



Logistiek en Supplychain moeten worden gezien als onderdelen van het 'primaire proces' van de organisatie; dat doen waar de organisatie voor is opgericht.

# 7 x SCM-waarde: wat is uw score?

**Jack van der Veen** Nyenrode Business Universiteit

Volgens Jack van der Veen, hoogleraar van de leerstoel Supply Chain Management van evofenedex aan Nyenrode Business Universiteit, zit logistiek helaas maar al te vaak in de hoek waar de klappen vallen; regelmatig is het een 'cost center' waarbij het onder druk van de hevige concurrentie simpelweg steeds goedkoper moet. Hoewel dat vaak de dagelijkse realiteit vormt, berust deze positionering op een hardnekkig misverstand. Namelijk dat logistiek een soort 'noodzakelijk kwaad' vormt; iets wat je nu eenmaal gewoon moet doen maar zonder meerwaarde. Daarom hier een oproep om juist te gaan werken vanuit de waarde die binnen de supplychain weldegelijk geleverd kan worden.

## Stoppen

In essentie ligt de reden van bestaan (de 'purpose', de 'raison d'être') van elke organisatie in het creëren en beschikbaar stellen van producten en/of diensten voor de klanten en uiteindelijk de eindgebruikers van de totale supplychain. Het is dan ook logisch dat Logistiek en Supplychain moeten worden gezien als onderdelen van het 'primaire proces' van de organisatie; dat doen waar de organisatie voor is opgericht.

Vanuit dat perspectief is het nogal vreemd dat deze functies alleen over kostenbesparingen zouden moeten gaan. Iets wat chargerend zou kunnen worden gesteld: als je echt de allerlaagste kosten wilt realiseren, dan kun je het beste stoppen met je bedrijf. Dan heb je immers nul kosten; lager dan dat wordt het niet.

## Eenzijdig

Natuurlijk wil niemand met zijn bedrijf stoppen. Maar dit extreme standpunt maakt wel duidelijk dat een focus op kosten(verlaging), zoals die vaak binnen logistiek en supplychain wordt gebezigd, veel te eenzijdig is. Hoe zinvol en nuttig dat ook is, ons mooie vakgebied gaat natuurlijk over veel meer dan dat. Namelijk over niets meer of minder dan het creëren van (klant)waarde.

Natuurlijk, dat klinkt goed en niemand is tegen. Maar wat klantwaarde nu precies inhoudt, is lang niet iedereen altijd meteen duidelijk. Zeker niet binnen wat vaak wel de 'backoffice' wordt genoemd. Maar als we niet weten wat klantwaarde is, dan kunnen we er natuurlijk ook niet structureel aan bijdragen. En dat is dus wel de bedoeling. Daarom bespreek ik hieronder kort zeven verschillende dimensies van klantwaarde.

## Trade-off

Klantwaarde kan worden gedefinieerd als 'door de klant gepercipieerde opbrengsten minus door de klant gepercipieerde opofferingen'. Binnen deze definitie maakt de klant dus een afweging (trade-off) tussen de opbrengsten en opofferingen; als die zich positief ten opzichte van elkaar verhouden, dan is het product aantrekkelijk en anders niet. Hierbij zijn de opbrengsten het 'nut' dat de klant aan het product of dienst ontleent, terwijl de opofferingen gaan over de prijs die moet worden betaald en het 'gedoe' dat de klant rondom de verkrijging en het gebruik van het product ervaart.

Zo gezien kan een kostenverlaging dus weldegelijk klantwaarde opleveren. Maar er zijn vele andere manieren om dit te realiseren. Een bekend voorbeeld is CoolBlue, die heeft ingezien dat het installeren (en afvoeren) van wasmachines door consumenten als 'ongemakkelijk' wordt gezien. Daarom hebben ze hun logistiek nu zo opgezet dat bij de thuisleveringen veel waarde kan worden gecreëerd door het ongemak weg te nemen.

## Subjectief

Verschillende klanten hebben verschillende percepties. Wat voor de een de vliegreis is waarmee een langgekoesterde droom wordt ingevuld, is voor de ander de zoveelste busstrip. De piramide van Maslow onderscheidt verschillende vormen van 'nut' aan de hand van menselijke behoeften. Het is dus ook vanuit supplychain van belang te weten aan welke behoeften de producten en diensten refereren.

Soms is het basisproduct als zodanig afdoende. Maar soms hebben klanten ook behoefte aan een 'relatie' met de verkopende organisatie of aan een 'merkwaarde' die vertrouwen geeft. Binnen de supplychain zouden we verschillende klanten met verschillende logistieke serviceniveaus kunnen onderscheiden. Een logistieke menukaart die is gekoppeld aan de klantspecifieke informatie in het CRM-systeem kan hieraan een concrete invulling geven.

### **Bundel**

Naast het product als zodanig, kunnen er verschillende diensten worden aangeboden zoals financiering, service en gebruiksinformatie. De klant waardeert deze bundel als één geheel. Probleem voor de aanbieder is dat alle onderdelen van het aangeboden pakket in gezamenlijkheid moet worden beheerst. Dat valt vaak niet mee omdat de verschillende onderdelen door verschillende disciplines binnen de organisatie worden gerealiseerd.

Interne (keten)samenwerking is dus cruciaal om de bundel als zodanig aan te bieden. Zo is in de e-commerce wereld het vaak aangeboden 'gratis thuisbezorgen en retourneren' prettig vanuit het perspectief van de klant; die hoeft dan immers niet na te denken over 'bijkomende kosten' en andere 'addertjes onder het gras'. Maar dat betekent natuurlijk wel dat er intern binnen de organisatie holistisch moet worden geopereerd en niet dat Logistiek dan ook daadwerkelijk 'zo-dicht-mogelijk-bij-gratis' moet opereren omdat ze het anders niet goed zou doen.

### **Relatief**

Klanten hebben vaak meerdere keuzes en vergelijken de klantwaarde van uw aanbieding met die van concurrenten. Natuurlijk is het niet realistisch dat u echt alles beter kunt doen dan al uw concurrenten en dat ook nog tegen een lagere prijs.

13

Daarom is het van belang dat de organisatie zich concentreert op een aantal geselecteerde klantwaarde-attributen die van doorslaggevend belang zijn voor de belangrijkste klanten; het is een strategische keuze die moet leiden tot een concurrentievoordeel. Een mooi voorbeeld hiervan is Tony Chocolonely die zich heeft onderscheiden door slavenvrije chocolade op de markt te brengen. Uiteraard betekent dit dat daartoe de benodigde transparantie in de hele toeleverketen gegeven moet worden. Dat het bieden van die transparantie op korte termijn kostbaar kan zijn, moge duidelijk zijn. Maar dat is niet het belangrijkste als je beseft dat het precies die transparantie is, die de meerwaarde creëert.

### **Longitudinaal**

Klantwaarde wordt niet alleen bij de daadwerkelijke aflevering van het product gerealiseerd, maar ook in het 'zoekproces' daarvoor en de dienstverlening daarna. Het idee van 'service logistiek' (dat doorgaans de focus legt op de beschikbaarheid van *spare parts*) speelt hierop al goed in.

Een andere belangrijke trend hierbij is 'servitization', waarbij geen producten als zodanig worden verkocht maar het gebruik van deze producten. Zo worden er bijvoorbeeld geen printers en kopieerapparaten maar 'documentdiensten' aangeboden. Een ander voorbeeld is 'light-as-a-service' van Philips, waarbij het niet gaat om de lampen of armaturen maar om de 'uptime' van sfeervol licht. Ook kan er waarde worden gehaald uit het aanbieden van

expertise tijdens het zoekproces van de klant. Daarbij kunnen klanten bijvoorbeeld ook geïnteresseerd zijn in duidelijkheid over de leveringsmogelijkheden; het is dan waardevol als daar op voorhand (dus voordat het contract getekend is) duidelijkheid over gegeven kan worden.

### **Co-creatie**

In essentie wordt de waarde van een product niet in de fabriek of het distributiecentrum gerealiseerd, maar tijdens het gebruik. Een auto is voor consumenten pas waardevol als ze op hun werk kunnen komen, de kinderen naar school kunnen brengen of op vakantie kunnen gaan. Daarmee vormen de ontmoetingen tussen aanbieder en klant (de zogenaamde *touch points*) de cruciale momenten waarin gezamenlijk waarde gecreëerd kan worden. Een goede mogelijkheid hierbij is de (logistieke, informatie en financiële) processen tussen aanbieder en klant te stroomlijnen. Groothandelsbedrijven bieden bijvoorbeeld nachtleveringen en voorraadbeheer aan servicemonteurs, zodat deze altijd bijtijds de juiste spullen hebben en zo beter hun werk kunnen doen.

### **Dynamisch**

Zeker in de huidige snel veranderende wereld, met constant nieuwe producten, nieuwe concurrentie, nieuwe informatie en nieuwe businessmodellen verandert klantwaarde voortdurend. Het is dus nodig jezelf regelmatig de vraag te stellen hoe relevant de huidige klantwaarde in de toekomst nog is. Nokia en Kodak zijn slechts twee giganten die deze boot gemist hebben.

Zeker met de moderne communicatietechnieken kan andere of betere klantwaarde worden gerealiseerd. Zo kan er met sensoren gewerkt worden om beter preventief onderhoud uit te voeren, kan aan de hand van tracking and tracing een klant bijtijds nauwkeurig worden geïnformeerd over de verwachte aankomsttijd, en kan aan de hand van (big) data en horizontale samenwerking de beschikbaarheid van producten kosteloos worden verhoogd.

### **Agenda**

Hierboven zijn zeven verschillende dimensies van klantwaarde aan bod gekomen. Wellicht zijn dat op zich geen verrassende inzichten en zijn de meeste voorbeelden u wel bekend. Maar het is doorgaans niet alleen de kennis die ontbreekt, maar ook heel expliciet het feit dat het vele organisaties ontbreekt aan een systematische benadering van (alle dimensies) van klantwaarde.

Zeg nu zelf, hoe vaak staat supplychain gedreven (klant)waarde op uw eigen management-agenda? En hoeveel van de besproken essentiële dimensies worden dan besproken op een plan-do-check wijze die u vast gewend bent daar waar het gaat om de kosten (met

budgetten, wekrapportages en vele andere controlemaatregelen)? Kortom, is waarde bij u echt belangrijker dan kosten en scoort u ook daadwerkelijk 'zeven x SCM-waarde'?