
ESSENTIES VAN VERANDERMAGEMENT (4)

Vijf strategieën voor waardecreatie

Jan Jonker en Marco de Witte

Veranderen begint vaak met na te denken over de waardebelofte van de organisatie. Vraag is of deze nog wel aansluit bij de wensen en behoeften van klanten en andere partijen. Om dat nadenken te faciliteren hebben wij hier eerder een veranderkundig model geïntroduceerd. De kern van dat model bestaat uit vier simpele vragen: WAAROM, WAT, WIE en HOE? Met het model reiken we een aanpak aan waarmee deze vragen en de verbindingen daartussen op een uitgelijnde manier beantwoord kunnen worden. Uitgangspunt is dat de beoogde verandering leidt tot een nieuwe vorm van waardecreatie voor betrokken partijen. In dit artikel kijken we naar vijf waardecreatiestrategieën. Vier daarvan zijn mogelijk al bekend. De vijfde is nieuw.

Veranderen: terug naar de kern

Dit is het vierde artikel in een serie van vijf over de kern van verandermanagement. In deze vijf artikelen wordt stapsgewijs een veranderkundige aanpak aangereikt. Een aanpak die wij in de afgelopen tien jaar hebben ontwikkeld en veelvuldig toegepast. In december van dit jaar presenteren we het boek *De kunst van veranderen* waarin we deze aanpak uitwerken. Deze vier artikelen geven vast een voorproefje van die aanpak. In het eerste

artikel (*Management Executive*, nr. 1) is ons vierballenmodel geïntroduceerd en hebben we laten zien hoe je daarmee kunt werken. In het tweede artikel zijn drie centrale veranderkundige dilemma's uitgewerkt (*Management Executive*, nr. 2). In de derde bijdrage is ingegaan op drie 'veranderordes': verbeteren, transitie en transformatie (*Management Executive*, nr. 3). In dit vierde en laatste artikel staan we stil bij vijf strategieën voor klantwaardecreatie.

Om continuïteit te waarborgen moet een organisatie waarde creëren voor verschillende partijen in de organisatie en haar omgeving. In het waarde(aan)bod of de klantwaardepropositie wordt de belofte van de organisatie aan die partijen verwoord. Die belofte moet zodanig worden georganiseerd dat zij wordt gerealiseerd. We zeggen niet voor niets 'wat je belooft, moet je doen'. Organiseren is dus niets meer of minder dan het realiseren van de waarde(n)belofte door de organisatie. Door te 'leveren' wat is beloofd, ontstaat waardecreatie. Organisaties zijn dus tegelijkertijd 'beloften-' en 'realisatie-instrumenten'. Het zijn bewust in het leven geroepen 'constructies', die een of meerdere (maatschappelijke) functies vervullen. Dat moet aantoonbaar gebeuren, anders klopt het 'marketing' verhaal niet met wat de partijen ervaren als zij de producten of diensten van de organisatie kopen of ermee te maken krijgen.

Dit is het vierde artikel in een reeks van in totaal vijf bijdragen. De eerste introduceerde ons vierballenmodel. Het tweede stond stil bij drie veranderkundige dilemma's. In het derde werd gekeken naar drie 'veranderordes': verbeteren, transitie en transformatie. In deze vierde bijdrage staan we stil bij strategieën voor waardecreatie. In de vijfde en laatste bijdrage wordt stilgestaan bij de maakbaarheid van veranderingen. Samen geven ze een voorproefje van het in december 2013 te verschijnen boek *De kunst van veranderen: op zoek naar de kern* (Kluwer) waarin deze visie wordt uitgewerkt.

We beginnen met veranderen omdat de bestaande waardebelofte niet meer voldoet voor een of meer partijen

Organisaties kennen vijf (interne en externe) partijen aan wie zij een belofte van waardecreatie doen. Bewust gebruiken we hier 'partijen' en niet stakeholders omdat dat onbewust zou kunnen leiden tot een smallere visie op de idee van waardecreatie. Die partijen zijn: individu, team, organisatie, klanten en de samenleving. Juist het feit dat al deze partijen waarde moeten ontleen aan en in het organiseren, is cruciaal. Wij zien dat geheel van partijen als de *Waardecreatiecirkel*. De organisatiekundige opgave is om voor alle partijen tegelijkertijd waarde te creëren. Dat brengt een organisatiekundige en een strategische veranderingsopgave met zich mee.

Vijf strategieën voor waardecreatie

Om het idee van waardecreatie verder uit te werken gaan we dieper in op de belofte voor

de klant. De overige vier partijen laten we hier dus verder rusten. De belofte aan de klant wordt wel de klantwaardepropositie genoemd. Het populaire model van Treacy en Wiersema (1999) in drie strategieën is in dit verband een goed vertrekpunt. Zij onderscheiden product leadership, operational excellence en customer intimacy.

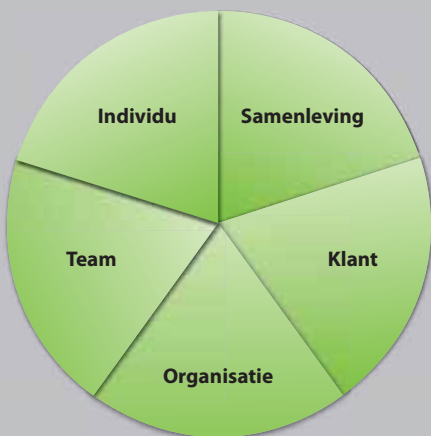
De *productleider* (PL) concentreert zich op het aanbieden van grensverleggende nieuwe producten. Hij belooft zijn klanten de beste, snelste en allernieuwste producten. Dergelijke aanbieders onderscheiden zich door technologisch hoogstaande producten, creativiteit, snelle commercialisering en constante verbetering. Hun reputatie is, als het goed is, niet gebaseerd op een enkele nieuwe vinding, een toevallige hit, maar er worden jaar na jaar nieuwe producten uitgevonden en op de markt gebracht. Bedrijven als Intel, Apple en Nike zijn sterke voorbeelden van 'product leadership'.

Bij *operational excellence* (OE) leveren bedrijven hun klanten op een zeer gebruiksvriendelijke wijze betrouwbare producten en diensten tegen zeer competitieve prijzen. De belofte is hier eenvoudig: lage prijzen bij

een hoog gebruiksgemak oftewel de laagste totale kosten. Er komt heel veel bij kijken om die kosten laag te houden. Niet in de laatste plaats heel strakke logistieke en productieprocessen om de kosten te drukken. Natuurlijk lopen dergelijke bedrijven niet voorop in de markt (dat zijn eerder de productleiders), maar zijn ze snelle volgers, daar waar de kinderziekten al uit de producten en diensten zijn verwijderd. Het zijn klonenbouwers die zonder franje hun producten en diensten vaak met hoog volume in de markt zetten. Mooie voorbeelden van dergelijke bedrijven zijn Dell, The Royal Bank of Scotland, Wall Mart, Leader Price in Frankrijk en het Duitse Lidl.

Bedrijven die *customer intimacy* (CI) propageren volgen in wezen een 'niche' strategie; zij richten zich op dat wat specifieke klanten willen. Die organisaties bieden geen standaardproducten of -diensten aan. Zij volgen geen 'tell and sell'-strategie, maar geloven in een 'sense and respond'-benadering en bieden op die manier maatwerkoplossingen aan. Het gaat niet om eenmalige transacties, maar om het opbouwen van duurzame klantrelaties. Klantenpartners onderscheiden zich in het vervullen van specifieke klanten-

Waardecreatiecirkel



Vijf strategieën voor waardecreatie



behoefden, die alleen zij vanwege hun relatie met en specifieke kennis van de klant in staat zijn te herkennen. Zij beloven op die manier de beste maatwerk- en totaaloplossing. Zij proberen constant waarde toe te voegen aan het businessmodel van hun klanten en denken daarom tevens na over 'de klant van de klant'. Vandaar dat het voor aanbieders van customer intimacy van belang is zich permanent aan te passen aan de behoeften van de klant. Het is dus belangrijk om die klant nauwlettend te volgen in al zijn ontwikkelingen. Organisaties die dat nastreven, richten zich dus op *customer's life-time value*. In het begin bieden zij wellicht niet de goedkoopste oplossing, maar door de duurzame relaties en klantentrouw wordt dat op langere termijn goedgemaakt. Mooie voorbeelden zijn Airborne Express, private banking bij diverse banken en de kleinere consultancybureaus.

Naast deze drie bekende strategieën van Treacy en Wiersema zijn er volgens ons nog twee aanvullende. Wij onderscheiden als vierde strategie 'Experience' (EX). Deze is een kleine vijftien jaar geleden geïntroduceerd door Pine en Gilmore (1999). Essentieel voor Experience is dat de klant medeproducent – *prosument* als samentrekking van producent en consument – wordt in een ervaring. Niet de producten of diensten sec staan centraal, maar de combinatie van een aantal zaken zodanig dat de klant een 'bijna op maat gemaakte' ervaring beleeft. Het is toch geweldig om zelf de Niagara Falls te zien en te horen, koffie te drinken op het San Marco plein in Venetië of ondergedompeld te worden in een optreden van Armin van Buuren? Kern van deze strategie is 'regie', om zodanig elementen bij elkaar te brengen dat keer op keer een ervaring ontstaat. Voorbeelden zijn: Disneyland Parijs, het Asterix en Obelix Park,

Organiseren is het realiseren van de waardebelofte

de Witte en Rode Feesten, 'Hike en Bike', enzovoort. Omdat een verscheidenheid aan partijen toelevert om deze strategie mogelijk te maken, biedt dit ruimte voor een interessant verdienmodel. Ook valt op dat het niet-tastbare gedeelte ('de dienst') een belangrijker plaats inneemt dan de spullen die daarbij horen ('de dingen').

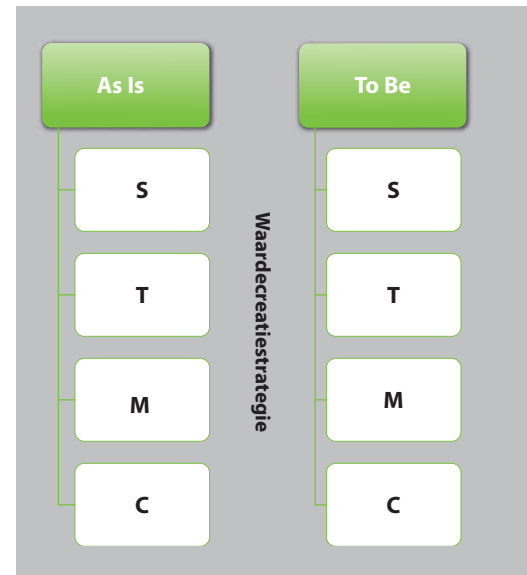
In de loop der tijd hebben wij in aanvulling op deze vier een vijfde en laatste strategie bedacht die te betitelen is als 'Community Building' (CB). Kern is het 'maken' of 'creëren' van materiële en niet-materiële connecties tot 'handige' diensten of producten rond een community. Het simpelste, maar zeer aansprekende voorbeeld is de razendsnelle groei van Apps voor werkelijk alle mogelijke doeleinden. Maar het kan ook gaan om de combinatie van Google Maps met Streetview of Hyves met een lokale aanbieding van Starbucks.

Of om een verzekeraar in combinatie met een ambulancedienst en een autoreparateur, die zodanig technologie inbouwen in een autobumper dat na de 'crash' een onmiddellijke beoordeling van de schade leidt tot het bellen van een ambulance en zo nodig andere hulpdiensten; en dat terwijl de administratie volautomatisch wordt afgehandeld. Soms wordt in verband hiermee wel gesproken over het internet 'van dingen'. Dat betekent dat steeds meer apparaten met elkaar communiceren waardoor voorheen ondenkbare diensten en producten kunnen ontstaan. Wat wij een echt nieuwe ontwikkeling vinden is om dit te verbinden met groepen mensen, met zogenoemde communities. Community en technologie vormen dan een dynamisch en co-creërend geheel. Een steeds vaker herkenbaar fenomeen. In die ontwikkeling zien we nieuwe economische modellen van waardecreatie, o.a. aangeduid als 'Sharing' of 'Peer2Peer' Economy. Spannend om te volgen hoe zich dit zal ontwikkelen.

STMC-model: organisatie-inrichting

De (nieuwe) klantwaardecreatiestrategie bepaalt volgens ons hoe de organisatie er (van binnen) uit komt te zien. Wij onderscheiden vier bouwstenen (vier aspecten) waarmee or-

Gap-analyse: STMC



ganisaties kunnen worden 'vormgegeven'. Dat zijn *Structuur, Technologie, Mensen* en *Cultuur* (STMC). Samen vormen deze vier bouwstenen het *STMC-model*. De configuratie van structuur, de technische systemen, de competenties van de werknemers en de cultuur moeten allemaal zodanig op elkaar worden afgestemd dat het mogelijk is om de strategisch gekozen klantwaarde te organiseren. Organisaties die hun waardebelofte niet nakomen, lopen steeds vaker het risico hier scherp op aangesproken te worden. Die aanspraken hebben onmiskenbaar een impact op reputatie, risico's en daarmee op de 'brand' en de beurswaarde van de organisatie. Het kost geen enkele moeite om een actueel lijstje 'corporate scandals' te noemen (denk alleen maar aan Enron, de Brent Spar-affaire van Shell en aan Nike en de voetballen) en het wordt pijnlijk duidelijk welke desastreuze effecten dit heeft gehad op het desbetreffende bedrijf en hoeveel tijd het heeft gekost dit weer enigszins te herstellen.

Het veranderen van een organisatie betekent dat wordt uitgegaan van een bestaande organisatie. Daar is dus al een configuratie van deze vier bouwstenen aanwezig. Die moet zodanig anders worden ingericht dat de nieuwe belofte van waardecreatie ook kan worden gerealiseerd. Die herinrichting

STMC en de Waardecreatiestrategie

| Klantwaarde | Productleader | Costleader | Customer Intimacy | Experience | Community Building |
|---------------------------|--|---|--|--|--|
| Organisatie-aspect | | | | | |
| Structuur | Plat organisch Omvang R&D Functionele specialismen Businessunitstructuur Netwerkstructuur | Lijninrichting Zero defect flows Standaardisering Teambased work Processturing Lean and mean | Empowerment aan front office Front/back office Maatwerk in kaders | Rollen belangrijker dan functies Projectmatig werken Structuur indifferent | Netwerkorganiseren Platte structuur |
| Technologie | Flexibele zoektechnologie Advanced technology Platforms voor interactie | Automaten Procesbeheersing Vervangen van arbeid door automaten | Customer Relationship Marketing Trendwatching | Afhankelijk van experience Modulair | Software voor sociale media Zwerftechnologie |
| Medewerkers | Willy Wortel Vakidioten en professionals Werkondernemers Lost boys | Charly Chaplin Multifunctionaliteit Uitvoerders | Ideale schoonzoons Omgevingssensitief | Rollenspelers/acteurs Klantsensitief | Webmakers Facilitators |
| Cultuur | Fouten maken mag Productmarktfocus Ondernemerschap Richtinggevend Inspirerend Pride/Drive Permissive culture | Waste reduction Geen fouten maken Niet denken, maar doen Management by objectives | Klant/marketgericht Samenwerking Sense and respond Duurzame relaties Proactief oplossingsgericht | Service-ability Co-creatie Interactief Beelden en emotie | Transparantie bevorderen Niet gelijk, maar gelijkwaardig In verbinding |

wordt bepaald door de nieuw gekozen waardecreatiestrategie. Beantwoorden aan die nieuwe eisen en verwachting en deze vertalen in een nieuwe STMC-configuratie laat de organisatiekundige opgave zien. Het stelt nieuwe eisen aan de organisatie. Eisen die zichtbaar worden door niet alleen een STMC-analyse te maken van de bestaande situatie, maar deze ook in te vullen voor de gewenste toekomstige situatie. Dit levert een gap-analyse op tussen de 'As is'- en de 'To be'-configuratie: waar staan wij nu en waar zijn we goed in en wat moeten we in de organisatie aanpassen om de beloofde waarde(n) te realiseren?

Strategisch zuiver of gemengd?

De hierboven beschreven strategieën en bijbehorende organisatie-inrichting komen in de

Er zijn vijf basisstrategieën voor waardecreatie: vier zijn al bekend. De vijfde 'Community Building' is nieuw.

praktijk ideaaltypisch niet zo vaak voor. Er zijn natuurlijk mooie voorbeelden. Bedrijven als Lidl, Leader Price en Action kiezen duidelijk voor operational excellence (OE) en het heeft geen betoog dat Luis Vuitton, De Librije of Mont Blanc kiezen voor product leadership (PL), enzovoort. Maar helaas is dat maar al te vaak niet zo. Er wordt dan in het marketing-verhaal verteld dat het gaat om customer intimacy (CI), maar de klant ontdekt al heel snel dat de organisatie-inrichting wordt uitgewerkt in een zo sober mogelijke OE-aanpak. Half kie-

zen leidt tot een onduidelijke propositie voor de klant, die op grond daarvan niet zelden besluit z'n heil elders te zoeken. Spannend aan de huidige 'strategie tijd' is dat we *experience* ook zien toegevoegd worden aan conventionele dienstverlening in ziekenhuizen, bij geboorte of begrafenis. Community building-strategieën zijn sinds een aantal jaren alom tegenwoordig en te herkennen in Facebook, LinkedIn en gelijksoortige platforms. Maar misschien zijn ze nog wel het beste te vinden in het exponentieel groeiend

De Waardecreatie-cirkel bestaat uit vijf partijen voor wie (gelijktijdig) waarde moet worden gecreëerd

aantal thematische communities, zoals de HR community, H&M community, Harley Davidson community, enzovoort. Wie even op internet surft ziet al heel snel door de tienduizenden 'communitybomen' het bos niet meer.

Tegelijkertijd stelt de strategische keuze bedrijven voor lastige opgaves. Kunnen er ook twee strategieën tegelijkertijd worden georganiseerd en zo ja, wat betekent dat dan voor de organisatie-inrichting? Denk bijvoorbeeld aan 'What else' coffee waar product leadership hand in hand gaat met community building. Lastig eveneens is dat ook al heeft een bedrijf helder gekozen voor een strategie, zij toch de overige strategieën op een 'hygiëneniveau' moet handhaven. Het kan toch niet zo zijn dat een bedrijf leidend is in zijn producten, maar totaal niet met zijn klanten communiceert? Tot slot het lastigst van allemaal. De impact van een strategische keuze wordt pas zichtbaar in de uitwerking. Als klanten die niet herkennen, wat dan? Onverbiddelijk blijft gelden: 'The proof of the pudding is in the eating.'

Epiloog: de kunst van veranderen is ...

In deze bijdrage hebben we betoogd dat veranderen start met het maken van nieuwe strategische keuzes met het oog op waardecreatie. De kunst is om de bestaande organisatieconfiguratie zo te veranderen dat de nieuwe belofte die wordt gedaan, ook wordt gerealiseerd. Dat realiseren is de kern van de veranderkundige opgave. Helaas kiezen veel organisaties strategisch niet echt, met als gevolg dat ze ergens tussen beide blijven hangen. Ontevreden klanten, medewerkers en magere resultaten zijn

het gevolg. Veranderen is kiezen en dat organisatorisch intern en extern realiseren. In het voorgaande hebben we duidelijk gemaakt dat het strategische landschap aan het veranderen is. Van 'zuiver' bedrijfsinterne strategieën (OE, PL en CI) gaat het steeds meer om samenwerken tussen verschillende partijen (EX en CB). Bovendien wordt de 'ontastbare' component ten opzichte van de 'tastbare' steeds belangrijker. Dat vraagt nadrukkelijk om nieuwe organisatieconfiguraties in termen van STMC. Veelal ook een configuratie die verder reikt dan de eigen organisatie, die de ketenpartners en het netwerk in de realisatie van de waardecreatie betrekken. Dat vraagt al heel snel om meer dan 'verbeteren' als veranderingsbenadering. Transformatie en transitie (zie onze bijdrage in *Management Executive*, nr. 3) komen in dergelijke verandervraagstukken steeds nadrukkelijker op de voorgrond te staan. De 'kunst van veranderen' start met over deze ontwikkelingen na te denken en daar tijdig op in te zetten.

Literatuur

- Jonker, J., *Rood, Groen of Blauw: Over het organiseren van meervoudige waardecreatie en de consequenties die dit heeft voor businessmodellen*, Working Paper, Radboud Universiteit Nijmegen, 2013. Te bestellen via: www.nieuwebusinessmodellen.info.
- Jonker, J. en B. van der Linden, 'Werken aan waardecreatie', *SIGMA*, nr. 1, 2012, p. 38-41.
- Pine, B.J. en J.H. Gilmore, *The Experience Economy: Work is Theater & Every Business a Stage*, Harvard Business Press, Boston, 1999.
- Treacy, M. en F. Wiersema, *De discipline van marktleders*, Scriptum Management, Schiedam, 2009.
- Witte, M.C. de, en J. Jonker, *De kunst van veranderen: op zoek naar de kern*, Kluwer, Deventer, 2013 (verwacht).
- Witte, M.C. de, J. Jonker en M.J. Vink (red.), *Essenties van verandermanagement. Laveren tussen dilemma's in de praktijk*, Kluwer, Deventer, 2012.

Prof. dr. Jan Jonker is hoogleraar Duurzaam ondernemen aan de Nijmegen School of Management van de Radboud Universiteit Nijmegen. Hij is o.a. auteur van de 'groene' bestseller *Duurzaam Denken Doen* (Kluwer, 2011) en publiceerde recent *Werken aan de WEconomy* (Kluwer, 2012) en samen met Antonie Reichling *Derde Generatie Kwaliteitsmanagement* (Kluwer, 2012). Zijn huidige onderzoek richt zich op 'Nieuwe Business Modellen'. Na de start in 2011 (download het gratis Working Paper via bit.ly/NHdABn) heeft hij een internationaal vervolg opgezet in het voorjaar van 2013 (www.nieuwebusinessmodellen.info). Op basis hiervan werkt hij aan een nieuwe publicatie over businessmodellen. jjonker@fm.ru.nl

Dr. Marco de Witte is partner bij HGRV Managers Adviseurs. Hij werkt al decennia aan veranderkundige vraagstukken. Als geen ander vertaalt hij wetenschappelijke inzichten uit de strategie- en verandermanagementliteratuur helder naar waardevolle concepten en praktijken voor managers. Samen met o.a. Jonker redigeerde hij *Essenties van Verandermanagement* (Kluwer, 2012). Zijn kracht ligt in het enthousiast en inspirerend begeleiden van managers en managementteams bij complexe veranderingen. Wie kennis wil maken met zijn werk en stijl kan terecht op: <http://marcodewitte.nl>. dewitte@hgrv.nl