

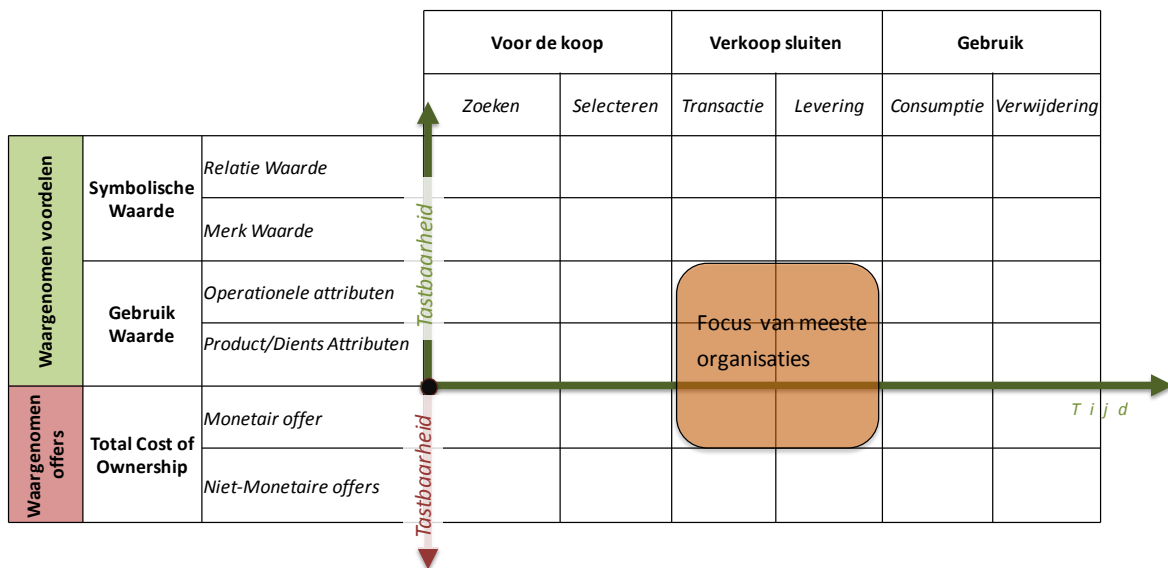
Waardecreatie door Logistiek & Supply chain¹

Erdogan Gülyaz & Jack AA van der Veen

Professionals op het gebied van logistiek en supply chain lijken soms vooral gefocust op efficiencyverbeteringen en kostenreductie. Maar, hoe nuttig en nodig ook, kostenverlaging op zich is natuurlijk niet het werkelijke doel van een organisatie; uiteindelijk gaat het om de creatie van klantwaarde. De logistiek en supply chain professionals zouden zich daarom evenzeer, of misschien zelfs wel meer, moeten bezighouden met klantwaarde dan met efficiency. Dit artikel biedt een aantal inzichten in die richting.

Wat is klantwaarde?

Een eerste stap naar waardecreatie is een diepgaand inzicht in het begrip klantwaarde. In figuur 1 is te zien dat klantwaarde kan worden gezien vanuit twee gezichtspunten; enerzijds het verschil tussen de mate waarin de klant van het product profiteert (de waargenomen voordelen) en de (waargenomen) offers die hij ervoor moet brengen en anderzijds het tijdsperspectief (voor, tijdens en na het sluiten van de koop).



Figuur 1: Klantwaardematrix

In de rijen van de klantwaardematrix zijn de volgende dimensies te onderscheiden:

- *Symbolische waarde*: de opvattingen en gevoelens over het product en over de onderneming zoals die leven bij de klant. Hierbij gaat het bijvoorbeeld over vertrouwen, de kracht van het merk en de relatie met de organisatie. Hoewel vaak niet tastbaar is dit een niet te onderschatten onderdeel van klantwaarde;

¹ Onderstaande is een korte Nederlandstalige versie van het bovenstaande artikel en is gepubliceerd in het *EVO Logistiek Jaarboek 2015*, pp. 21-23

- *Gebruikswaarde*: de functionaliteit van het product zelf alsmede hoe deze wordt geleverd. Binnen logistiek & supply chain gaat het bijvoorbeeld over snelheid, flexibiliteit, servicekwaliteit en betrouwbaarheid van de levering;
- *Total cost of ownership*: de integrale monetaire en niet-monetaire kosten die gemoeid zijn met het verwerven en gebruiken van het product. Naast de aanschafkosten en de kosten van gebruik gaat het hier bijvoorbeeld ook over zoekkosten, wachttijd en gebruiksproblemen.

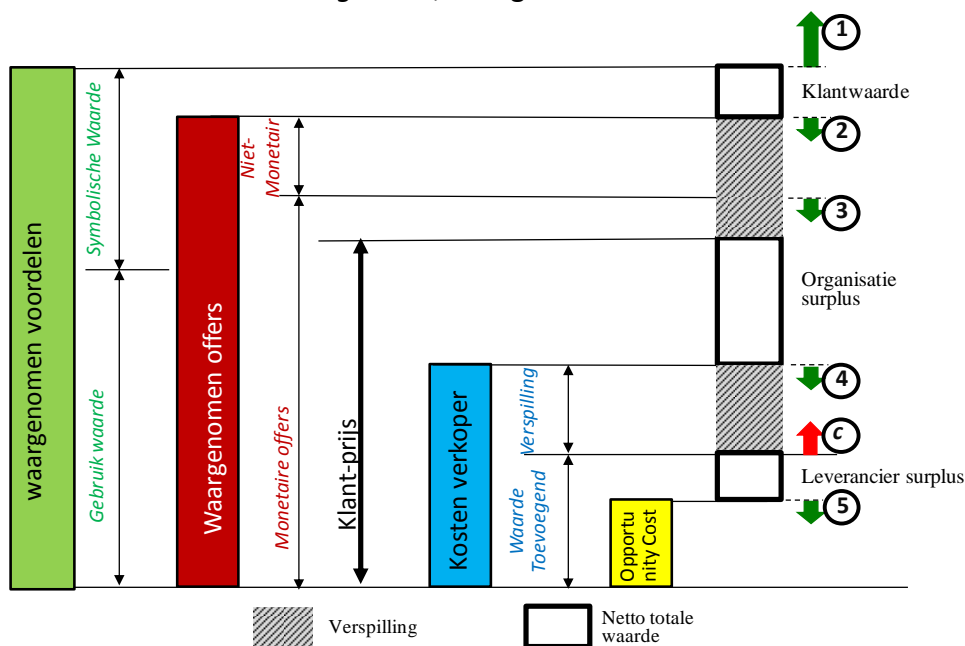
In de kolommen van de klantwaardematrix worden de verschillende fasen in het klantproces onderscheiden; deze begint bij het zoeken naar de ‘juiste’ product-leverancier combinatie en eindigt, na gebruik, met de (afval)verwijdering.

Middels de klantwaardematrix zijn een drietal belangrijke aandachtspunten te onderscheiden. Ten eerste staat bij het begrip waarde de *perceptie* van de klant centraal; klantwaarde kan alleen goed worden begrepen door het vanuit het standpunt van de klant te bekijken. Ten tweede is klantwaarde het verschil tussen de door de klant waargenomen voordelen en de door de klant waargenomen offers; het is dus een relatieve en geen absolute waarde. Ten derde begint de waardecreatie al ruim voor de kooptransactie en eindigt lang na afloop daarvan.

Hoe wordt klantwaarde gecreëerd?

Een onderneming creëert klantwaarde wanneer het de voordelen zoals de klant die waarneemt beter verhoogt, en/of de klantoffers beter verlaagt, dan de concurrent. Hierbij geldt dat waardecreatie zowel dynamisch als relatief is. Dynamisch omdat het gaat om “creatie”; er moet dus actie worden ondernomen. Relatief omdat waardecreatie alleen kan worden gezien vanuit de alternatieven die de klant heeft (concurrerende producten).

De verschillende manieren om klantwaarde te creëren kunnen worden weergegeven met behulp van het *waarde uitwisselingmodel*, zie figuur 2.



Figuur 2: Waarde uitwisselingmodel

De totale waarde wordt gecreëerd binnen een supply chain bestaande uit de leveranciers van de organisatie (alle partijen aan wie de onderneming betalingen verricht, dus ook werknemers en financiers behoren hiertoe). De totale waarde is gelijk aan de door de klant waargenomen voordelen minus de (opportuniteits)kosten van de leveranciers (verkopers). De *netto* totale waarde is gedefinieerd als de totale waarde na aftrek van de offers van de drie spelers in de supply chain voor zover die *niet* ten goede komen aan een andere speler. Als bijvoorbeeld een klant tijd en energie moet besteden aan het doorlezen van een handleiding dan is dat een offer waar niemand van profiteert.

Binnen het waarde uitwisselingsmodel zijn er vijf manieren om (netto) totale waarde te creëren (de cijfers hieronder corresponderen met de nummers in figuur 2):

1. Biedt de klant meer. Probleem hierbij is doorgaans dat de kosten ook omhoog gaan (weergegeven door C in figuur 2);
2. Verminder de ongewenste tijd en moeite voor de klant;
3. Verminder de kosten voor onnodig onderhoud, transacties en (afval)verwijdering;
4. Verbeter de kwaliteit en de prestaties (ook hierbij kunnen de kosten C oplopen) en verminder activiteiten die geen waarde toevoegen;
5. Verhoog het (multifunctionele) gebruik van de verschillende leveranciers.

Bovenstaande leidt tot twee belangrijk conclusies. Ten eerste kan het terugdringen van verspillingen een bron van waardecreatie vormen. Ten tweede gaat waardecreatie niet alleen over de eigen organisatie; het vergt een gemeenschappelijke inspanning van de drie ketenpartijen.

Hoe wordt waarde aangetrokken?

Al te vaak werken bedrijven heel hard om de totale (netto) waarde te verhogen maar zien ze de baten van hun inspanningen wegvloeien naar de klant (die meer krijgt voor een lagere prijs) of naar een leverancier (die meer geld krijgt voor minder). Anderzijds streven vele bedrijven ernaar hun macht in de keten uit te bouwen om zodoende een groter deel van de 'koek' op te kunnen eisen. Dit kan op korte termijn tot winst leiden, maar het is desastreuus voor relaties en leidt op lange termijn tot vernietiging van waarde. Het is daarom dat waardecreatie (WC) en het waarde aantrekking (WA) altijd hand in hand zouden moeten gaan: *zowel* de koek groter maken *als* het eigen stuk koek vergroten.

Bij WA (ook wel waarde toe-eigening genoemd) zijn er twee concepten van belang, namelijk concurrentie en isolerende mechanismen. Bij een hoge mate van concurrentie vloeit er veel waarde bij de organisatie weg, immers een klant die veel keuze zal meer geneigd zijn de eigen klantwaarde te maximaliseren. Iets dergelijks geldt als er een heftige concurrentie is om de 'beste' leveranciers; ze kiezen voor de organisatie waarbij ze maximale leverancierswaarde kunnen realiseren. Ondernemingen doen er daarom goed aan doen om de concurrentie te beperken. Dit kan worden gedaan door zogeheten *isolatiemechanismen* te introduceren. Voorbeelden hiervan zijn schaalvoordelen, unieke diensten en naamsbekendheid. Middels isolatiemechanismen wordt de onderneming onderscheidend hetgeen een bron van concurrentievoordeel vormt.

Voor WA kan (een combinatie van) onderstaande drie methoden gebruikt worden:

- Financieel: verhoog de prijs naar het niveau van de klantwaarde (value pricing);

- Relatieel: realiseer meer klantenbinding (uit studies blijkt de waarde van trouwe klanten enorm hoog is);
- Leren: het verkrijgen van kennis door allerlei vormen van samenwerking.

Hoe kan logistiek en supply chain bijdragen aan WC en WA?

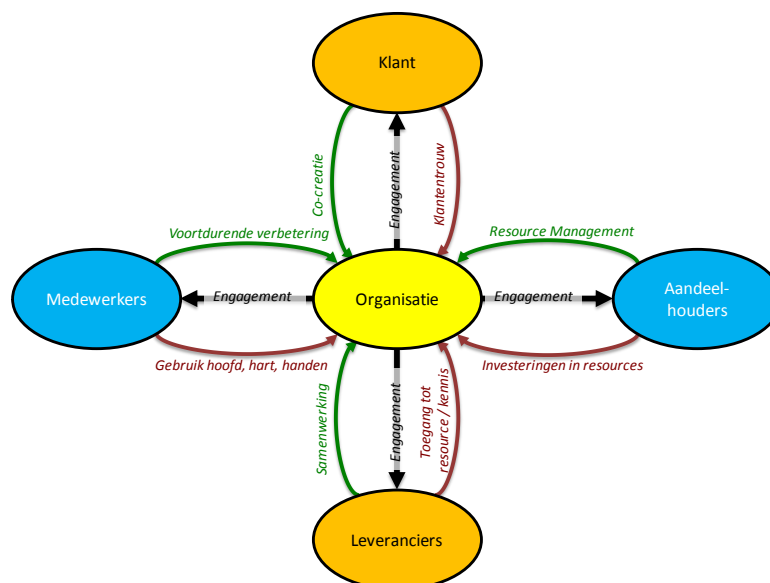
Voor de logistiek en supply chain professionals die willen bijdragen aan WC en WA zijn er drie belangrijke aandachtspunten.

Ten eerste richten de vakgebieden logistiek en de supply chain zich vaak voornamelijk op het leveren van transactionele diensten tegen financiële offers, zie het gearceerde gedeelte in figuur 1. Door ook te focussen op andere cellen in de klantwaardematrix kunnen er ‘nieuwe’ manieren van WC en WA gevonden worden. Enkele voorbeelden hiervan zijn:

- Het aanbieden van ‘logistieke menukaarten’ waarmee een klant makkelijker de wijze van leveren en de bijbehorende prijs kan selecteren;
- Het vereenvoudigen van de retouren van verpakkingsmaterialen;
- Verbetering van de reputatie van de onderneming door een constante en goed gecommuniceerde excellentie van levering;
- Het aanbrengen van een interne feedback-loop waardoor het aantal klantenvragen en klachten kan worden teruggedrongen.

Een tweede belangrijke aandachtspunt is dat de logistieke en supply chain professional diepgaande kennis moeten verkrijgen van het gehele klanttraject en de interacties van het klantenproces met de processen van de eigen organisatie. Dit vergt nauwe samenwerking met de collega’s van Marketing & Sales alsmede frequente rechtstreekse contacten met klanten.

Een derde punt van belang is het stimuleren van de betrokkenheid van interne en externe stakeholders. Klantwaarde, de aandeelhouderswaarde van het bedrijf en de waarde van de leveranciers (toeleveranciers en werknemers) zijn namelijk allemaal met elkaar verbonden, zie figuur 3.



Figuur 3: WC (groen) en WA (rood) middels engagement van vier stakeholders

Het motiveren, inspireren en betrekken (samengevat als *engagement*) van vier stakeholders is de sleutel tot WC en WA:

- *Werknemers*: Door werknemers meer te engageren gebruik je hun volledige talent (WA); niet alleen hun handen maar ook hun hoofden (ideeën, goed nadenken) en harten (gevoel van erbij te horen, iets extra's doen). Gemotiveerde werknemers dragen bij aan voortdurende verbetering en verspillingreductie (VC);
- *Leveranciers*: Door een sterke band op te bouwen met toeleveranciers kan het bedrijf toegang verwerven tot aanvullende (kennis)bronnen (WA). Samenwerking met leveranciers kan leiden tot betere producten, betere leveringen en innovaties (VC);
- *Klanten*: Klanten die betrokken worden zijn vaak bereid mee te denken en feedback te geven en zijn bovendien meer trouw aan de organisatie (WA). Met de klant als co-maker kunnen betere producten en diensten met minder verspilling worden gerealiseerd (VC).
- *Aandeelhouders en topmanagement*: Betrokken aandeelhouders zijn doorgaans bereid om meer geld, tijd en aandacht te besteden aan het goed laten functioneren van de organisatie (WA). Ook prioriteren ze de 'juiste' dingen, zorgen ze voor een effectiever inzet van de hulpbronnen en maken ze noodzakelijke investeringen beter mogelijk (VC).

Concluderend geldt dat logistieke en supply chain professionals aanzienlijk kunnen bijdragen aan de creatie en aantrekken van klantwaarde, en daardoor aan de concurrentiekracht van de onderneming, juist door datgene te doen wat binnen hun traditionele competentie ligt, namelijk het verbinden en het coördineren van de interne en externe stakeholders.