

JEROEN KEMPERMAN  
JEROEN GEELHOED  
JENNIFER OP 'T HOOG

**BRILJANTE**  
EEN BIJZONDERE  
**BUSINESS**

BENADERING VOOR

**MODELLEN**

BETERE BUSINESS

Briljante businessmodellen



# BRIJANTE BUSINESS MODELLEN

**Een bijzondere benadering  
voor betere business**

*Redactieteam*

Jeroen Kemperman, Jeroen Geelhoed, Jennifer op 't Hoog

*Auteurs van de cases*

Thomas Bachet, Jaap van den Berg, Raymond Fafé,  
Jeroen Geelhoed, Wim Geelhoed, Barbara de Greeff,  
Jennifer op 't Hoog, Jeroen Kemperman, Job Kemperman,  
Mitchell van Koert, Julian Kruis, Raheel Raisi,  
Barbara Soedjak, Liedewij Trampe, Karen Willemsen

Meer informatie over deze uitgave kunt u verkrijgen bij:  
Sdu Klantenservice  
Postbus 20014  
2500 EA Den Haag  
tel.: (070) 378 98 80  
[www.sdu.nl/service](http://www.sdu.nl/service)

Academic Service is een imprint van Sdu Uitgevers bv.

Copyright © 2013 Kemperman, Geelhoed en Op 't Hoog

Redactie: Rinus Vermeulen Tekst en Advies, Haarlem  
Vormgeving en opmaak figuren: Vida Falkeisen, Visualshop, Amsterdam  
Omslagontwerp: Het Vlakke Land, Rotterdam i.s.m Visualshop  
Ontwerp binnenwerk en zetwerk: Villa Y, Den Haag  
Druk- en bindwerk: Drukkerij Wilco, Amersfoort

ISBN 978 94 6220 007 4  
NUR 801

Alle rechten voorbehouden. Alle auteursrechten en databankrechten ten aanzien van deze uitgave worden uitdrukkelijk voorbehouden. Deze rechten berusten bij de auteurs.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen, mag niets uit deze uitgave worden veeelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van reprografische veeelvoudingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16 h Auteurswet, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, [www.reprorecht.nl](http://www.reprorecht.nl)). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet) dient men zich te wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, [www.cedar.nl/pro](http://www.cedar.nl/pro)). Voor het overnemen van een gedeelte van deze uitgave ten behoeve van commerciële doeleinden dient men zich te wenden tot de uitgever.

Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, kan voor de afwezigheid van eventuele (druk)fouten en onvolledigheden niet worden ingestaan en aanvaarden de auteur(s), redacteur(en) en uitgever deswege geen aansprakelijkheid voor de gevolgen van eventueel voorkomende fouten en onvolledigheden.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the publisher's prior consent.

While every effort has been made to ensure the reliability of the information presented in this publication, Sdu Uitgevers neither guarantees the accuracy of the data contained herein nor accepts responsibility for errors or omissions or their consequences.

# Inhoud

## *Inleiding*

### **Waarom, wat?** 7

## DEEL I: KADER BRILJANTE BUSINESSMODELLEN 15

### *Hoofdstuk 1*

#### **Wat zijn de fundamenteën voor een briljant businessmodel?** 16

- 1.1 Visie van de organisatie 16
- 1.2 Positionering van het merk 20

### *Hoofdstuk 2*

#### **Wat is een businessmodel?** 23

- 2.1 Marktsegmenten 24
- 2.2 Waarde voor de klant 27
- 2.3 Levering 31
- 2.4 Operatie 35

### *Hoofdstuk 3*

#### **Waardecreatie en totaalkader** 39

- 3.1 Waardecreatie voor alle stakeholders 39
- 3.2 Conceptueel kader en volgorde 43

## DEEL II: CASES BRILJANTE BUSINESSMODELLEN 47

### *Hoofdstuk 4*

#### **Onbewerkte briljanten: Grondleggers van bedrijfsmodellen** 48

- 4.1 VOC: Dé handelspartner voor Azië – Jeroen Kemperman 49
- 4.2 Raiffeisen: Hilfe zur Selbsthilfe – Jeroen Geelhoed en Wim Geelhoed 67

### *Hoofdstuk 5*

#### **Inspirerende briljanten: Onuitwisbare herinneringen maken** 80

- 5.1 Efteling: Een Wereld vol Wonderen – Jennifer op 't Hoog 82
- 5.2 AFC Ajax: Voetballers van de toekomst – Jeroen Kemperman en Job Kemperman 96

### *Hoofdstuk 6*

#### **Stralende briljanten: Het verhaal op tafel krijgen** 109

- 6.1 Ristorante D'O: Betaalbaar eten met een Michelin-ster – Jeroen Geelhoed 111
- 6.2 Iittala: Tijdloos ontwerpen tegen 'throwawayism' – Jennifer op 't Hoog 121

**Hoofdstuk 7****Dagelijkse briljanten: Inspelen op wat mensen nog niet weten dat ze willen** 136

- 7.1 Albert Heijn: Het alledaagse betaalbaar en het bijzondere bereikbaar  
– Jeroen Kemperman 138
- 7.2 Home Plus: Je kunt er boodschappen doen... rara, wat is het?  
– Thomas Bachet en Raheel Raisi 152

**Hoofdstuk 8****Authentieke briljanten: B(r)ouwen met ambachtelijke producten** 169

- 8.1 Duvel-Moortgat: Speciaal bier uit België – Jennifer op 't Hoog, Jeroen Kemperman, Jeroen Geelhoed, Jaap van den Berg en Barbara Soedjak 171
- 8.2 Illycaffè: De kunst van koffie – Karen Willemsen 184

**Hoofdstuk 9****Doe-het-zelfbriljanten: De klant aan het werk zetten** 197

- 9.1 IKEA: Samen met klanten, voor iedereen – Jennifer op 't Hoog 199
- 9.2 LinkedIn: Relationships matter – Mitchell van Koert 214

**Hoofdstuk 10****Omgekeerde briljanten: Klantcontact aan de macht** 229

- 10.1 Zara: Faster fashion – Liedewij Trampe en Jeroen Kemperman 231
- 10.2 Zappos.com: Delivering happiness – Jeroen Geelhoed en Julian Kruis 245

**Hoofdstuk 11****Groeibriljanten: Lagere prijzen, meer klanten, grotere schaal** 259

- 11.1 Aravind Eye Hospital: Zicht voor iedereen  
– Julian Kruis, Barbara de Greeff en Jeroen Geelhoed 261
- 11.2 Narayana Hrudayalaya: Cardiologie aan de lopende band – Raymond Fafié 272

**DEEL III: BRILJANTE LESSEN** 289**Hoofdstuk 12****Conclusies: Reflecties en inzichten voor het creëren van briljante businessmodellen** 290

- 12.1 Wat kunnen we leren van de briljante cases? 290
- 12.2 De acht opvallende lessen uit zestien cases 290
- 12.3 De vier algemene fasen van briljante businessmodellen 294

Belangrijkste begrippen en definities 307

Bronnen 311

Over de auteurs 323

Dankwoord 327



## INLEIDING

# Waarom, wat?

'You can't start a fire without a spark'

– Bruce Springsteen, *Dancing in the dark*

Wij zijn gefascineerd door organisaties die echt verschil maken voor klanten, aandeelhouders en medewerkers. Bedrijven die zich niet afvragen hoe ze moeten concurreren, maar waarvoor ze moeten concurreren<sup>1</sup> en wat ze daarmee willen veranderen in hun eigen omgeving, sector of zelfs de wereld. Bedrijven die de regels van het spel veranderen en hele markten op hun kop zetten. Organisaties die oprecht boven hun eigenbelang weten uit te stijgen en paradoxaal genoeg juist daardoor ook zeer succesvol worden voor medewerkers en aandeelhouders. Juist in deze uitdagende tijden hebben we dat soort bedrijven nodig. Bedrijven die het echt anders doen. En veel bedrijven willen het ook echt anders doen, maar ze weten nog niet hoe. Het is moeilijk om in je eentje op dat ene briljante idee te komen. En nóg een nieuwe marktanalyse leidt tot verlamming. En toch vraagt de markt waarin je opereert om nieuwe aanpakken. Vanuit die insteek dachten wij: waarom zou je je niet laten inspireren door bedrijven die het fundamenteel anders hebben gedaan en hiermee een waardevolle impact hebben gerealiseerd voor zichzelf en hun omgeving? Daarom is dit boek er.

7

We hebben de laatste jaren veel mensen ontmoet die onze fascinatie delen voor bedrijven die het anders doen en daarmee echt het verschil maken. Ook zij waren op de een of andere manier aan de slag om daar meer over te leren en dat weer toe te passen in de praktijk. Wij hebben hen uitgedaagd om met ons mee te denken en te schrijven. In eerste instantie voor en door alle betrokken zelf. Vervolgens breder om mensen te inspireren zelf briljante businessmodellen te (helpen) realiseren voor klanten, aandeelhouders, medewerkers, de maatschappij en uiteraard ook zichzelf. Dit boek is onze manier om deze ervaringen gestructureerd te bundelen en delen.

Welke cases hebben we opgenomen? We zijn niet gegaan voor volledigheid, maar wél voor verschillende perspectieven. De organisaties en merken waarvan we kunnen leren zijn deels de *usual suspects*: de bedrijven die het dagelijks leven hebben beïnvloed door de spelregels in hun sector te veranderen en die vaak als voorbeeld worden aangehaald in presentaties en discussies. Tegelijk wilden we de clichés vermijden en ook verder komen dan het vinden van (reeds bekende) zelfverstopte paaseieren van de bedrijfskundigen. We wilden mensen inspireren met organisaties die ze minder goed kennen of juist wel goed kennen uit hun dagelijks leven, maar nog nooit hebben overdacht als case. Daarom hebben we ook gekeken naar een aantal unusual bedrijven die wel het verschil maken, maar niet zo prominent op de radar voor staan van de Amerikaanse businessschools. Hierbij is gekeken naar Nederland zelf en naar Europa en Azië.

De selectie van cases is niet tot stand gekomen op basis van een uitputtende wetenschappelijke analyse van de allerbeste businessmodellen. We hebben bedrijven opgenomen die wij zelf samen met de auteurs van de case briljant vinden. Dit zijn niet de enige



geniale businessmodellen die er zijn. Er zijn er veel meer en wij kennen ze ook lang niet allemaal. Er is ook geen garantie dat alle opgenomen organisaties het eeuwige leven hebben. Dat kunnen we in deze spannende economische tijden aan den lijve ondervinden. Businessmodellen zijn niet statisch maar dynamisch en blijven zich continu ontwikkelen. Soms moeten businessmodellen radicaal worden omgegooid, bijvoorbeeld in crisistijd of als er nieuwe technologieën komen.<sup>2</sup> Wat wij belangrijk vinden is dat het bedrijf in de beschreven periode echt briljante zaken heeft neergezet die een bron zijn voor lering en inspiratie. Deze historie gaat nooit meer weg en door het businessmodel te beschrijven helpen we mee het te vereeuwigen. Tegelijkertijd is het net als een film een opname met een begin en een eind. Juist de meest briljante businessmodellen hebben vaak een gedrevenheid om het verschil te maken en systemen te doorbreken waarmee ze extreem kunnen groeien, maar die ook meer risico's met zich mee kunnen brengen. Zoals zichtbaar wordt bij een aantal van de cases, geeft juist de dynamiek die ontstaat als een briljant businessmodel ook echt succesvol is en stakeholders daar op reageren weer extra risico's voor de continuïteit en standvastigheid. Onder het motto 'It's better to burn out, than to fade away'<sup>3</sup> is ook niet gezocht naar de cases van bedrijven die de grootste kans hebben er over tien jaar nog precies hetzelfde uit te zien als vandaag.

De selectie is organisch gestart. We hebben heel veel mensen gevraagd wat zij unieke bedrijven en merken vonden en we hebben de uitdaging bij een aantal mensen neergelegd om zich echt te verdiepen in een bedrijf dat hen inspireert, en dat ze echt briljant vinden en daar vervolgens een casebeschrijving voor te maken. De andere caseauteurs zijn daarmee geen objectieve buitenstaanders, maar lid van dezelfde fanclub van briljante businessmodellen. Dit levert al een selectie op omdat lang niet elk bedrijf echte fans heeft. Bij de selectie wat we wel en niet in dit boek wilden opnemen is ook een 'deurbeleid' gevoerd. Lang niet alle cases die zijn voorgesteld en waar we naar hebben gekeken zijn ook in dit boek terecht gekomen. Uiteindelijk zijn er van de ongeveer honderd kandidaten op de longlist zestien overgebleven die in dit boek zijn opgenomen. De selectiecriteria zijn onderweg steeds scherper en duidelijker geworden. De bedrijven die wij en onze discussiepartners uniek vonden bleken op een aantal punten op elkaar te lijken, en te verschillen van de bedrijven die we wel mooi vonden maar uiteindelijk niet echt inspirerend en briljant genoeg. Op basis van de discussies is een beeld ontstaan van de kenmerken van een briljant businessmodel. Uiteindelijk hebben we vastgesteld dat er drie criteria zijn waaraan wij vinden dat een briljant businessmodel moet voldoen.

- 1 **Gedreven vanuit visie en merkpositionering:** Ze zijn gestart vanuit de visie dat dingen echt anders moeten. Briljante businessmodellen worden *inside out* gedreven door hun ambitie de wereld te veranderen. Ze willen niet alleen *outside in* voldoen aan bestaande marktbehoeften, maar willen *zélf* een bron zijn van nieuwe markten en behoeften.
- 2 **Volhardend in het businessmodel:** Ze blinken uit in ondernemerschap en creativiteit. Briljante businessmodellen doen alles om de visie te realiseren en de ambities en merkbeloften zijn structureel en extreem consistent verankerd in de bedrijfsvoering en het businessmodel, zodat ze duurzaam, onderscheidend en rendabel kunnen worden waargemaakt.

**3 Baanbrekend voor en door stakeholders:** Ze veranderen de markt, het leven van stakeholders en de spelregels van de bedrijfstak. Briljante businessmodellen maken het onmogelijke mogelijk door conventies te doorbreken en verrassende paradoxen te creëren. Dit moet niet alleen zichtbaar zijn in wat het bedrijf doet voor zijn stakeholders, maar ook in wat de stakeholders zijn gaan doen voor het bedrijf.

Het conceptueel kader dat is ontwikkeld en wordt gebruikt om briljante businessmodellen te beschrijven in dit boek wordt behandeld in Deel I en sluit aan op bovengenoemde drie criteria. In het afsluitend hoofdstuk met de conclusies zal nog dieper worden ingegaan op deze criteria. Op basis van het conceptueel kader én de lessen van de bestudeerde businessmodellen zal worden stilgestaan bij de vraag hoe mensen zelf een briljant bedrijf kunnen bouwen of hun bedrijf een beetje briljanter zouden kunnen maken. Dat wordt stapsgewijs behandeld aansluitend op bovenstaande drie criteria. Een bedrijf start met de visie en positionering van de oprichter(s), vervolgens moet dat consistent worden verankerd en vastgehouden in het businessmodel (wat niet altijd makkelijk is), en daarna moet het nog leiden tot succes voor en door stakeholders. Nadat deze fasen zijn doorlopen ontstaat de uitdaging de drie criteria in samenhang consistent te houden en door te ontwikkelen.

9

Een organisatie met een briljant businessmodel heeft een visie, merkpositionering en waardecreatie die nauw op elkaar aansluiten en niet alleen transparant zijn voor de organisatie zelf, maar ook voor de klanten en andere betrokkenen. Veel briljante businessmodellen lijken baanbrekend in hun eenvoud en dat is ook wel nodig want het is een soort ‘contract’ met je omgeving waarmee je aan iedereen moet kunnen uitleggen waarom je bestaat, hoe je werkt en wat dat aan iedereen geeft en vraagt. Opvallend veel baanbrekende innovaties die sectoren veranderen, doen dat ook niet door processen en producten nog geavanceerder te maken, maar door deze drastisch te vereenvoudigen.<sup>4</sup> Terwijl ze eenvoudig lijken, zijn ze niet makkelijk te kopiëren voor concurrenten. Ze zijn diep geworteld in het merk, bedrijfsproces, de medewerkers en de relatie met klanten. Waar producten vrij makkelijk kunnen worden nagemaakt is dat voor businessmodellen absoluut niet het geval. Het is wel heel goed mogelijk om van ze te leren en ze te gebruiken ter inspiratie om zelf een nieuw bedrijf, merk of propositie op te zetten, of het eigen bestaande bedrijf net wat briljanter te maken.

Wanneer je wilt onderzoeken hoe organisaties hun voetafdruk kunnen achterlaten in de geschiedenis is het logisch om te beginnen bij het begin. Hiervoor is gekeken naar de VOC en Raiffeisen als twee historische grondleggers van verschillende moderne bedrijfsmodellen waarin maatschappelijke en bedrijfsmatige ambities samenkomen. Voor businessmodellen waarbij het gaat om beleving is het dicht bij huis gezocht met de Efteling en AFC Ajax. Hierna wordt de onverwachte ervaring gedeeld om in Italië betaalbaar te eten op het niveau van een Michelin-ster bij Ristorante D’O, en als we dan toch aan tafel zitten bekijken we het levensduurzame serviesgoed van Iittala eens van wat dichterbij. Voor de boodschappen is om de hoek gekeken naar de rol die Albert Heijn heeft gespeeld in het veranderen van koken en eten in Nederland en ook wat verder weg, namelijk in Zuid-Korea naar de virtuele supermarkten op de muur in metrostations van Home Plus. Doorgaand op eten is aandacht besteed aan familiebedrijven Duvel-Moortgat en Illy die beide worden gekenmerkt door een unieke receptuur en passie voor een authentiek, ambachtelijk product. Vervolgens gaan we naar de doe-het-zelfbriljanten

waarbij de klant aan het werk wordt gezet en twee organisaties de spelregels voor hun hele sector hebben weten te veranderen: IKEA in de meubelindustrie en LinkedIn in de arbeidsmarkt. We laten ons inspireren door cases over superieure dienstverlening zoals Zappos en ook Zara, waarbij klantcontact totaal aan het stuur zit. Vervolgens wordt opgeschakeld naar de ongekende schaal waarmee een aantal ziekenhuizen goede zorg betaalbaar hebben gemaakt voor grote groepen mensen in India. Hierbij wordt aandacht besteed aan de maatschappelijk verantwoorde 'lopende banden' van het oogziekenhuis Aravind Eye Care System en het hartziekenhuis Narayana Hrudayalaya.

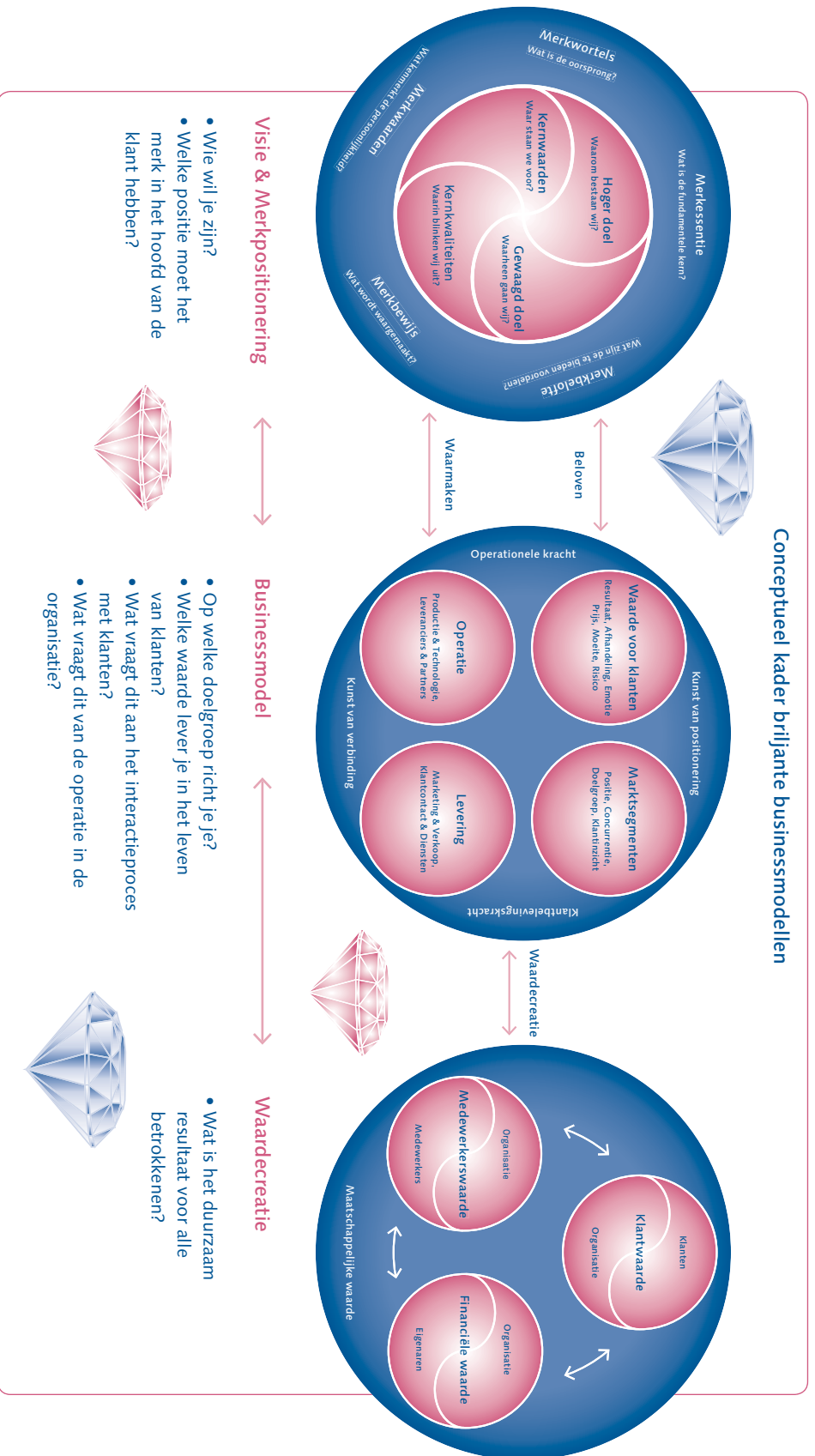
- 10** We hebben in een open en organisch proces samengewerkt met caseauteurs. Om vooraf te borgen dat de lijnen bij elkaar komen is gewerkt met één gedeeld conceptueel kader. We zijn daarbij in het redactieproces zacht op de inhoud geweest en strak op de theorie. Het conceptueel kader dat is gebruikt wordt beschreven in Deel I van dit boek. We hebben het zelf ontwikkeld in de praktijk van ons eigen werk bij Achmea en &samhoud. Het is ontstaan vanuit het gevoel dat er in veel bestaande modellen wordt gekeken naar óf visie, óf merkpositionering, óf businessmodellen, óf waardecreatie, maar dat deze onderwerpen juist heel sterk met elkaar samenhangen en elkaar horen te versterken om een echt briljant bedrijf te bouwen. De ambitie was dus om visie, merkpositionering en businessmodellen in een kader te integreren en in samenhang te kunnen ontwikkelen en doorgronden.<sup>5</sup> Daarbij is de kerngedachte geweest dat briljante businessmodellen om succesvol te worden altijd een goede balans moeten vinden tussen inside out én outside in, en tussen beloven en waarmaken.

Het bouwwerk is nieuw, maar de fundamenten en bouwstenen zijn dat niet. We hebben geput uit bestaande en bewezen concepten, en uit de theorie en praktijk van anderen en onszelf. Dit betreft theorieën, modellen en inzichten over visie, strategie, segmentatie, waardeketens, waardecreatie, ketenmanagement, organisatieverandering, marketing, positionering en merkmanagement. Er is dankbaar gebruikgemaakt van bestaand denkwerk, omdat het toch wat hoger staat op de schouders van reuzen als Collins, Heskett, Zeithaml en Aaker. Daarbij maakt dat het makkelijker om er in de praktijk mee te werken, omdat veel bedrijven hier al ervaring mee hebben opgedaan.

Het redactieteam:  
 Jeroen Kemperman  
 Jeroen Geelhoed  
 Jennifer op 't Hoog

PS: Cocreatie en inspiratie stoppen nooit en ook wij willen continu blijven verbeteren. Wij gaan gewoon door met het verzamelen van nieuwe cases en willen jou dan ook van harte uitdagen om de case van je eigen favoriete briljante businessmodel online te delen met de andere lezers en met de auteurs van dit boek. Grasduinen en meedoen kan op de speciaal hiervoor ingerichte community: [www.wikibusinessmodels.com](http://www.wikibusinessmodels.com).

Conceptueel kader briljante businessmodellen



Visie & Merkpotionering

- Wie wil je zijn?
- Welke positie moet het merk in het hoofd van de klant hebben?



Businessmodel

- Op welke doelgroep richt je je?
- Welke waarde lever je in het leven van klanten?
- Wat vraagt dit aan het interactieproces met klanten?
- Wat vraagt dit van de operatie in de organisatie?



Waardecreatie

- Wat is het duurzaam resultaat voor alle betrokkenen?



Figuur 11

## CONCEPTUEEL KADER BRILJANTE BUSINESSMODELLEN

In Deel I werken we het conceptueel kader uit dat we in dit boek gebruiken om briljante businessmodellen te beschrijven. Dat ziet er samengevat als volgt uit:

### 1 Wat zijn de fundamenteën van een briljant businessmodel?

- 1.1 **Visie.** Een visie zet de organisatie in beweging. Het geeft weer waar de organisatie vandaan komt, wie de organisatie is en wie de organisatie wil zijn. De visie van de organisatie vormt daarmee het primaire fundament van het businessmodel. Alles wat de organisatie onderneemt, moet toetsbaar zijn aan dit uitgangspunt. De visie kan worden beschreven in haar hogere doel, gewaagde doel, kernwaarden en kernkwaliteiten.
- 1.2 **Merktoppositionering.** De positionering van een merk is de positie die de organisatie met een merk (of een specifieke merkrol) wil innemen in het hoofd van (potentiële) klanten. De positionering van een merk kan worden beschreven in de merkessentie, merkwortels, merkeloofte, merkwaarden en het merkbewijs.

### 2 Wat is een businessmodel?

- 2.1 **Marktsegmenten.** Met het beschrijven van de marktsegmenten wordt duidelijk in welke markt de organisatie haar visie realiseert en welke klanten zij bedient. Startpunt is het vaststellen van voor het (betreffend) merk relevante manieren van segmenteren van de markt. Als duidelijk is op welke manier(en) de markt wordt gesegmenteerd en op welke segmenten het merk zich wil richten, kunnen deze marktsegmenten worden getoetst en beschreven. Marktsegmenten kunnen worden beschreven door te kijken naar positie, concurrentie, doelgroep en uniek klantinzicht.
- 2.2 **Waarde voor de klant.** Als bekend is hoe het merk zich positioneert voor welke marktsegmenten, dan kan vanuit de beleving van de klant worden uitgewerkt welke waarde de organisatie met het merk wil leveren. Wat gaan klanten krijgen, wat moeten ze opofferen en wat verandert er in hun leven als ze klant worden? De waarde voor de klant kan worden beschreven in drie elementen die waarde voor de klant vergroten (zijnde resultaat, afhandeling en emotie) en in drie elementen die de waarde voor de klant verkleinen (zijnde prijs, moeite en risico).
- 2.3 **Levering.** Als duidelijk is aan welke klanten welke waarde wordt beloofd op basis van de merktoppositionering, moet dit worden waargemaakt in de levering en de operatie. De levering betreft de activiteiten van de organisatie waarin de interactie voor en met de klant plaatsvindt. Dit betreft daadwerkelijke producttransacties bij de verkoop, maar ook de relatie als geheel en de merkcontactpunten voor en na de verkoop. De levering kan worden beschreven in verkoop, marketing, klantcontact en diensten.

**2.4 Operatie.** De operatie betreft de activiteiten van de organisatie 'achter' de levering. Een gestroomlijnde operatie vormt het hart van de organisatie en het is de ruggraat voor de levering. De operatie kan worden beschreven in productie, technologie, leveranciers en partners.

### 3 Hoe wordt waarde gecreëerd?

**3.1 Waardecreatie.** De beloften in het raamwerk voor briljante businessmodellen moeten worden waargemaakt. Dit is de bron voor tevreden en meer loyale en winstgevende klanten, wat de basis is voor waardecreatie voor aandeelhouders en medewerkers wat samen weer bijdraagt aan de waardecreatie voor de maatschappij. De waarde die hiermee wordt gerealiseerd voor de belanghebbenden en de organisatie zelf is het resultaat van het businessmodel en daarmee de ultieme toets op de briljantheid ervan. De organisatie kan zich doelen stellen voor waardecreatie en deze meten voor klanten, aandeelhouders, medewerkers en de maatschappij.

Kortom, een briljant businessmodel kan worden beschreven en gebouwd met figuur 1.1.

In Deel II bekijken we met bovenstaande kader als stramien naar zestien cases. Per case afzonderlijk wordt allereerst naar de visie en merkpositionering gekeken die het fundament vormen voor het businessmodel. Op deze basis wordt gekeken naar de marktsegmenten, waarde voor de klant, levering en operatie die de bouwstenen vormen van het businessmodel zelf. Vervolgens wordt gekeken naar de waarde die het businessmodel geeft aan klanten, aandeelhouders, medewerkers en de maatschappij en wat daarvoor terug wordt gekregen.

In Deel III trekken we conclusies en verzamelen we reflecties en inzichten voor het creëren van briljante businessmodellen. Daarbij vragen we ons af wat we kunnen leren van de zestien briljante cases en verzamelen de acht meest opvallende lessen. Voor wie vervolgens zelf aan de slag wil met een briljant businessmodel sluiten we af met de vier algemene fasen van briljante businessmodellen.

## Noten

- 1 Spence & Rushing (2009).
- 2 Geelhoed & Samhoud (2011).
- 3 Bekend van o.a. *Hey Hey, My My* van Neil Young (1979), en Kurgan in de film *Highlander* (1986).
- 4 Christensen (1999).
- 5 Zie met name Kemperman & Trampe (2012) en Geelhoed, Samhoud & Smolders (2012).









DEEL I

**WADE  
BRILJANTE  
BUSINESS  
MODELLEN**

# Wat zijn de fundamenten voor een briljant businessmodel?

**16** Een businessmodel staat niet op zichzelf. Want als een organisatie of merk duurzame waarde wil creëren is een gedegen fundament cruciaal. Dan gaat het over de visie van de organisatie enerzijds en de merkpositionering anderzijds. Anders gezegd, het antwoord op de vraag ‘wie wil je zijn?’ (visie) dient naadloos aan te sluiten op het antwoord op de vraag ‘welke positie moet het merk in het hoofd van de klanten hebben?’ (merkpositionering). Organisaties met briljante businessmodellen blijken doorgaans een inspirerende en authentieke visie en merkpositionering te hebben die onlosmakelijk is verbonden met het businessmodel. In dit hoofdstuk wordt daarom eerst ingegaan op visie, vervolgens op merkpositionering. Daarna duiken we in hoofdstuk 2 dieper in de wonderwereld van het businessmodel.

### 1.1 Visie van de organisatie

*‘There must be lights burning brighter somewhere  
Got to be birds flying higher in a sky more blue  
If I can dream of a better land  
Where all my brothers walk hand in hand  
Tell me why, oh why, oh why, can’t my dream come true’  
– Elvis Presley, If I can dream*

Een visie zet de organisatie in beweging. Zij geeft weer waar de organisatie vandaan komt, wie de organisatie is, en wie ze wil zijn. De visie van de organisatie vormt daarmee het fundament van het businessmodel. Alles wat de organisatie onderneemt, moet toetsbaar zijn aan dit uitgangspunt.

De visie van een organisatie kan worden beschreven door vier vragen te beantwoorden:<sup>1</sup>

- **De kernwaarden:** Waarvoor staan wij?
- **Het hogere doel:** Waarom bestaan wij?
- **Het gewaagde doel:** Waarheen gaan wij?
- **De kernkwaliteiten:** Waarin blinken wij uit?

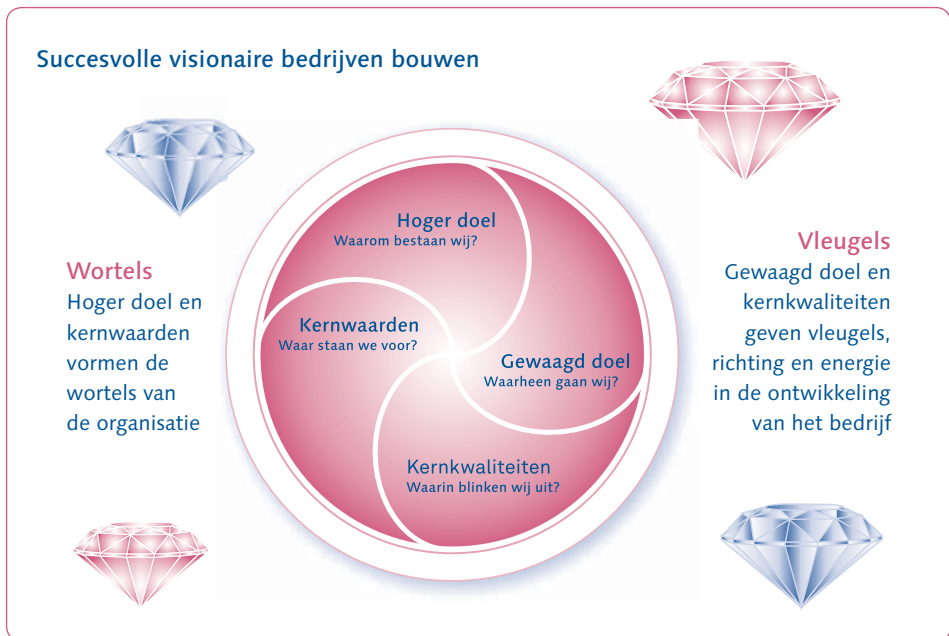
Het wordt veelal politiek correct gevonden in strategie en merkmanagement om te starten aan de vraagkant met de analyse wat klanten van je willen (outside in). Op basis daarvan wordt vervolgens gekeken naar de aanbodkant (inside out) van wie je wilt zijn en wat je wilt doen. Briljante businessmodellen lijken juist eerder te starten vanuit de eigen visie van de organisatie op wat ze willen bieden en veranderen in de omgeving. De eerste drijfveer is veelal een inzicht hoe klanten fundamenteel beter kunnen worden

bediend, de markt opgeschud, of zelfs wat de oprichters zelf mooi en leuk vinden om te doen. Pas daarna wordt getoetst (of gewoon geprobeerd) of klanten hier ook op zitten te wachten. Uiteindelijk werkt een businessmodel alleen als het aansluit op wat de organisatie is en wat klanten willen, maar in dit theoretisch fundament (en straks ook in de casebeschrijvingen in dit boek) wordt bewust gestart met de visie.

De manieren waarop organisaties hun visie beschrijven kunnen verschillen. Daarbij zijn er ook verschillen in de gebruikte terminologie. Zo zijn elementen van de visies ook terug te vinden in onderwerpen zoals: missie, waarden, identiteit en strategie. In dit boek wordt de visie van een organisatie beschreven aan de hand van haar kernwaarden, haar hogere doel, haar gewaagde doel, en haar kernkwaliteiten.

17

Zoals beschreven door ‘merkengoeroe’ Giep Franzen vormt de visie zowel de basisfilosofie (wortel) als het toekomstbeeld (vleugel) van een organisatie.<sup>2</sup> De Amerikaanse wetenschappers James Collins en Jerry Porras laten in hun onderzoek naar succesvolle visionaire bedrijven zien dat deze organisaties continu een goede balans weten te vinden tussen het behouden van hun kern (ideologie) en het stimuleren van vooruitgang (ambitie).<sup>3</sup> De kernwaarden en het hogere doel zijn primair verbonden met de wortels en de identiteit die de organisatie wil behouden. Het gewaagde doel en de kernkwaliteiten zijn meer dynamisch van aard en geven inhoud aan het stimuleren van vooruitgang op basis van een gezamenlijke ambitie voor de toekomst. Dit is gevisualiseerd in onderstaande figuur.



Figuur 1.2

Door op je wortels te bouwen, zorg je voor aansluiting op de identiteit en kracht die van oudsher de kern vormen van de organisatie. Zo benut je de kennis en expertise die – onbewust en bewust – zitten verankerd in de mensen, merken en processen. In merk-

management en commercie zorgt dit ervoor dat je je niet laat verleiden tot nieuwe markten en behoeften die niet wezenlijk passen bij de organisatie, dat wil zeggen: ‘kansen’ die weliswaar aantrekkelijk zijn, maar dan wel voor een andere organisatie dan de jouwe.<sup>4</sup> Daarbij geeft een goede aansluiting op de activiteiten waar de organisatie zich altijd in heeft bewezen een herkenbaar ankerpunt, waardoor klanten begrijpen waarom het logisch is (en voelt) dat je als organisatie actief bent in de betreffende markt en daar een betekenisvol, onderscheidend en aantrekkelijk aanbod in kan leveren. Producten kunnen vaak worden gekopieerd, de unieke toevoeging van het merk of aanpak van een organisatie meestal niet. En al helemaal niet als het gaat om een dienstverlener, waar dit aspect diep is verankerd in de eigen medewerkers.

Het formuleren van een visie voor een bestaande organisatie is geen ‘uitvinding’ maar een (her)ontdekking. Het is een incrementele of fundamentele (her)definiëring van wat al in de organisatie zit, qua wortels en potentie. Het proces van het (her)ontdekken van de visie van een organisatie kan daarmee worden vergeleken met de manier waarop de Italiaanse renaissancekunstenaar Michelangelo (1475-1564) zijn beeldhouwwerken maakte. In navolging van Socrates, die heeft beschreven dat het de taak van de beeldhouwer is om het beeld uit het marmer te halen, had Michelangelo de overtuiging dat zich in iedere steen een sculptuur bevindt en dat het de taak van de beeldhouwer is om overtollige delen te verwijderen en zo ‘de vormen die al in een steen zitten, te bevrijden’. De visie zit kortom al in de organisatie en moet daaruit worden gehaald door de onbruikbare en versluisende delen te verwijderen.<sup>5</sup> Om een visie ten volle te benutten, is het noodzakelijk dat deze visie zichtbaar en helder is, en wordt gedeeld. Pas dan kan zij voor iedereen in de organisatie dienen als fundamenteel gezamenlijk uitgangspunt en richtinggevende toetssteen.

Een heldere en gedeelde visie geeft een gemeenschappelijk vertrekpunt en doel. De visie van een organisatie kan worden beschreven (of gezamenlijk uitgewerkt bij het ontwikkelen van een visie) door het beantwoorden van de volgende vragen:<sup>6</sup>

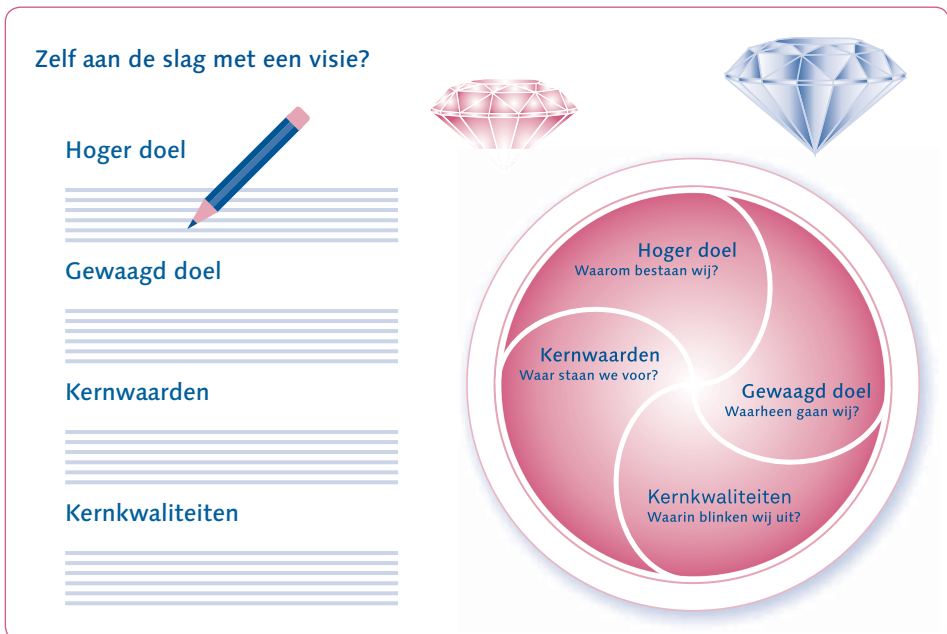
- **De kernwaarden: Waarvoor staat de organisatie?** Dit zijn de diepgewortelde overtuigingen die aangeven wat leden van een organisatie juist en van wezenlijk belang vinden. Het zijn morele doelen die mensen nastreven, waarden en motiveren. Waarden hebben ook een emotionele lading: zij geven aan wat mensen graag willen doen. Kernwaarden zijn bijvoorbeeld: eerlijkheid, trouw, betrokkenheid, integriteit en openheid.
- **Het hogere doel: Waarom bestaat de organisatie?** Dit geeft weer wat het bestaansrecht is van de organisatie, wat de essentie van de organisatie is en wat wil zij in de kern wil zijn. Het hogere doel geeft op een heldere, inspirerende en puntige manier weer wat de idealen van een organisatie zijn en welke unieke bijdrage zij levert aan alle belanghebbenden. Daarmee biedt het hogere doel een vast ankerpunt en een leidraad voor elk handelen. Het hogere doel van The Walt Disney Company is bijvoorbeeld: ‘Geluk creëren voor mensen van alle leeftijden, overal.’
- **Het gewaagde doel: Waar gaat de organisatie heen?** Dit is een uitdagend toekomstbeeld dat door uiterste inspanningen wel kan worden bereikt. Het heeft betrekking op de droom of dromen die een organisatie wil realiseren. De voornaamste functie van een gewaagd doel is om energie vrij te maken. Het eindresultaat dient zo concreet mogelijk beschreven te worden, inclusief de termijn waarop het moet worden gerealiseerd. Het archetypische voorbeeld van een gewaagd doel is de in 1962 door

Kennedy geformuleerde ambitie om ‘voor het eind van het decennium een man op de maan te zetten en hem weer veilig naar aarde te brengen’.

- **Kernkwaliteiten: Waarin blinkt de organisatie uit?** Kernkwaliteiten geven weer waar een organisatie extreem goed in is, waarin zij excelleert. Het zijn de dieperliggende eigenschappen, gaven of sterkten die kenmerkend zijn voor een organisatie en die tot superieure prestaties leiden.<sup>7</sup> Kernkwaliteiten zijn bijvoorbeeld: resultaatgerichtheid, klantgerichtheid en distributiekraft.

De manier en mate waarin organisaties deze vier met elkaar samenhangende componenten van de visie hebben beschreven kan verschillen. Om te toetsen of een visie passend en waardevol is voor de organisatie, kan gebruik worden gemaakt van de volgende AMORE-criteria:<sup>8</sup>

- **Ambitieuw:** de visie moet een stem geven aan de dromen, passies en verlangens van mensen.
- **Motiverend:** de visie moet mensen inspireren, raken en in beweging brengen.
- **Onderscheidend:** de visie moet de authentieke en unieke kern van de organisatie blootleggen en verwoorden. ‘Wij zijn een goede dienstverlener’ is als uitspraak te algemeen, niet inspirerend en niet onderscheidend.
- **Relevant:** de visie moet voor alle belanghebbenden die men wil aanspreken relevant zijn. De missie moet worden gedefinieerd in klantbehoeften en niet in termen van producten of technologie (‘Wij verzekeren auto’s’, ‘Wij produceren software type X’). Producten en technieken verouderen op termijn, terwijl de basisbehoefte van klanten blijft bestaan.
- **Echt:** de visie moet echt zijn, in die zin dat zij de essentiële en authentieke kern van de organisatie weergeeft.



Figuur 1.3

### TIPS VOOR VERDER LEZEN OVER VISIE

- Collins, J.C. & Porras, J.I. (2003). *Gebouwd voor de toekomst – Hoe bedrijven met visie succesvol ondernemen*. Zaltbommel: Thema.
- Geelhoed, J., Samhoud, S. & Smolders, I. (2012). *Wat is onze naam waard: Creëer blijvend resultaat voor klanten, medewerkers, aandeelhouders en maatschappij*. Den Haag: Academic Service.

## 1.2 Positionering van het merk

'No more lonely nights  
you are gonna spend alone  
All you gotta do is  
pick up your telephone  
and dial that 634-5789  
that's my number'  
– Otis Redding, 634-5789

Een merkpositionering die in lijn is met de visie van de organisatie is een volgende vereiste. De uitstraling die je in de buitenwereld wilt hebben (merkpositionering) dient namelijk in lijn te zijn met wie je daadwerkelijk bent en wilt zijn (visie). Anders krijg je vroeg of laat problemen. De merkpositionering is de positie die de organisatie met het merk wil innemen in het hoofd van (potentiële) klanten. De positionering van een merk kan worden beschreven aan de hand van het beantwoorden van de volgende vijf vragen.

- **Merkessentie:** Wat zijn de fundamentele kern en het hart?
- **Merkwortels:** Wat zijn de oorsprong en geloofwaardigheid?
- **Merkbelofte:** Wat zijn de te bieden voordelen?
- **Merkwaarden:** Wat zijn de onderliggende waarden en persoonlijkheid?
- **Merkbewijs:** Wat moet worden waargemaakt met onderscheidende kracht?

'Positioning is not what you do to a product, but what you do to the mind of the prospect,' aldus de grondleggers van het positioneringsconcept Al Ries en Jack Trout.<sup>9</sup> Merkpositionering is de positie die men als organisatie voor het merk kiest of heeft ten opzichte van de klant en andere merken in de markt. Deze keuze leidt tot het antwoord op de vraag: 'Wie wil je zijn in de markt voor welke klanten?' Hiermee wordt de brug geslagen tussen de vragen 'wie wil je zijn?' en 'welke klanten wil je bedienen?' Een goede merkpositionering is evenals de organisatie-identiteit geen uitvinding maar een ontdekking. Het formuleren van de positionering is dus een ontdekkingsreis op basis van de vraag hoe en waarin de organisatie (meer) exclusief of speciaal kan zijn voor de (potentiële) klanten in de markt.

Een merk is het venster om te communiceren met de interne organisatie en met de buitenwereld.<sup>10</sup> Herkenning en erkenning van een organisatie loopt via het merk. De functie en werking van een merk kan worden geïllustreerd met het volgende citaat: *‘Brands exist in stakeholders’ heads and hearts, not on the side of packages, those are simply brand names and logos. In other words, although a company may own a brand name and logo, its stakeholders ‘own’ the brand. And these brands that live in stakeholder’s heads are formed and reformed based on a ‘bundle’ of brand messages that stakeholders automatically integrate.’*<sup>11</sup>

Om in het hart te worden gesloten van klanten, aandeelhouders en de maatschappij moet een merk eerst door zijn medewerkers in het hart zijn gesloten. Merken waarvoor dit geldt zijn het meest krachtig en duurzaam. Medewerkers treden naar buiten en hun merkbeleving moet dus authentiek en consistent zijn. Het is het verschil tussen een merk hebben en een merk zijn.<sup>12</sup> Om dat te realiseren moet een merk een-op-een gekoppeld zijn aan de organisatievisie. De elementen uit het visievierluik bieden dus input en inspiratie voor de merkpositionering.

De positionering van een merk kan worden beschreven in de volgende vijf elementen:<sup>13</sup>

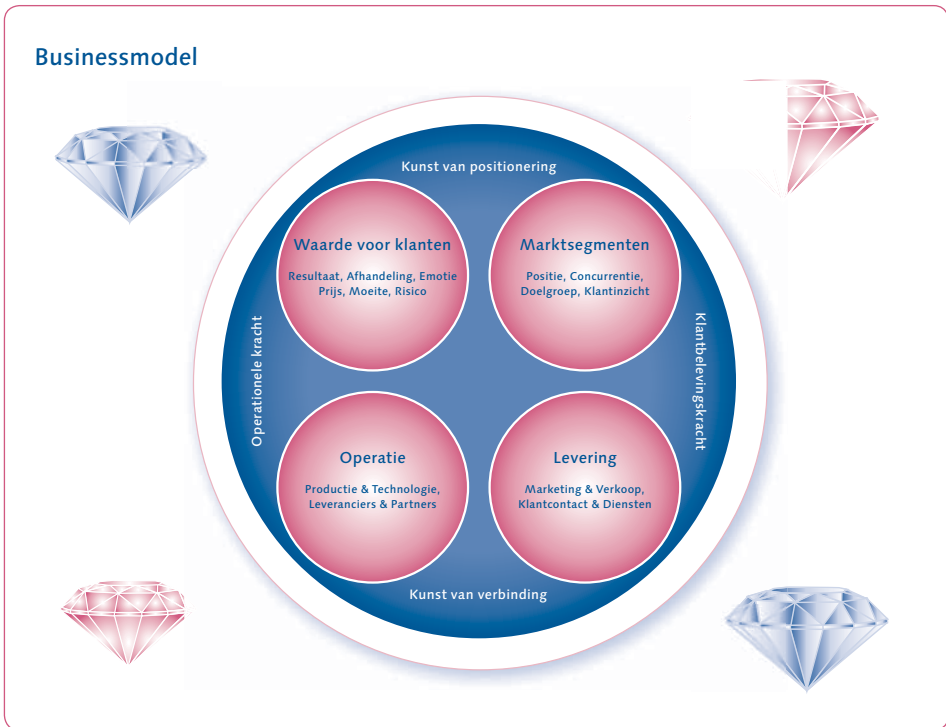
- **Merkessentie in kern en hart.** Wat onderscheidt ons met deze merkwortels, merkbelofte, merkwaarden en merkbewijs van andere merken, en is dat onderscheid relevant voor consumenten en onze klanten? Wat is de kern in een beperkt aantal sleutelwoorden? Wat is daarmee het hart en de ziel van de positionering?
- **Merkwortels in origine en geloofwaardigheid.** Waar komen we vandaan? Wat is ons verhaal en waarom bestaan we? Welke wortels en historische banden bestaan er met de markt? Hoe geeft deze origine de organisatie een basis om geloofwaardig een rol te kunnen vervullen in de markt? Wat is de aansluiting op het hogere doel waar de organisatie voor stond en staat? Hoe is dit verankerd in consistente en eenduidige visuele kenmerken (kleur, logo) waarmee de herkenbaarheid van de organisatie is geborgd op de lange termijn?
- **Merkbelofte in voordelen.** Wat is de belofte aan de klant die hoort bij het gewaagde doel en hoe wordt dat krachtig en compact geformuleerd? Waar staat de organisatie voor en wat betekent dit concreet vanuit het gezichtspunt van de klant? Welk verschil belooft de organisatie te maken in het leven of de bedrijfsvoering van de klant?
- **Merkwaarden in waarden en persoonlijkheid.** Waar staat het merk voor en als het merk een persoon was: wat voor iemand zou dat zijn? Wat is de verpersoonlijking van de kernwaarden? Hoe wordt het merk beschreven als persoon die je wilt zijn in de ogen van de klant? Waar is hij geboren? Welke vrienden heeft hij, wat voor kleren draagt hij? Of fundamenteeler: hoe is het om deze persoon te zijn? Zijn er andere archetypen zoals een dier, een politieke partij of een auto die helpen deze persoonlijkheid te beschrijven?
- **Merkbewijs in kwaliteiten met onderscheidende kracht.** Hoe gaat de klant ervaren dat de organisatie geen loze beloften doet, maar echt het verschil maakt? Wat is het bewijs dat de organisatie de beloofde voordelen kan leveren op basis van haar kernkwaliteiten? Wat zijn de unieke hulpbronnen (zoals distributiekkanalen, technologie of inkoopvoordeel) waarmee zij de beloften aan de klant elke dag kan waarmaken?





# Wat is een businessmodel?

Een businessmodel kan in een *elevator pitch* worden beschreven door het beantwoorden van de vraag: ‘Wat biedt de organisatie aan wie en op welke manier creëert ze daarmee waarde voor alle betrokkenen?’ Met andere woorden, een businessmodel helpt om systematisch te definiëren hoe de organisatie waarde creëert, levert en vormgeeft en voor wie deze waarde wordt geleverd.



Figuur 2.1

Een businessmodel bestaat uit vier onderdelen, waarbij elk onderdeel antwoord geeft op een aantal fundamentele vragen:

- **Marktsegmenten:** Voor welke klanten wil het merk er zijn? Welke markten en klanten gaan we bedienen? Dit is de definitie van de klant (op basis van relevante segmentatiemethoden) met bijbehorende concurrentie. Hiermee wordt marktfocus aangebracht (positie, concurrentie, doelgroep en klantinzicht).

- **Waarde voor de klant:** Welke waarde bieden we in het leven van klanten? Dit is waarde die je (toekomstige) klanten verwachten en ervaren met je product of dienst, uitgedrukt in resultaten en voordelen gedeeld door kosten.
- **Levering:** Wat vraagt dit aan het interactieproces van de organisatie met klanten? Via welke kanalen gaan we de waarde voor de klant leveren? Dit beschrijft de eisen aan de organisatie om klanten binnen te halen, te bedienen en te behouden.
- **Operatie:** Hoe organiseren we de realisatie van de waarde voor de klant? Dit beschrijft de eisen waaraan de operatie moet voldoen om daadwerkelijk te leveren aan de klant en de waarde boven de kosten uit te tillen.

Deze onderdelen dienen naadloos op elkaar aan te sluiten, wil het een briljant businessmodel zijn. In dit hoofdstuk gaan we uitgebreid in op de verschillende onderdelen van een businessmodel.

## 2.1 Marktsegmenten

*'You're my sun, my moon, my guiding star  
My kind of wonderful, that's what you are  
I know there's only, only one like you  
There's no way they could have made two  
You're all I'm living for, Your love I'll keep for evermore  
You're the first, your the last, my everything'  
– Barry White, You're My First, My Last, My Everything*

In haar visie heeft de organisatie vastgelegd wie zij wil zijn. De organisatie bedient de markt met een of meer merken. Met het beschrijven van de marktsegmenten wordt duidelijk in welke markt de organisatie haar visie realiseert en welke klanten zij bedient met een merk. Startpunt is het vaststellen van voor het (betreffend) merk relevante manieren van segmenteren van de markt. Als duidelijk is op welke manier(en) de markt wordt gesegmenteerd en op welke segmenten het merk zich wil richten, kunnen deze marktsegmenten getoetst en beschreven worden aan de hand van vier vragen.

- **Positie:** Wat is de huidige positie van het merk in deze marktsegmenten?
- **Concurrentie:** Wat is de concurrentieomgeving?
- **Doelgroep:** Wat is de doelgroep in volumes, bereikbaarheid en winstgevendheid?
- **Klantinzicht:** Wat is het unieke klantinzicht om de segmenten te bedienen?

Een visie is ontzettend belangrijk. Het zet de organisatie in beweging en geeft weer wie de organisatie is en wie ze wil zijn. Een mooie droom is echter nog lang geen briljant businessmodel want dat vormt een organisatie samen met haar klanten en moet zijn verankerd in de bedrijfsvoering en omgeving. Om inzicht te hebben in het businessmodel als totaal moet duidelijk zijn wie de klanten zijn, wat klanten wordt geboden en hoe het bedrijf daarvoor is georganiseerd. Tot besluit moet de bedrijfsvoering een dusdanig resultaat opleveren voor alle betrokkenen dat zij bereid zijn (en blijven) hun energie en geld in de organisatie te steken.

De startvraag in een businessmodel is wie de klanten zijn. Ondernemers lijken vaak een scherp beeld te hebben van de (potentiële) klanten. Bij een onderzoek met ondernemende Nederlanders bleek 86% precies te weten voor wie hun idee is bedoeld.<sup>1</sup> Bij het segmenteren van de markt gaat het eerst om de vraag welke manier(en) van segmenteren relevant zijn voor het merk. Vervolgens is het relevant te analyseren welke positie de organisatie nu al inneemt bij deze segmenten, met wie er wordt geconcurrerd en hoe omvangrijk de segmenten zijn qua aantallen en winstgevendheid. Meest fundamentele vraag is vervolgens welk inzicht het merk heeft in de behoefte van dit segment en dit vraagt naast analyse en toetsen ook creativiteit en fundamenteel inleven.

25

Segmentatie is het opdelen van een markt. Een segmentatiemethode is dus de manier waarop een heterogene markt – het grote geheel – kan worden onderverdeeld in meer homogene delen. De feitelijke waarde van segmentatie zit 'm in de verschillende gemiddelden tussen A en B en niet zozeer in de indeling van grensgevallen. Het gaat om het merendeel van het segment dat duidelijk bij de betreffende groep hoort. Uiteindelijk kiest een klant zelf welk aanbod hij afneemt van welke organisatie en dit doen klanten zonder zich bewust te zijn van 'hun segment'.

Het gaat bij segmenteren om de manieren van kijken naar klanten die betekenisvol en relevant zijn om de markt te begrijpen voor het betreffend merk van de betreffende organisatie. De relevante segmentatiemethoden hebben te maken met wortels en de historisch sterke punten van het merk maar zeker ook met de visie op de toekomst. Voor een ander merk kunnen andere manieren van segmenteren veel belangrijker zijn. Doordat er vanuit verschillende perspectieven kan worden gekeken, kan er ook op meer manieren worden gesegmenteerd. Zo kan de methode vanuit de markt naar de organisatie 'kijken' (outside in) maar ook andersom: vanuit de organisatie naar de markt (inside out). Bij outside in-segmentatie wordt veelal gekeken naar klantgroepen die wat betreft opvattingen, motieven of gedragingen relatief homogeen zijn. Bij inside out-segmentatie wordt vaker gekeken naar de manier waarop een klant in de specifieke markt de interactie aangaat met de organisatie. Dan kunnen klanten bijvoorbeeld worden gesegmenteerd op productgroep, distributiewijzen, relatieduur, omzet-winstbijdragen of prijsstellingen. Om goed te begrijpen hoe een organisatie haar markt heeft gesegmenteerd (of zou moeten segmenteren) helpt het om vanuit beide perspectieven te denken.<sup>2</sup>

Voorbeelden van verschillende criteria voor segmentatie van de markt zijn:

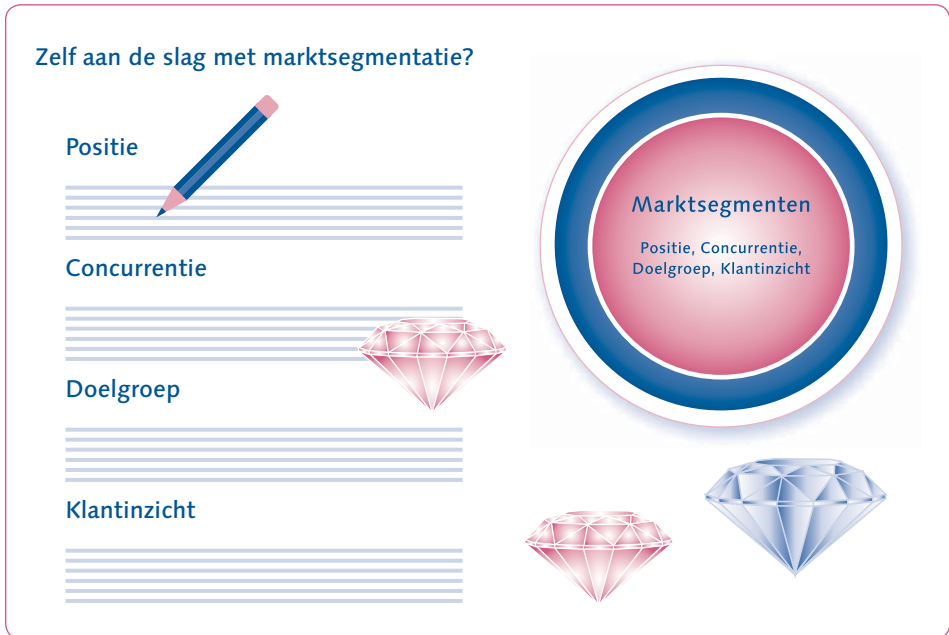
- **Geografische factoren:** Waar wonen de klanten en hoeveel zijn het er?
- **Demografische eigenschappen:** Leeftijd, geslacht, inkomen van klanten?
- **Distributievorm:** Hoe worden klanten bereikt?
- **Prijsstrategie:** Welke prijs betalen klanten?
- **Productgroepen:** Welke producten nemen klanten af?
- **Klantrelatie in duur:** Hoelang zijn klanten al klant?
- **Klantrelatie in breedte:** Hoeveel producten nemen klanten af?
- **Klantrelatie in omzet/winst:** Wat is de omzet en winst per klant?
- **Gedrag:** Hoe gedraagt de klant zich bij het kopen of gebruiken van producten?
- **Contextspecifieke motivaties, behoeften:** Waarom koopt de klant de producten?
- **Attitude en opvattingen:** Hoe kijkt de klant aan tegen het leven?
- **Algemene waarden, normen en levensstijl:** Wat voor soort mens is de klant?

Vooral als het gaat om abstracte segmentatiecriteria (zoals normen en waarden) neemt de subjectiviteit toe en is de indeling van klanten minder feitelijk op basis van harde eenduidige criteria. Deze abstracte segmentatiecriteria zijn tegelijkertijd vaak wel heel waardevol voor de organisatie. Zij helpen bij een beter begrip van de klant, in tegenstelling tot de meer traditionele concrete en feitelijke criteria als geografie en inkomen, die weliswaar gemakkelijker te meten en te objectiveren zijn maar niet genoeg waarde hebben om het gedrag van klanten te begrijpen en voorspellen. Het hanteren van andere manieren van segmenteren dan de traditionele, het combineren van verschillende segmentatiemethodieken en het besef dat segmentatie subjectief is, is onontkoombaar en maakt het wel zo interessant.

In principe ‘dekt’ elke segmentatiemethode de markt voor 100% – de optelsom van alle segmenten omspant de hele markt en alle klanten daarbinnen. Dat betekent meteen ook dat klanten bij hantering van verschillende segmentatiemethoden in elke methode in een segment terecht komen. Twee klanten die bij methode X in hetzelfde segment zitten, kunnen bij methode Y ieder in een ander segment vallen. De individuele segmenten en de combinatie van marktsegmenten die de organisatie bedient, kunnen worden beschreven aan de hand van de volgende vragen:

- **Positie:** Wat is de huidige positie van het merk in deze marktsegmenten? Dit betreft de ‘foto’ van het huidige klantenbestand in aantallen, omzet en winstgevendheid. Het gaat ook om de film die vooraf ging aan deze foto. De klanten van vandaag zijn vaak gisteren of eergisteren al klant geworden. Het is dus goed ook te beseffen waar de klanten van de organisatie vandaan komen, hoe ze klant zijn geworden, hoe lang ze al klant zijn en hoe het klantenbestand zich heeft ontwikkeld.
- **Concurrentie:** Wat is de concurrentieomgeving? Dit betreft de algemene concurrentie in de markt, maar in het bijzonder ook de organisaties die zich focussen op dezelfde marktsegmenten en hun bestaande en historische posities bij deze klanten.
- **Doelgroep:** Wat is de doelgroep in volumes, bereikbaarheid en winstgevendheid? Dit betreft de marktsegmenten als totaal en hun eigenschappen. Het gaat om aantallen maar ook om de mate waarin zij bereikbaar zijn in communicatie, in de markt zijn om klant te worden en de winstgevendheid van deze marktsegmenten.
- **Klantinzicht:** Wat is het unieke klantinzicht om de segmenten te bedienen? Dit betreft de meest wezenlijke en fundamentele behoeften in het marktsegment waarin de organisatie nu al voorziet of wil en kan voorzien. Het gaat niet alleen om de duidelijk geformuleerde wensen van klanten die voor klanten en concurrenten altijd al duidelijk waren maar juist ook om de latente of onderliggende behoeften waarin de organisatie als geen ander kan voorzien ten opzichte van de concurrentie.

Bovenstaande vier vragen zijn gebruikelijke vragen die voorafgaan aan de positionering van een merk. Ze zijn bijvoorbeeld nauw gerelateerd aan een deel van de vragen in de zogenaamde *brand key* of ‘merksleutel’ die is ontwikkeld door Unilever. Dit is een breed bewezen en gedragen model dat veel wordt gebruikt in positionering. Om die reden zijn deze vragen ook geïntegreerd in ons conceptuele model voor briljante businessmodellen. Het is ook geen toeval dat de andere vragen die worden gesteld in de *brand key* nauw gerelateerd zijn aan de vragen die in de volgende paragraaf zijn gesteld waar het gaat om merkpositionering.<sup>3</sup>



Figuur 2.2

#### TIP VOOR VERDER LEZEN OVER MARKTSEGMENTATIE

- Kemperman, J.E.B. & Trampe, L. (2012). *Merkrolmethode – Merkportfolio's, grindbakken en kalkoenen*. Schiedam: Scriptum.

## 2.2 Waarde voor de klant

'I get tired, keep on tryin'  
 You're runnin' out of foolin', and I ain't lyin'  
 Respect, when you come home  
 Or you might walk in, and find out I'm gone  
 I got to have, a little respect'  
 – Aretha Franklin, Respect

Als bekend is hoe het merk zich positioneert voor welke marktsegmenten, kan vanuit het perspectief van de klant worden uitgewerkt welke waarde de organisatie met het merk wil leveren. Wat gaan klanten krijgen en wat moeten ze opofferen en wat verandert er hiermee in hun leven als ze klant worden van het merk? De waarde voor de klant kan worden beschreven in de volgende zes vragen:

- **Resultaat:** Wat krijg ik?
- **Afhandeling:** Hoe krijg ik het?
- **Emotie:** Wat voel ik erbij?
- **Prijs:** Hoeveel kost het?
- **Moeite:** Wat moet ik ervoor doen?
- **Risico:** Hoe onzeker is het?

De waarde van een klant voor de organisatie is belangrijk, maar de relatie start met de vraag wat de waarde van het merk is vóór de klant. De waarde voor de klant die de organisatie biedt met haar product of dienst is uiteindelijk het enige dat telt. Wat is de toegevoegde waarde van wat de organisatie produceert voor haar klant? Als dat niet helder geformuleerd kan worden, dan is de organisatie niet in business. De hiervoor noodzakelijke verbinding tussen klantsegmenten en positionering in waarde voor de klant kan worden beschreven als ‘de kunst van het positioneren’.

28

Voor de klant gaat het uiteindelijk niet om de beloften die worden gedaan door het merk op basis van haar identiteit, positionering, marktsegmentatie en de producten en diensten die worden geleverd. Het gaat om het verschil dat dit voor de klant zelf maakt in zijn of haar leven (of in de bedrijfsvoering bij zakelijke klanten). Wat wordt er anders omdat ik klant ben van deze organisatie, ten opzichte van de situatie waarin ik voor een concurrent kies? De waarde voor de klant betreft daarmee niet wat het bedrijf levert, maar wat de klant verwacht en ervaart en moet dus ook worden beschreven vanuit klantperspectief. Om helder te krijgen wat de waarde voor de klant is, moet vaak worden doorgevraagd naar het wat en waarom. Probeer vanuit het perspectief van de klant antwoord te geven op de volgende vragen: Wat heb ik aan het product of de dienst? Waarmee helpt het mij? Wat lost het voor mij op? Vergeet daarbij niet het vergelijkende perspectief. Want waarschijnlijk is dit niet de enige aanbieder in de wereld. Dus, wat doet dit bedrijf/merk anders in vergelijking met de concurrentie?

De waarde die de organisatie heeft voor een specifieke klant is niet vastomlijnd. Het is afhankelijk van het moment, de plaats, het product en het gedrag van de klant zelf. De organisatie kan wel vast definiëren welke waarde ze wil beloven en waarmaken, en dit biedt een belangrijk en sturend doel. Op het niveau van het businessmodel betreft dit de waarde voor de klant op het niveau van het merk als totaal. Dit kan vervolgens worden geconcretiseerd voor verschillende marktsegmenten of producten en diensten. Daarbij moet vaak worden gekeken naar de hele looptijd van de relatie of serie transacties. Al voor een product of dienst wordt afgenomen moet de klant moeite doen om zich te oriënteren en daarmee onzekerheid te reduceren en een beter beeld te krijgen wat hij of zij later krijgt of moet geven.

De waarde die de klant aan de producten en de dienstverlening van een organisatie toekent, komt tot stand door een mix van verschillende elementen.<sup>4</sup> Dit zijn de elementen die de klant verwacht te krijgen bij de aankoop en vervolgens ervaart na de aankoop. Deze zijn hieronder beschreven met een paar korte voorbeeldvragen die een klant kan hebben als hij een mobiele telefoon met een contract koopt.

Bij waardevergroten elementen neemt de waarde voor de klant toe als de klant hier meer van krijgt (en bij minder neemt de waarde af):

- **Resultaat:** Wat krijg ik voor product of dienst? Functioneren de nieuwe telefoon, applicaties en provider goed? Heb ik altijd een goed bereik en snelle verbindingen? Zitten alle mogelijkheden die ik wil hebben op deze telefoon? Zit er genoeg geheugen op voor wat ik wil?
- **Afhandeling:** Hoe krijg ik het? Word ik goed geadviseerd over welk toestel en abonnement bij mij passen en hoe ik die gebruik? Word ik snel en deskundig geholpen als ik vragen, klachten of problemen heb?



- **Emotie:** Wat voel ik erbij? Wat voor gevoel geeft het merk me en hoe is het om deze telefoon te hebben en te gebruiken? Wat vinden mijn vrienden ervan? Past dit bij mij en versterkt dit wie ik wil zijn?

Bij waardeverkleinende elementen neemt de waarde voor de klant af als de klant hier meer van krijgt (en bij minder neemt de waarde omgekeerd natuurlijk toe):

- **Prijs:** Hoeveel kost het? Betaal ik nu en maandelijks niet teveel? Wat zijn de vaste en variabele kosten en hoe veranderen die wanneer ik het toestel anders ga gebruiken?
- **Moeite:** Wat moet ik ervoor doen? Kost het me veel tijd om uit te zoeken welk toestel en abonnement ik moet kopen en hoe ze werken? Kost het me veel tijd om dit toestel te (leren) gebruiken?
- **Risico:** Hoe onzeker is het? Als het toestel kapotgaat of als ik overstap naar een nieuwe provider, krijg ik dan te maken met dubbele kosten? Zijn alle applicaties en interfaces nu en in de toekomst beschikbaar? Vertrouw ik dat de provider geen misbruik gaat maken van mijn afhankelijkheid nadat ik heb gekozen?

29

Vanuit het perspectief van de klant is een zo groot mogelijke totale waarde boven de streep en een zo laag mogelijke totale waarde onder de streep optimaal. Goed weten wat de waarde voor de klant bepaalt door inleven en onderzoek kan helpen dit te optimaliseren. Daarbij kan een merk definiëren op welk(e) element(en) in de totale mix het bedrijf met de dienst of het product zich echt wil onderscheiden.

Een bedrijf kan zich onderscheiden op het resultaat: dat wat het de klant oplevert. En ook op de afhandeling: de manier waarop de dienstverlening verloopt. Een andere manier van onderscheiden is op emotie: het gevoel dat de klant bij het product of de dienst heeft. Een automerk als Ferrari kan alleen al een hoge prijs vragen omdat het emotie-element enorm is. Dat lukt het automerk Dacia bijvoorbeeld niet. Maar dat is wellicht ook niet de bedoeling, want daar ligt het onderscheid met name op het resultaat (veilig voortbewegen) en de prijs (lekker laag). Daarmee komen we bij de kostenkant. Zoals ook wordt behandeld bij de IKEA-case is dit bedrijf hier op een bijzonder mooie manier mee omgegaan. Deze organisatie houdt de prijzen laag en dat is voor veel mensen een belangrijke reden om naar de winkels af te reizen. De moeite die je moet doen is echter substantieel groter dan je bij andere meubelwinkels gewend bent. Je moet de platte pakketten zelf uit het magazijn halen, in je auto laden, naar huis brengen, thuis naar binnen sjouwen en in elkaar zetten. Voordeel hiervan is wel dat je niet twee maanden hoeft te wachten op je bestelling (resultaat) en je ook nog tot op zekere hoogte designpullen hebt (emotie plus resultaat).

Bij baanbrekende innovatie wordt traditioneel vaak gedacht aan het vergroten van het resultaat met meer superieure technologie. In de praktijk blijken veel innovaties onder baanbrekende businessmodellen erop gebaseerd dat een fundamenteel andere waarde voor de klant wordt geboden tegen radicaal lagere kosten of moeite<sup>5</sup>, of zoals zichtbaar bij IKEA een heel andere samenstelling van de mix van elementen. Nieuwe generaties computerdiskettes en later USB-sticks begonnen veelal met minder capaciteit, maar waren wel kleiner en goedkoper.<sup>6</sup> Veel doorbraken in afspeelapparatuur voor muziek waren meer gebaseerd op lagere prijzen, gemak en mobiliteit dan op extra superieure geluidskwaliteit. De iPad kan technisch gesproken minder dan een normale desktop-computer of laptop, maar is goedkoper, makkelijker, speelser en socialer in gebruik.

De verschillende elementen die samen waarde voor de klant bepalen zijn onderling afhankelijk. Bij bovenstaand voorbeeld van de mobiele telefoon verdiepen klanten zich in verschillende contractvormen om het risico op verrassingen te verkleinen en zoeken ze naar contracten die ze makkelijk kunnen begrijpen. Er kan qua resultaat heel veel met een telefoon en om daarbij te helpen bieden bedrijven telefoons die meer intuïtief zijn en maken klanten zich liefst spelenderwijs (want dat voelt minder als moeite) een telefoon eigen. Verder kan de timing verschil uitmaken. Bij het 'gratis' weggeven van een telefoon bij het afsluiten van een contract worden de kosten anders verdeeld over de tijd, wat veel klanten aantrekkelijk vinden.

30



Figuur 2.3

De waarde die een organisatie belooft en die een klant verwacht en ervaart vormt de kern van het ‘contract’ tussen het merk en de klant. Er is daarbij altijd een ruilverhouding. Je wilt natuurlijk waarde leveren aan je klant, maar tegelijkertijd moet een klant jou ook waarde geven. Anders kun je net zo goed direct stoppen. Het gezamenlijk ‘contract’ hierover is afhankelijk van een product meer of minder emotioneel of functioneel en kan expliciet of impliciet zijn afgesproken. De impliciete perceptie van een klant van wat hij krijgt en geeft, kan uiteindelijk net zo hard zijn als de formele juridische afspraken als klanten weggaan, protestcampagnes starten of processen gaan voeren. Veel briljante businessmodellen onderscheiden zich omdat ze op dit punt meer transparant zijn, zodat het duidelijk is voor de klant wat hij of zij krijgt en geeft, maar ook hoe dat is gereleerd aan de kosten en het verdienmodel van de organisatie.

31

Organisaties met een briljant businessmodel kiezen vaak duidelijk en expliciet voor de marktsegmenten die zitten te wachten op de waarde voor de klant die ze als organisatie te bieden hebben. Organisaties willen de klanten waarop ze focussen super tevreden maken en houden en voeren soms naar focus in marktbenadering zelfs expliciet beleid om andere klanten te ontmoedigen en door te verwijzen naar de concurrent. Het voorkomt dat ze veel klanten krijgen die een ander ‘contract’ willen dan ze kunnen en willen bieden en dat ze compromissen gaan doen aan het businessmodel en bijvoorbeeld de kostenniveaus uit de pas gaan lopen.

#### TIPS VOOR VERDER LEZEN OVER WAARDE VOOR DE KLANT

- Heskett, J.L., Sasser Jr., W.E. & Schlesinger, L. (2003), *The Value Profit Chain – Treat Employees like Customers and Customers like Employees*, New York: Free Press.
- Kemperman, J. E. B., Edelman, T. & Van der Pool, H. (2000). ‘Strategisch ketenmanagement’, in: *Holland Management Review*, mei 2000, no. 71.

## 2.3 Levering

‘Oo, baby, here I am,  
signed, sealed, delivered,  
I’m yours’  
– Stevie Wonder, *Signed, sealed, delivered*

Als duidelijk is aan welke klanten welke waarde wordt beloofd op basis van de merkpositionering, moet dit worden waargemaakt in de levering en de operatie. De levering betreft de activiteiten van de organisatie waarin de interactie voor en met de klant plaatsvindt. Dit betreft daadwerkelijke producttransacties bij de verkoop, maar ook de relatie als geheel en de merkcontactpunten voor en na de verkoop. De levering kan worden beschreven in de volgende vier elementen:

- **Verkoop:** Hoe worden verkoopactiviteiten georganiseerd?
- **Marketing:** Hoe zien merk- en klantcommunicatie eruit?
- **Klantcontact:** Hoe is het klantcontactproces ingericht?
- **Diensten:** Hoe worden diensten voor en met de klant vormgegeven?

Het theoretisch kader voor briljante businessmodellen heeft een bovenkant die is gericht op beloften en een onderkant die is gericht op het waarmaken hiervan:

- **Beloven:** Op basis van het hogere en gewaagde doel van de organisatie en de essentie, wortels en belofte van het merk wordt gedefinieerd welke waarde voor de klant de geselecteerde marktsegmenten mogen verwachten.
- **Waarmaken:** Op basis van de kernwaarden en kernkwaliteiten van de organisatie en de waarden en bewijs van het merk moet de beloofde waarde voor de klant worden gerealiseerd in de operatie en levering.

**32** Bij waarde voor de klant gaat het om de veranderingen in het leven van de klant door de levering en operatie. De levering en operatie betreft alle activiteiten die daarvoor worden verricht. Wat de organisatie in de leverings- en operationele processen creëert voor de klant is het product dat de organisatie maakt. De levering betreft de activiteiten waarin de interactie tussen de klanten en de organisatie plaatsvindt. De manier waarop de levering wordt vormgegeven voor de marktsegmenten waar de organisatie zich op richt, bepaalt de klantbelevingskracht. Afhankelijk van de aard van de producten kan er jaren tussen contactmomenten zitten (voor sommige duurzame goederen zoals een huis), kan het om een snel opeenvolgende reeks van transacties gaan (zoals bij voedingsmiddelen), is er een fysiek product wat wordt gecombineerd met services (zoals in toeneemende mate het geval is bij auto's en apparaten), of is de interactie zelf het product (zoals bij diensten).

Traditioneel was het grootste deel van de bedrijven gericht op de verkoop van fysieke producten uit de operatie en betrof de levering primair het verkoop- en bezorgproces van deze goederen. Met de verschuiving naar een diensteneconomie is de levering steeds vaker een integraal onderdeel van het product. Deze verschuiving is ook zichtbaar in de evolutie in het denken over het merk.<sup>7</sup> Merken dienden traditioneel vooral als herkenningsteken voor een product of leverancier. Later werden ze ook gebruikt om onderscheidende fysieke producteigenschappen te beschrijven en daarna ook de onderscheidende niet-fysieke eigenschappen. Het merk wordt tegenwoordig ook gezien als een strategisch instrument dat een leidend principe moet zijn voor zowel de interne als externe activiteiten van een onderneming. Op deze wijze wordt het ook gebruikt in het raamwerk voor briljante businessmodellen waar de levering en operatie erop is gericht de beloften van het merk waar te maken.

Het inrichten van de levering start met een goede analyse van de *brand touch points* of merkcontactpunten van de organisatie met de klant (of klantcontactmomenten). Hiervoor kijk je vanuit het perspectief van de klant naar de organisatie en identificeer je de wezenlijke punten waar de klantbeleving wordt vormgegeven. De reis die de klant maakt door de organisatie is geen gegeven, maar kan door de organisatie zelf worden ontworpen en vormgegeven met als doel de gewenste klantwaarde te leveren aan de gewenste marktsegmenten.

Wezenlijk onderdeel van het inrichten van de levering is de kanaalstrategie. Met de kanaalstrategie bepaalt de organisatie via welke kanalen ze de waarde voor de klant gaat leveren. Het gaat simpelweg over de vraag hoe een klant zijn dienst bij de organisatie kan afnemen en gebruiken. In hoeverre en op welk moment is contact *face-to-face*, telefonisch, op papier of online. De gekozen kanalen moeten aansluiten op de merkpositio-

nering en beloofde waarde voor de klant. Als hierin een nadruk ligt op de persoonlijke, menselijke relatie vraagt dat meer dan voiceresponsebandjes en internet. Als de klant is beloofd dat hij weinig moeite hoeft te doen, moet de levering zo worden ingericht dat de klant de weg niet kwijtraakt en een hele hoop zelf moet uitzoeken. De kanaalstrategie moet ook aansluiten op de prijsstelling en kostenstrategie. Als de organisatie een lage kostenstrategie heeft, past daar waarschijnlijk niet bij dat de levering zeer arbeidsintensief wordt ingericht binnen de organisatie.

Veel vernieuwende businessmodellen zijn erop gebaseerd dat de interactie met de klant fundamenteel anders wordt vormgegeven. Belangrijke inspiratiebron daarbij lijkt het besef dat de klant zelf een integraal onderdeel kan zijn van het leveringsproces. De klant moet worden meegenomen in het ontwerpen van het leveringsproces waarbij deze wel is beschreven als de onbetaalde, ongetrainde en ongemotiveerde medewerker van de organisatie.<sup>8</sup> Zoals wordt behandeld in de case van LinkedIn zijn de gebruikers van LinkedIn bijvoorbeeld ook de onbezoldigde datatypisten die hun eigen gegevens bijhouden voor de recruitmentmarkt. Een groot deel van de historische verandering en nieuwe businessmodellen is gebaseerd op een herverdeling van het werk met de klant. Hier kan bijvoorbeeld worden gedacht aan zelfbediening: de klant die in de rij staat om een bestelling te geven op basis van het menu aan de muur, de bankklant die de pinautomaat bedient en/of online bankiert, de klant die zijn eigen kast bezorgt en monteert, het zelf uitzoeken, vormgeven en bestellen van een product op internet, de zelfbediening bij de benzinetank en in de supermarkt. Het kan juist ook gaan om taken die worden overgenomen van en gedaan voor de klant. In principe is dit een proces dat al is gestart met de invoering in vroegere tijden van taakverdeling en ruilhandel en wat zich heeft ontwikkeld van de situatie waarin iedereen zijn eigen voedsel verbouwt tot de huidige situatie waarin we kant-en-klarmaaltijden in de winkel kunnen kopen.

33

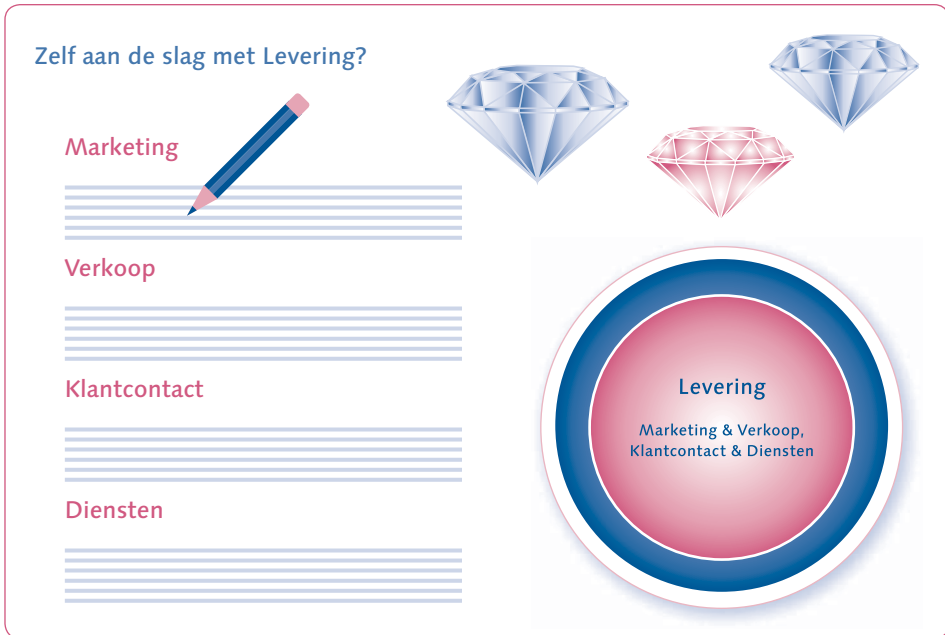
De identiteit, marktsegmenten, merkpositionering en waarde voor de klant geven focus aan een organisatie. Aansluitend moet in de levering en operatie een duidelijke keuze worden gemaakt op welke aspecten de organisatie zich echt wil differentiëren en waarop ze op hetzelfde niveau (of zelfs wat minder) wil zitten als de belangrijkste concurrenten in dit marktsegment.

- **Differentiërende eisen die aan de leveringskant van de organisatie worden gesteld.** Dit zijn de eisen waarop dit merk zich echt wil onderscheiden en superieur wil zijn aan de concurrentie. Hierin moet de organisatie de echte bewijslast zoeken voor haar merkpositionering. Dit moet klantbelevingen opleveren die bron zijn voor gesprekken aan het eind van de dag en op feestjes, waarmee echt hét bewijs geleverd wordt dat de organisatie ergens voor staat. Voorbeelden hiervan zijn de mogelijkheid bij Zappos om schoenen die al maanden gedragen zijn te ruilen (waarmee de superieure service wordt bewezen) en het vergoeden van schade bij Interpolis zonder om bonnetjes te vragen (waarmee het vertrouwen in de klant glashelder wordt waargemaakt).
- **Basiseisen die aan de leveringskant van de organisatie worden gesteld.** Dit zijn de voorwaarden die eigenlijk noodzakelijk zijn om succesvol mee te kunnen doen in de markt of dit marktsegment. Dit betreft vooral de intuïtieve verwachtingen die klanten hebben van de productcategorie. Zo moet elke energiemaatschappij ervoor zorgen dat er altijd stroom is en elke telecomaanbieder dat er altijd gebeld kan worden.<sup>9</sup>

De basiseisen die aan de organisatie worden gesteld, kunnen wijzigen wanneer de categorie zich ontwikkelt. Voorheen differentiërende eisen kunnen merkoverkoepelend worden in een productcategorie. De mogelijkheid om bankieren en beleggen online te doen is ooit onderscheidend geweest, maar is nu een standaard eis. Een vergissing die weleens wordt gemaakt, is dat met deze basiseisen te luchtig wordt omgesprongen om vervolgens alleen te kijken naar de differentiërende eisen. Dit is onterecht. Het gaat helaas niet altijd om automatismen die vlekkeloos worden ingevuld. Het goed, snel en naar tevredenheid oplossen van klachten, het communiceren in begrijpelijke taal en het direct in het klantcontact beantwoorden van vragen, zijn bijvoorbeeld basiseisen die door alle klanten worden gesteld aan dienstverleners, maar het is nog steeds geen sinecure. Het optimaal waarmaken hiervan kan een bron zijn van klanttevredenheid in een sector waar concurrenten problemen hebben met het halen van basale serviceniveaus. Het niet-waarmaken van deze klantverwachtingen en de beloften die een merk doet, is een grote bron van negatief rumoer rond het merk aan het eind van de dag, op Twitter en op feestjes.

De levering van een organisatie met een merk kan worden beschreven aan de hand van de volgende onderdelen:

- **Verkoop:** Hoe worden verkoopactiviteiten georganiseerd voor het product? Dit betreft de kanalen en de mensen die worden gebruikt in de verschillende stappen in het verkoopproces. Is er bijvoorbeeld sprake van fysiek contact en/of bestellen via internet? Het betreft ook de inrichting van de verkooppunten en de ervaring en zelfwerkzaamheid voor de klant.
- **Marketing:** Hoe zien merk- en klantcommunicatie eruit en hoe is dat geïntegreerd in het product? Dit betreft de communicatie over het merk en de media die hiervoor worden ingezet (waarbij er vaak veel meer aandacht wordt besteed aan het zorgvuldig doorvertalen van de merkpositionering dan bij andere onderdelen van de levering en operatie). Het betreft ook het marketingcommunicatiemateriaal dat het verkoopproces en de dienstverlening ondersteunt en de rol van de klant zelf in marketingcommunicatie, zoals via sociale media en mond-tot-mondreclame.
- **Klantcontact:** Hoe is het klantcontactproces ingericht en wat draagt dat bij aan het product of de dienst die de organisatie levert aan de klant? Dit betreft de verschillende contactmomenten met bestaande klanten en de kanalen die hiervoor worden ingezet. Is er bijvoorbeeld sprake van telefonisch contact, servicepunten of klantcontact aan huis? Wat is daarin de rol van de medewerkers en van de klant zelf?
- **Diensten:** Hoe worden diensten voor en met de klant vormgegeven en wat dragen deze processen bij aan het product voor de klant? Wat voor diensten worden geboden? Wat gebeurt er in de dienstverlening op praktisch en emotioneel niveau in de relatie en wat vraagt dat van medewerkers en de klant?



Figuur 2.4

#### TIPS VOOR VERDER LEZEN OVER LEVERING

- Frei, F. & Morriss, A. (2012), *Uncommon Service – How to win by putting customers at the core of your business*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.
- Grönroos, C. (2000), *Service management & marketing – A customer relationship management approach (2<sup>nd</sup> edition)*. Chichester, West Sussex: John Wiley & sons.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010), *Business Model Generatie – Een handboek voor visionairs, game changers en uitdagers (Nederlandse editie)*, Deventer: Kluwer.



## 2.4 Operatie

'If you look into my file,  
I am sure you can find out how,  
To turn me on just set my dial,  
And let me love you for a little while...  
I'm just a love machine  
And I won't work for nobody but you'  
– Billy Griffin & the Miracles, *Love machine*

36

De operatie betreft de activiteiten van de organisatie achter de levering. Een gestroomlijnde operatie vormt het hart van de organisatie. Het is de ruggengraat voor de levering en biedt veelal mogelijkheden en uitdagingen om synergie en kostenefficiëntie te realiseren. De operatie kan worden beschreven in de volgende onderdelen:

- **Productie:** Hoe worden productieactiviteiten georganiseerd?
- **Technologie:** Welke technologie is nodig voor de productie en levering?
- **Leveranciers:** Welke eisen en selectiecriteria worden aan leveranciers gesteld?
- **Partners:** Welke andere partners zijn gewenst en wat voegen deze toe?

Traditioneel werden producten gemaakt in de operatie, en vermarkt en verkocht in de levering. De levering is in toenemende mate een wezenlijk onderdeel van het product.<sup>10</sup> Dit vraagt een intensievere afstemming tussen levering en productie. Kortom de kunst van verbinding tussen operatie en levering is belangrijker geworden. Daarbij staat de levering minder ten dienste van de operatie, maar is de levering veelal leidend en is de uitdaging in de operatie de interactie met en waardelevering aan de klant zo goed en efficiënt mogelijk te ondersteunen. Een goede operationele strategie is daarmee allerm minst naar binnen gekeerd. Operatie dient in verbinding met de levering de beloften waar te maken en moet altijd worden gerelateerd aan de concurrentie. Dat houdt de blik scherp.

De daadwerkelijke productie is in toenemende mate geautomatiseerd. Waar van oudsher het grootste deel van de mensen in de operatie werkten, zijn er steeds meer organisaties waar het grootste deel van de medewerkers in de levering worden ingezet. Ter illustratie kan bijvoorbeeld worden gedacht aan financiële dienstverlening. Veel van de traditionele operationele werkzaamheden in de backoffice zijn geautomatiseerd. Ook gespecialiseerde medewerkers die voorheen minder direct contact hadden met klanten worden in toenemende mate alleen ingezet voor de niet-geautomatiseerde uitzonderingen, zoals het beantwoorden van (moeilijkere) vragen van klanten.

Naast de 'eigen' medewerkers in de productie worden ook leveranciers en partners in toenemende mate geïntegreerd in het leveringsproces. Denk bijvoorbeeld aan het uitbesteden van dienstverlening voor klanten aan leveranciers en nieuwe samenwerkingsvormen met partners waarmee samen de klant wordt bediend. De verbinding die dit vraagt tussen levering en operatie is niet makkelijk en helemaal niet omdat organisaties veelal tegelijkertijd ook willen besparen op de productie en inkoop.

Hierin kan een organisatie bewuste keuzes maken die passend zijn bij het merk en zijn positionering. Als het contact met het callcenter de sleutel is tot het waarmaken van de merkbeloften aan de klant (zoals in de casus van Zappos) dan moet dat diep zijn verankerd in het businessmodel en moeten daar de beste eigen mensen op worden ingezet. Indien het primaat echt ligt bij online communicatie moet natuurlijk de telefoon netjes worden opgenomen en het probleem worden opgelost, maar dat hoeft niet op een wijze waardoor de klant daar weken later nog van onder de indruk is.

Als de organisatie werkt met meerdere merken vraagt dat een goed onderscheid tussen merkspecifieke en overkoepelende eisen aan de operatie. Als de eisen die worden gesteld voor alle merken vergelijkbaar zijn is het logisch de betreffende activiteiten te integreren en uniformeren. Als de eisen sterk uiteen lopen kan op basis van een businesscase worden uitgewerkt of het waardevol is te differentiëren binnen de activiteiten of deze zelfs bewust apart van elkaar te organiseren.<sup>11</sup>

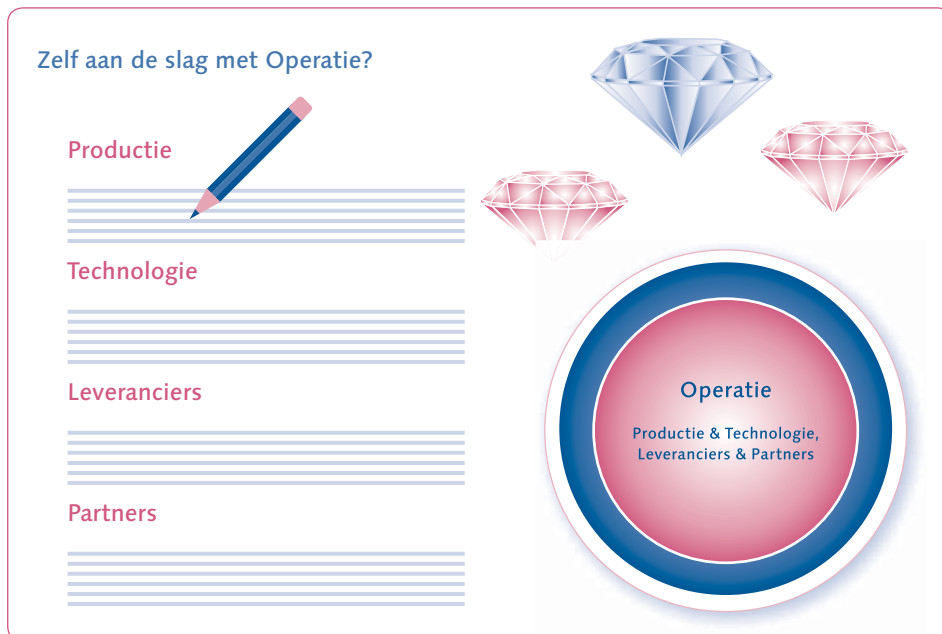
37

Voor elke organisatie geldt dat er een afweging moet worden gemaakt: welke pijlers in de operatie zijn het belangrijkste? Door prioriteiten aan te geven wordt bepaald wat de organisatie in het businessmodel eerst doet en waar het meest in wordt geïnvesteerd. Dit vraagt vergelijking van de kwaliteit van producten, de kosten, de productiviteit en de loyaliteit van het personeel met hoe concurrenten het doen. Vragen die hierbij spelen zijn:<sup>12</sup>

- Hoe sluiten de verschillende onderdelen in de organisatie op elkaar aan en hoe is de taakverdeling en samenwerking in ketens voor de klant?
- Hoe worden kostenvoordelen gecreëerd ten opzichte van de belangrijkste concurrenten? Hoe worden kwaliteit en kosten onder controle gehouden en beloond? Hoe kunnen processen zo efficiënt mogelijk worden ingericht?
- Welke resultaten worden verwacht op het gebied van productiviteit, betrokkenheid en loyaliteit van medewerkers?

De operatie van een organisatie voor een merk kan worden beschreven in de volgende onderdelen:

- **Productie:** Hoe worden productieactiviteiten georganiseerd? Hoe zien de voortbrengingsprocessen eruit waarin geen direct klantcontact bestaat en wat zijn de resulterende bijdragen aan de product(en) van de organisatie?
- **Technologie:** Welke technologie is nodig voor de productie en levering? Wat zijn de eisen aan de ondersteunende technologie? Wat vraagt dit aan machines en systemen?
- **Leveranciers:** Welke eisen en selectiecriteria worden aan leveranciers gesteld? Hoe zien de voortbrengingsprocessen van leveranciers eruit en wat dragen zij bij aan de product(en) van de organisatie?
- **Partners:** Welke andere partners zijn gewenst en wat voegen deze toe? Is er behoefte aan andere samenwerkingspartners dan leveranciers in de operatie of levering? Welke voortbrengingsprocessen doen partners en wat voor bijdrage levert dat op aan de product(en) van de organisatie?



Figuur 2.5

#### TIPS VOOR VERDER LEZEN OVER OPERATIE

- Porter, M.E. (1980), *Competitive Strategy*. New York: Free Press.
- Porter, M.E. (1985), *Competitive Advantage*. New York: Free Press.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010), *Business Model Generatie – Een handboek voor visionairs, game changers en uitdagers (Nederlandse editie)*. Deventer: Kluwer.

#### Noten

- 1 Geelhoed & Samhoud (2011).
- 2 Kemperman & Trampe (2012).
- 3 Voor een uitgebreide beschrijving van de samenhang tussen het conceptuele kader in dit boek en het merksleutelmodel verwijzen we naar Kemperman & Trampe (2012).
- 4 Kemperman & Van Engelen (1999); Kemperman, Edelman & Van der Pool (2000); Heskett, Sasser & Wheeler (2008); Kemperman & Trampe (2012); Geelhoed, Samhoud & Smolders (2012).
- 5 Christensen (1999).
- 6 idem.
- 7 Franzen & Van den Berg (2003); Cramer, et al. (2005).
- 8 Frei & Morriss (2012).
- 9 Kemperman & Trampe (2012)
- 10 Reddy, Buskirk & Kaicker (1993).
- 11 Kemperman & Trampe (2012).
- 12 Geelhoed & Samhoud (2011).

# Waardecreatie en totaalkader

## 3.1 Waardecreatie voor alle stakeholders

*'Let me give you some good advice.  
What I'm gonna, gonna ask you now  
you better think about it twice.  
While you're out cheatin' on your woman  
there is something you never even thought of, and that is:  
Who's making love to your old lady  
while you were out making love?'  
– Johnnie Taylor, Who's making love*

Een briljant businessmodel dat volledig in lijn is met de visie en de merkpositionering van de organisatie is de bron voor tevreden en meer loyale en winstgevende klanten wat de basis is voor waardecreatie voor aandeelhouders en medewerkers. De waardecreatie die hiermee wordt gerealiseerd voor de belanghebbenden en de organisatie zelf is het resultaat van het businessmodel en daarmee de ultieme toets op de briljantheid ervan. De organisatie kan zich doelen stellen voor waardecreatie en deze meten per belanghebbende:

- **Klant:** Wat geeft de klant terug aan de organisatie voor de waarde die voor hem of haar is gecreëerd in het business model?
- **Aandeelhouder:** Welke waarde wordt gecreëerd voor aandeelhouders en wat geeft dit terug aan de organisatie?
- **Medewerker:** Welke waarde wordt gecreëerd voor medewerkers en wat geeft dit terug aan de organisatie?
- **Maatschappij:** Welke waarde wordt gecreëerd voor de maatschappij en wat geeft dit terug aan de organisatie?

Het belang van het waarmaken en bewijzen van beloften is een dominant thema in de merktheorie, maar ook in de theorie rond de waardewinstketen die de afgelopen 25 jaar is opgebouwd vanuit onderzoek naar dienstenmarketing.<sup>1</sup> Kernonderwerp is het realiseren van duurzaam financieel en commercieel succes door als organisatie niet alleen waarde aan klanten te beloven – waar behoefte aan is op de markt – maar deze belofte ook waar te maken. Het oorzakelijk verband hierachter is dat duurzaam succes wordt gerealiseerd op basis van loyale klanten.<sup>2</sup> Klanten worden loyaal omdat ze tevreden zijn. Klanten worden tevreden omdat de verwachte waarde bij aanschaf ook wordt ervaren in het gebruik.<sup>3</sup> Eenvoudig gezegd bestaat het causale verband dat is geschetst in de volgende figuur.

Je hebt het gevoel dat je organisatie het écht anders moet doen, maar je weet nog niet hoe. Toch vraagt de markt om nieuwe aanpakken. Laat je inspireren door bedrijven die het fundamenteel anders hebben gedaan en daarmee echt iets veranderd hebben in de levens van alle betrokkenen. **Briljante businessmodellen** biedt deze inspiratie en is praktisch toepasbaar voor je eigen organisatie.

De briljante businessmodellen schitteren door verschil. Tegelijk zijn ze zonder uitzondering:

- 1 Visiegedreven vanuit de overtuiging hoe het echt anders moet.
- 2 Volhardend, radicaal en consequent in het businessmodel.
- 3 Baanbrekend in het leven van mensen en de spelregels in de markt.

Zestien briljante businessmodellen laten stuk voor stuk zien dat het onmogelijke mogelijk is op een verrassend eenvoudige manier. Ze raken je uit onverwachte hoek. Ervaar hoe:

- ◆ **VOC & Raiffeisen** het fundament hebben gelegd voor NV en coöperatie.
- ◆ **Efteling & AFC Ajax** onuitwisbare herinneringen maken.
- ◆ **Ristorante D'O & Iittala** het verhaal op tafel krijgen.
- ◆ **Albert Heijn & Home Plus** bieden wat mensen nog niet weten te willen.
- ◆ **Duvel & Illy** b(r)ouwen met ambachtelijke producten.
- ◆ **IKEA & LinkedIn** de klant aan het werk zetten.
- ◆ **Zara & Zappos** klantcontact de macht geven.
- ◆ **Aravind & NH** zorg aan veel meer klanten bieden voor lagere prijzen.

*Jeroen Kemperman, Jennifer op 't Hoog (beide Achmea) en Jeroen Geelhoed (&Samhoud) delen hun fascinatie voor bedrijven die de wereld op z'n kop zetten en waarde creëren op een baanbrekende manier. Samen met case auteurs hebben zij een zoektocht gedaan naar inspirerende businessmodellen.*

Grasduinen en meedoen kan op [www.wikibusinessmodels.com](http://www.wikibusinessmodels.com)



9 789462 200074

ISBN 978 94 6220 007 4

NUR 801



[www.academic-service.nl](http://www.academic-service.nl)