

KLANTWAARDE EN WAARDE PROPOSITIE

PROF. DR. MIRELLA KLEIJNEN



VU  **VRIJE
UNIVERSITEIT
AMSTERDAM**

LOOKING FURTHER

Agenda

- Marketing Management
 - Waarde Propositie
 - Klantwaarde
- Business Model Canvas
- Klantwaarde
 - Perspectieven
 - Drijvers
 - Concepten
 - Betekenisstructuren
- Nieuwe paden

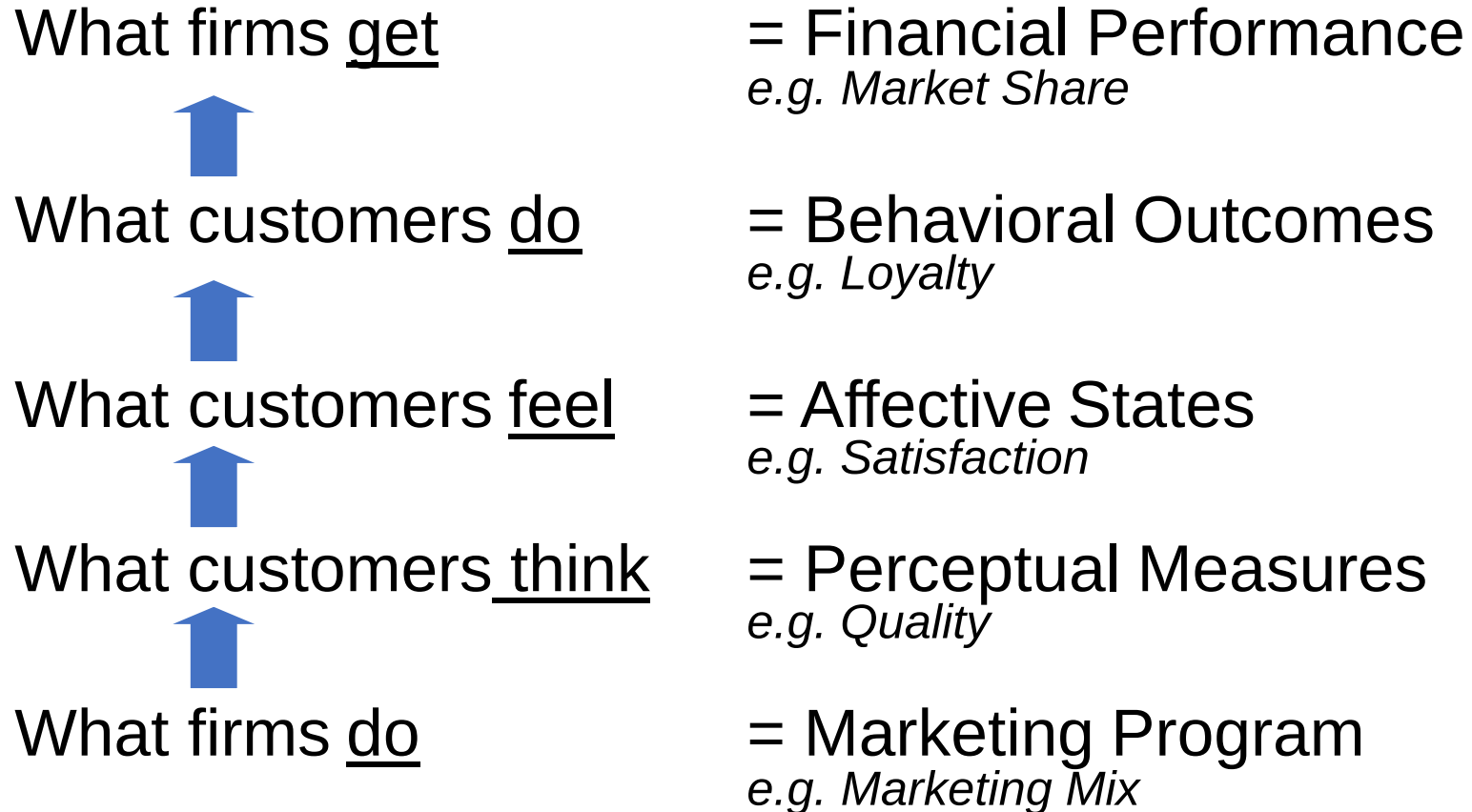
Marketing Management

Marketing heeft als doel om een verbinding te leggen tussen de organisatie en de klant

Marketing Management richt zich daarbij op o.a.

- Onderzoek doen naar de verwachtingen en ervaringen van klanten
- Keuzes maken waarop de organisatie zich kan en moet onderscheiden t.o.v. concurrenten
- Vertaling maken van vraag naar aanbod, dus ook het vinden van de match tussen wat uw organisatie kan (productattributen) en de klant wil (klantconsequenties)
-

Marketing Management



Actuele Marketing Management Vraagstukken

- Wat zoekt deze klant en in hoeverre bieden wij dat?
- Waarom kiest een klant eigenlijk voor ons?
- Zitten we eigenlijk wel op dezelfde golflengte?
- Hoe vertaal ik klantwaarde naar waardepropositie?
- Waarin zijn wij bijzonder volgens onszelf en volgens de klant?
- Op welke manier kan ik daar achter komen?
- Welke instrumenten kan ik daarbij gebruiken?
- Is klantwaarde iets anders dan klanttevredenheid?
- Kan ik ook klanten managen?
- Gaat dat anders bij diensten dan bij producten?
- Hoe maak ik dingen concreet zonder daarbij de grote lijn te verliezen?
- ...

Waarde Propositie

- ... een alledaags voorbeeld

Ik vermoed dat je trek hebt (**Need**)

Laten we naar de Faculty Club gaan (**Approach**)

Ze hebben daar lekker eten en het is er rustig (**Benefits/costs**)

En dan kunnen we ons gesprek veel beter voortzetten dan in de Mensa (**Competition/alternative**)

- We creëren voortdurend Waarde Propositions in ons dagelijks leven
- Wanneer we echter in een beroepsmatige omgeving zitten, worden ze ineens erg schaars !!
- **Remember:** only your **customer** defines your value

Klantwaarde

RESULTAAT

Wat krijg ik? +

Producten
Diensten
Ondersteuning
Infrastructuur

AFHANDELING

Hoe krijg ik het? +

Levering
Interacties
Interfaces
Service herstel

EMOTIE

Wat voel ik erbij?

Imago
Reputatie
Ervaringen

Klantwaarde =

PRIJS

Hoeveel kost het?

Prijsstelling
Prijsfluctuaties
Prijsdifferentiatie

+

MOEITE

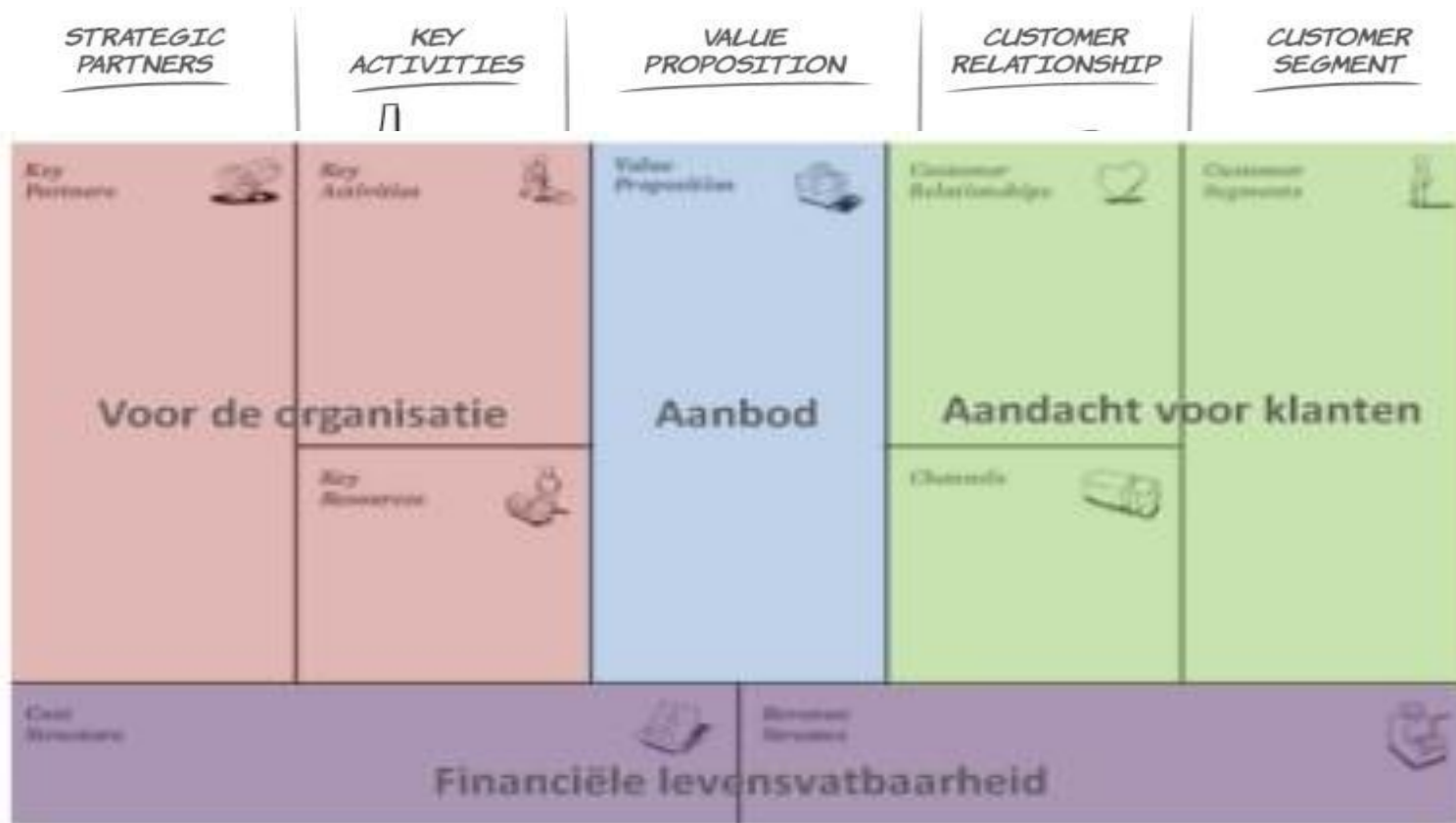
Wat moet ik er voor doen?

Tijd
Energie
Zorg
Onveiligheid

Agenda

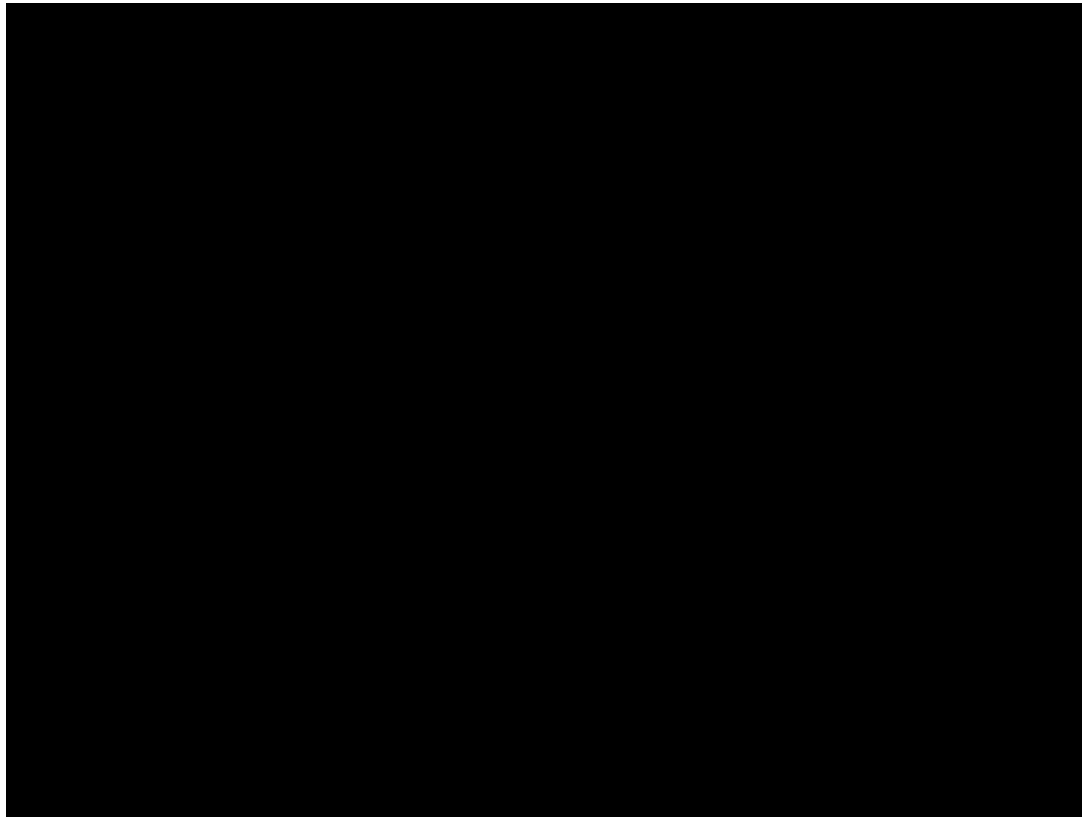
- Marketing Management
 - Waarde Propositie
 - Klantwaarde
- Business Model Canvas
- Klantwaarde
 - Perspectieven
 - Drijvers
 - Concepten
 - Betekenisstructuren
- Nieuwe paden

Business Model Canvas



9 steps to creating a successful business model:
<https://www.youtube.com/watch?v=IP0cUBWTgpY>

Business Model Canvas



Nespresso: <https://www.youtube.com/watch?v=dhQh-tryXOg&feature=youtu.be>

Zara: https://www.youtube.com/watch?v=13Zltq8r_g0&feature=youtu.be



Key Partners  Who are our Key Partners? Who are our key suppliers? Which Key Resources are we acquiring from partners? Which Key Activities do partners perform? MOTIVATIONS FOR PARTNERSHIPS Optimization and economy Reduction of risk and uncertainty Acquisition of particular resources and activities	Key Activities  What Key Activities do our Value Propositions require? Our Distribution Channels? Customer Relationships? Revenue streams? CATEGORIES Production Problem Solving Platform/network	Value Propositions  What value do we deliver to the customer? Which one of our customer's problems are we helping to solve? What bundles of products and services are we offering to each Customer Segment? Which customer needs are we satisfying? CHARACTERISTICS Newness Performance Customization "Getting the Job Done" Design Brand/Status Price Cost Reduction Risk Reduction Accessibility Convenience/Usability	Customer Relationships  What type of relationship does each of our Customer Segments expect us to establish and maintain with them? Which ones have we established? How are they integrated with the rest of our business model? How costly are they? EXAMPLES Personal assistance Dedicated Personal Assistance Self Service Automated Services Communities Co-creation	Customer Segments  For whom are we creating value? Who are our most important customers? Mass Market Niche Market Segmented Disrupted Multi-sided Platform																					
Cost Structure  What are the most important costs inherent in our business model? Which Key Resources are most expensive? Which Key Activities are most expensive? IS YOUR BUSINESS MODEL Cost Driven (lowest cost structure, low price value proposition, maximum automation, extensive outsourcing) Value Driven (focused on value creation, premium value proposition) SAMPLE CHARACTERISTICS Fixed Costs (salaries, rents, utilities) Variable costs Economies of scale Economies of scope	Revenue Streams  For what value are our customers really willing to pay? For what do they currently pay? How are they currently paying? How would they prefer to pay? How much does each Revenue Stream contribute to overall revenues? <table border="0"> <tr> <td>TYPES</td> <td>FIXED PRICING</td> <td>DYNAMIC PRICING</td> </tr> <tr> <td>Asset sale</td> <td>Use Price</td> <td>Negotiation (bargaining)</td> </tr> <tr> <td>Usage fee</td> <td>Product feature dependent</td> <td>Yield Management</td> </tr> <tr> <td>Subscription Fee</td> <td>Customer segment</td> <td>Real time Market</td> </tr> <tr> <td>Licensing/Renting/Leasing</td> <td>Independent</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Licensing</td> <td>Volume dependent</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Brokerage fees</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Advertising</td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	TYPES	FIXED PRICING	DYNAMIC PRICING	Asset sale	Use Price	Negotiation (bargaining)	Usage fee	Product feature dependent	Yield Management	Subscription Fee	Customer segment	Real time Market	Licensing/Renting/Leasing	Independent		Licensing	Volume dependent		Brokerage fees			Advertising		
TYPES	FIXED PRICING	DYNAMIC PRICING																							
Asset sale	Use Price	Negotiation (bargaining)																							
Usage fee	Product feature dependent	Yield Management																							
Subscription Fee	Customer segment	Real time Market																							
Licensing/Renting/Leasing	Independent																								
Licensing	Volume dependent																								
Brokerage fees																									
Advertising																									



Key Partners



- Hosts (People who rent their space)
- Guests (People who book spaces)
- Photographers (Freelance)
- Investors
- Payment Processors

Key Activities



- Product Development & Management
- Building Host network and Managing hosts
- Building travelers network and managing guests

Key Resources



- Local Hosts
- Skilled Employees
- Technology

Value Propositions



Hosts

- Hosts can earn money by renting their space.
- Airbnb offers insurance to house owners.
- Free photo shoots for property listings through photographers.

Guests

- Guests can book a homestay instead of hotel.
- Prices are often less as compared to hotels.

Customer Relationships



- Customer Service
- Social Media
- Promotional Offers
- Home Insurance

Channels



- Website
- Mobile App for Android
- Mobile App for iOS

Customer Segments



Hosts

- People who own a house and want to earn extra money.
- People who want to meet new people.

Guests

- People who love to travel.
- People who want to stay comfortably at a cheap price.

Cost Structure



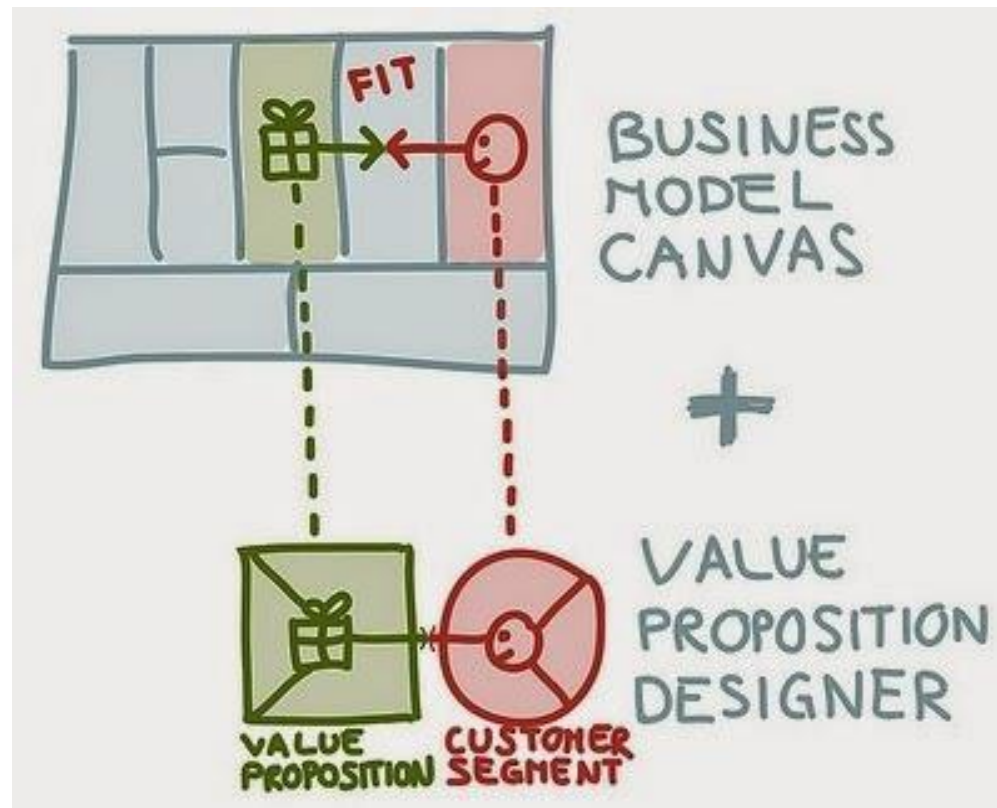
- Technological Set up & running costs
- Salaries to permanent employees
- Payments to freelance photographers

Revenue Streams

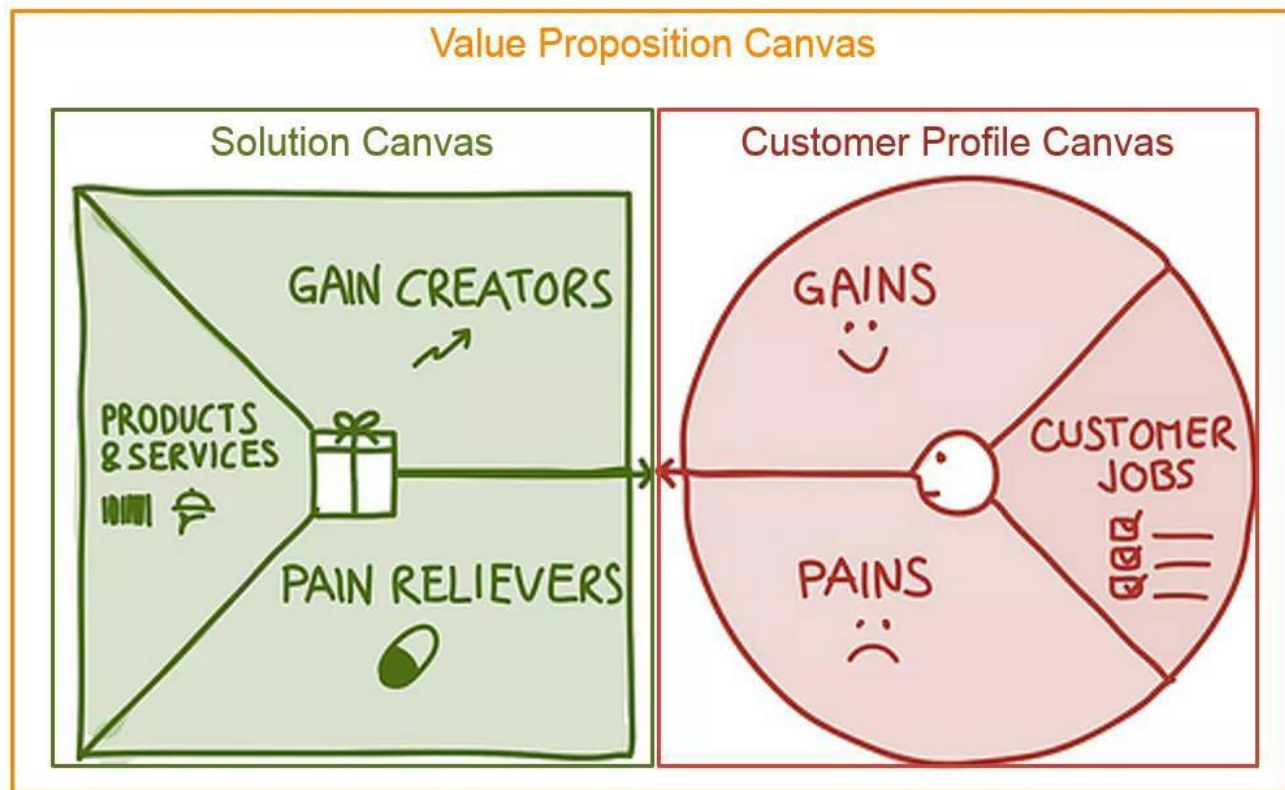


- Commission from Hosts upon every booking
- Commission from Guests upon every booking

Product-Market Fit



Value Proposition Designer Canvas





Where are you going?

BROWSE ▾

SIGN UP

LOG IN

HELP ▾

LIST YOUR SPACE

Find a place to stay.

Rent from people in over 34,000 cities and 192 countries.

Where do you want to go?

Check in



Check out



1 Guest ▾

Search

Travel

From apartments and rooms to treehouses and boats: stay in unique spaces in 192

Host

Renting out your unused space could pay your bills or fund your next vacation.

Trust and Safety

From Verified ID to our worldwide customer support team, we've got your back.

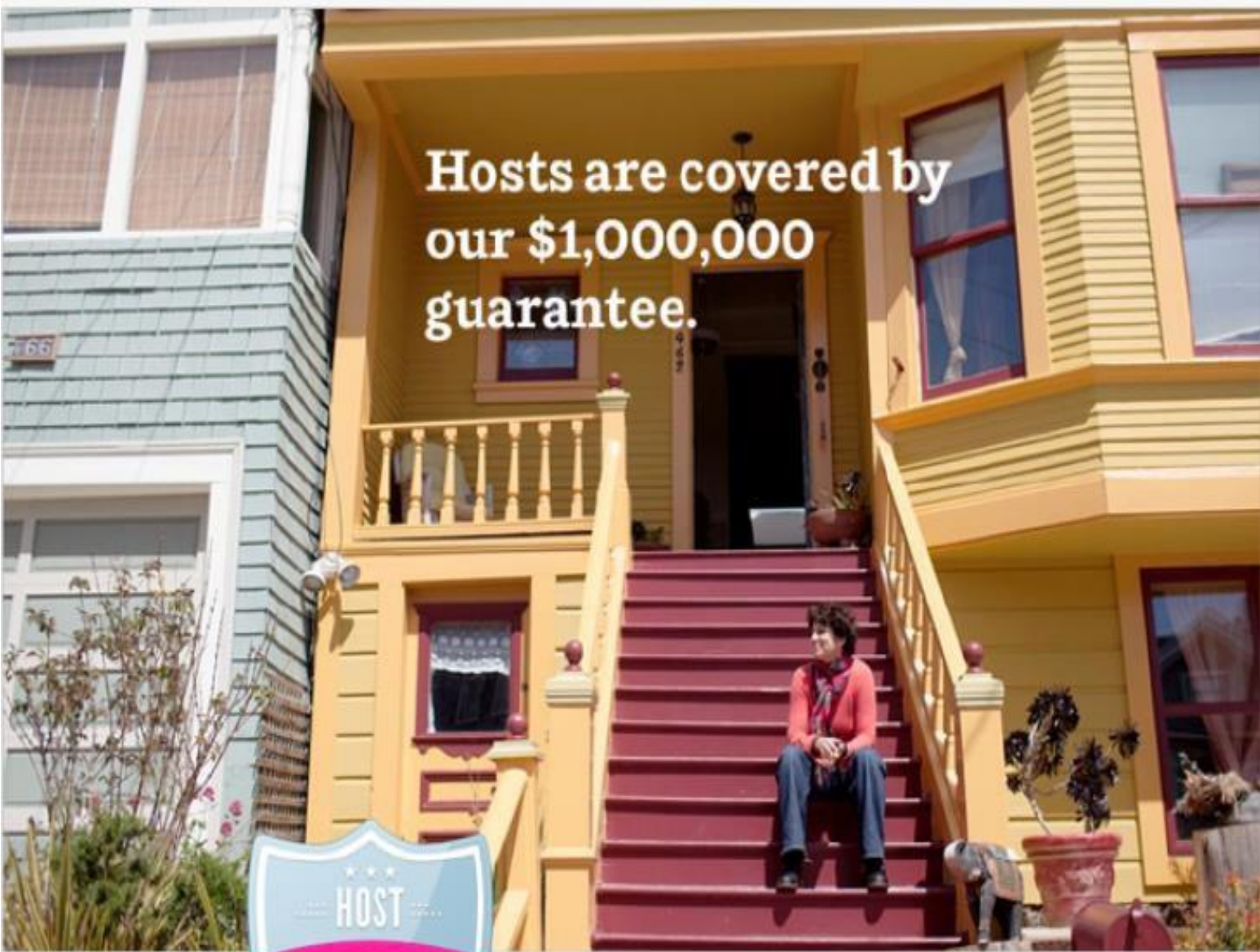
**We handle the money
so you don't have to.**



A Secure Platform

Guests pay through Airbnb when they book a listing. Hosts receive payment through Airbnb 24 hours after guest check-in. With all the transactions taken care of, all you have to do is say "Hello."

[Learn more](#) »

A photograph of a two-story yellow house with red trim and a red staircase. A woman in a red shirt and blue jeans is sitting on the stairs. The house has a balcony with a yellow railing. To the left is a grey house with a white door and a small bush in front. The text "Hosts are covered by our \$1,000,000 guarantee." is overlaid in white.

Hosts are covered by
our \$1,000,000
guarantee.



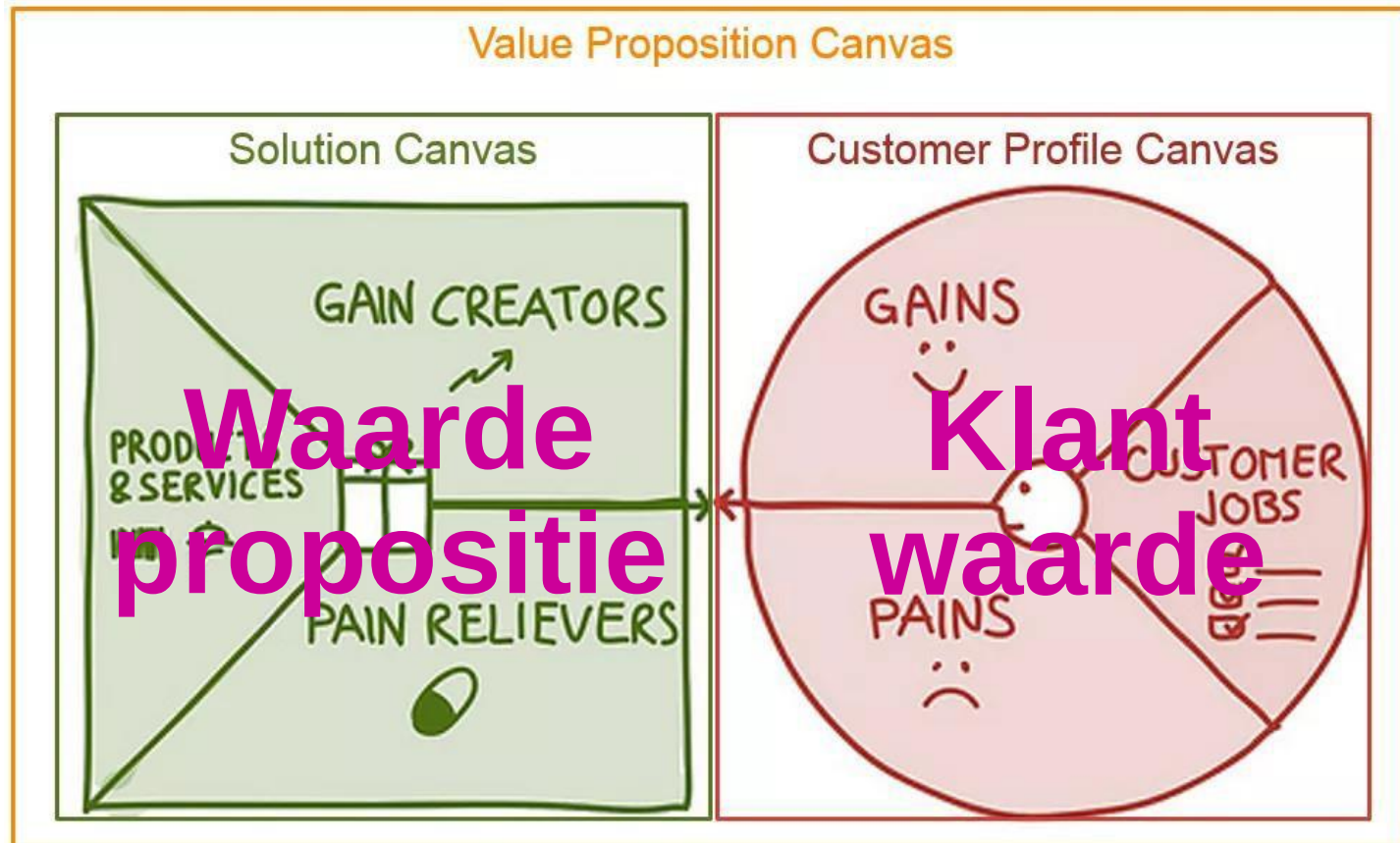
When you host through Airbnb, your property is covered for up to \$1,000,000. Every booking, every time. [Learn more](#) ~

Agenda

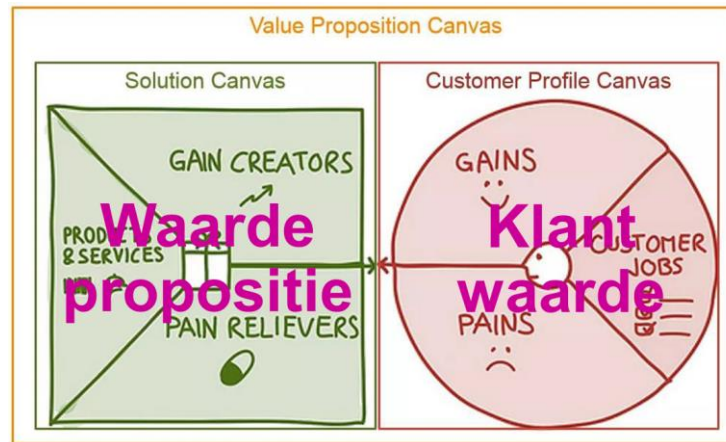
- Marketing Management
 - Waarde Propositie
 - Klantwaarde
- Business Model Canvas
- Klantwaarde
 - Perspectieven
 - Drijvers
 - Concepten
 - Betekenisstructuren
- Nieuwe paden

Pwobwum

of ... wat kan hier zoal mis gaan?



Verschillende Perspectieven



Wat bieden wij de klant?

Waardepropositie:

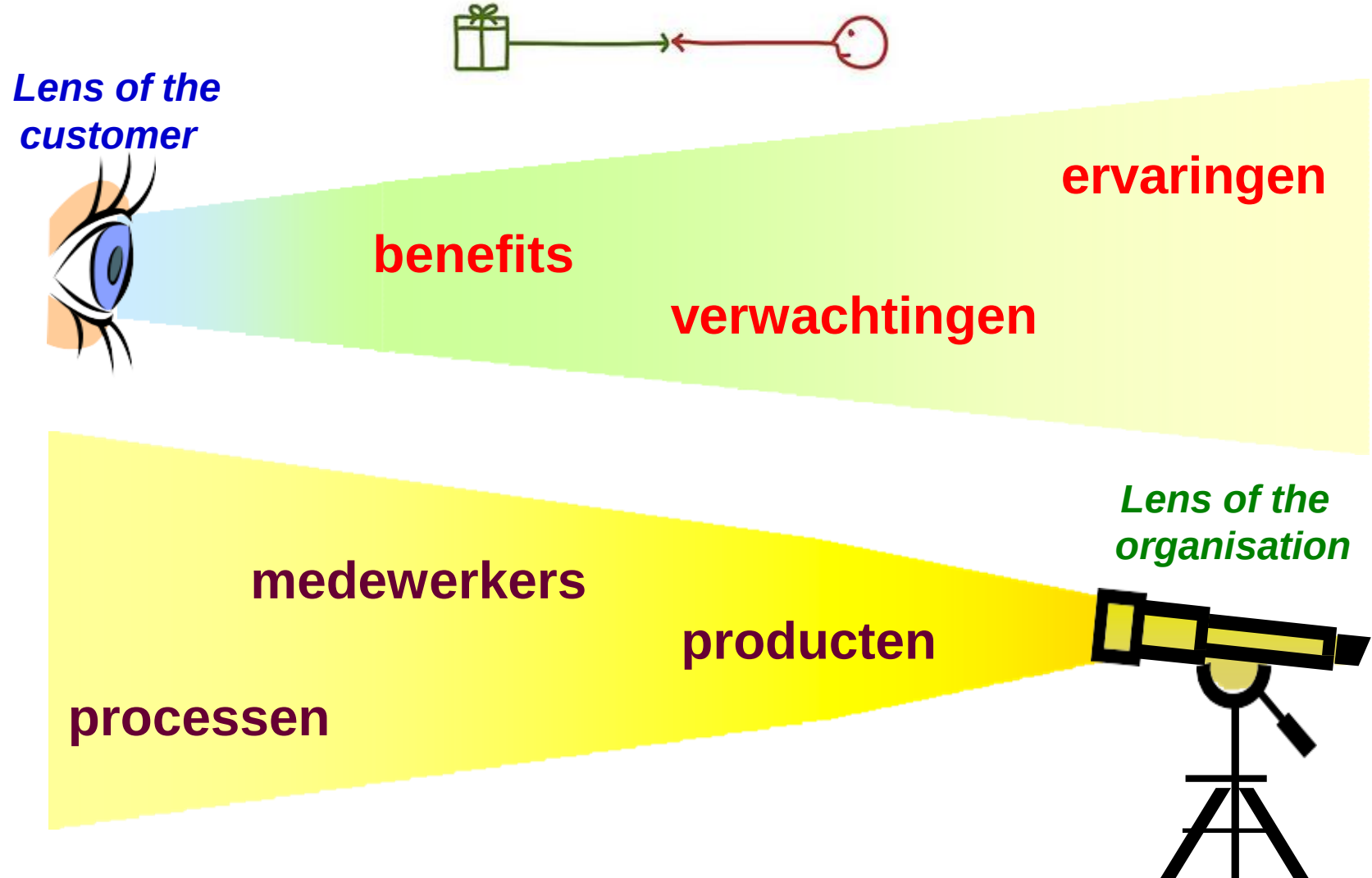
Service
Differentiatie
Relevantie
Helderheid
etc.

Wat zoekt deze klant?

Klantwaarde:

Goede kwaliteit
Betrokkenheid
Minder moeite
Ontzorging
etc.

Verskillende Perspectieven



Waarde Propositie – Klantwaarde

Waarom doen klanten zaken met ...?

- Tesla
- Efteling
- Belastingdienst
- KPN
- Kruidvat
- ...

Waarde Propositie – Klantwaarde

willen we dit?



Dossiers
Dutch Digital Design
Auteurs
TVM 50 jaar
Innovation TV

Channels
Merk & Strategie
Insights & Trends
Marketing Technology
Product & Design
Mensen & Carrière

➤ **Adformatie**
COMMUNICATE
creatie
mobilemarketing.nl

➤ Abonneer je nu!

Home Campagnes Vacatures Intelligence Events Webshop Abonneren Registreren Inloggen

Marketing Technology

Vincent van den Boogert (ING): 'Echte service is klanten in staat stellen het zelf te doen'

Redactie | 25 november 2016, 14:16



ING-marketingdirecteur over de nieuwe rol van marketing in de verbouwde ING-organisatie.

Door Eduard Voorn

De afdeling marketing werd bij ING Nederland 16 maanden geleden opgeheven. Nu moet de individuele marketeer (m/v) zijn kennis en kunde inbrengen in squads, chapters en tribes. In het decembernummer van Tijdschrift voor Marketing een uitgebreid gesprek met ING Nederland-directielid Vincent van den Boogert over de 'agile way of working'. Nu

MEER IN CHANNEL MARKETING TECHNOLOGY

 Dit zijn de 3 genomineerden voor de MarTech Startup Award 2016

 #lekkersociaal 48: Over een nieuwe functie van Messenger en paniek bij Instagram Stories

 ➤ Usman Haque: 'Dingen moeten toegang krijgen tot elkaars data'

 ➤ Adjan Kodde: 'Technologisch gedreven bedrijven gaan de slag winnen'

 Cognizant neemt digital agency Mirabeau over

➤ Lees meer



DUTCH MARKETING AWARDS 2017

NOMINEER NU

WIE WORDT MARKE-TEER OF THE YEAR?

➤ Nu in Tijdschrift voor Marketing #11

Waarde Propositie - Klantwaarde

kunnen ze dit?



Voorraad nieuw

Occasions

Modellen

Onderhoud

Acties

Private Lease

Zakelijke Lease

Contact

Nieuws

Onze merken

Diensten

Autoschade

Meer

Zoeken

Pouw Autoschade



Autoschade? Direct naar uw Pouw dealer!

Neem in geval van autoschade contact op met een **Pouw vestiging** bij u in de buurt. Wij zorgen ervoor dat uw auto wordt opgehaald en de schade volledig wordt afgehandeld. U vindt ons in **Deventer, Rijssen, Hardenberg, Zwolle, Kampen en Meppel**.

Kwaliteit

Ongetwijfeld heeft u bij aanschaf van uw auto bewust gekozen voor kwaliteit. U wilt tenslotte op uw auto kunnen vertrouwen. Maar wat als u onverhoopt met autoschade te maken krijgt, is het dan vanzelfsprekend dat dit vertrouwen onaangetast blijft? Bij Pouw Autoschade wel. Met ruime ervaring op de autoschedemarkt is Pouw Autoschade uw partner voor herstel van de meest uiteenlopende autoschades, van eenvoudige lakbeschadiging tot zeer zware aanrijdingschade.

Merk Erkend Schadeherstel certificaat

038 - 456 13 90

Contact

We zitten klaar voor uw vragen!

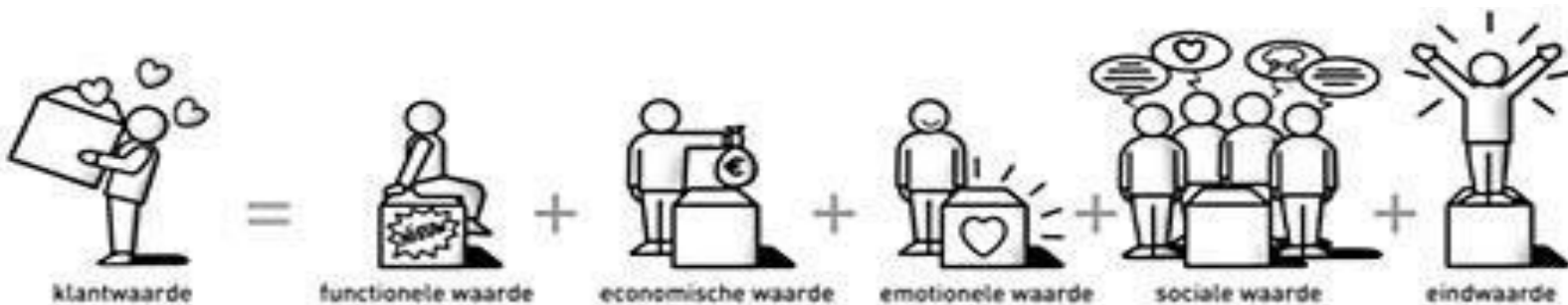
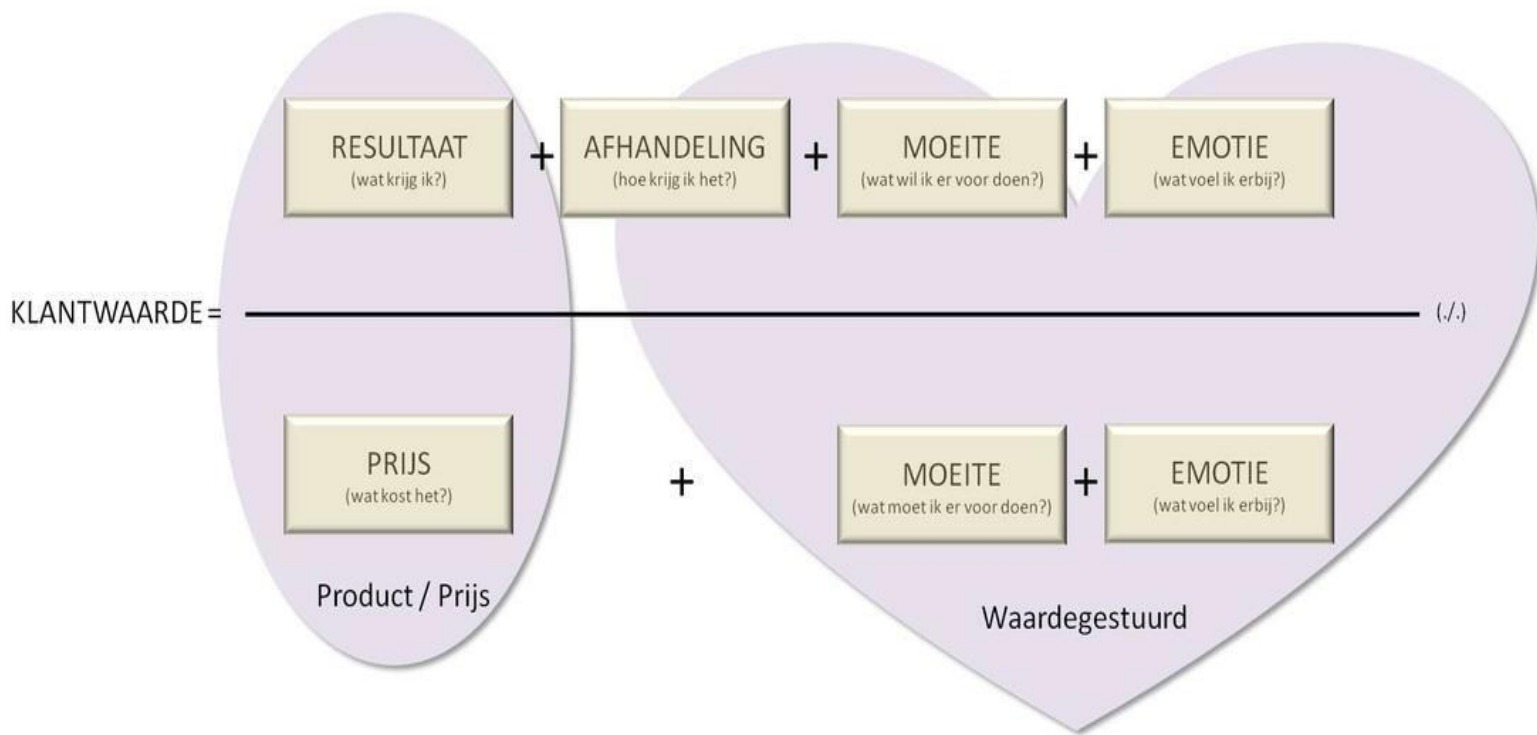
Start een chat

Hoofdvragen van vandaag

- Wat kan ons helpen bij het ontwikkelen van de waardepropositie?
- Wat kan ons helpen bij het managen van de klantwaarde?

'Niets is **praktischer** dan een goede theorie.'

Klantwaarde



Waardedrijvers

Centrale gedachte: Welke ervaringen of benefits zijn voor de klant op dit moment het meest relevant?

1. Context afhankelijk
 - “*Person*” ... zoals betrokkenheid, expertise, ...
 - “*Occasion*” ... zoals oriënteren of kopen, voor zichzelf of een ander,
 - “*Want*” ... zoals functioneel, hedonisch of symbolisch, ...
2. Hoe zijn volgens de klant deze gezochte **benefits** verbonden of geassocieerd met het beschikbare product- of dienstaanbod (kenmerken of **attributen**)
3. Waarin verschillen de (vermeende) prestaties van diverse aanbieders (merken) op deze kenmerken
4. Welke aanbieder presteert volgens de klant het beste op de belangrijke gezochte kenmerken en levert dus het beste op de (voor die gebruik situatie) meest relevante ervaringen of benefits

Hoe te komen tot Waarde Propositie vanuit Klantwaarde

Stel ondermeer de volgende vragen:

- Hoe maak ik het voor de klant **productiever**?
- Hoe kan ik het **gemakkelijker** maken voor de klant?
- Hoe kan ik de klant **tevredener** maken?
- Hoe kan ik het **plezieriger** maken voor de klant?
- Hoe kan ik de klant meer **vertrouwen** geven?
- Hoe kan ik het **sneller** doen voor de klant?
- Hoe kan ik de door de klant **gepercipieerde risico's beter managen**?
- Hoe kan ik het **duurzamer** maken voor de klant?
- Hoe

Maak bij de beantwoording van deze vragen zo mogelijk een onderscheid naar:

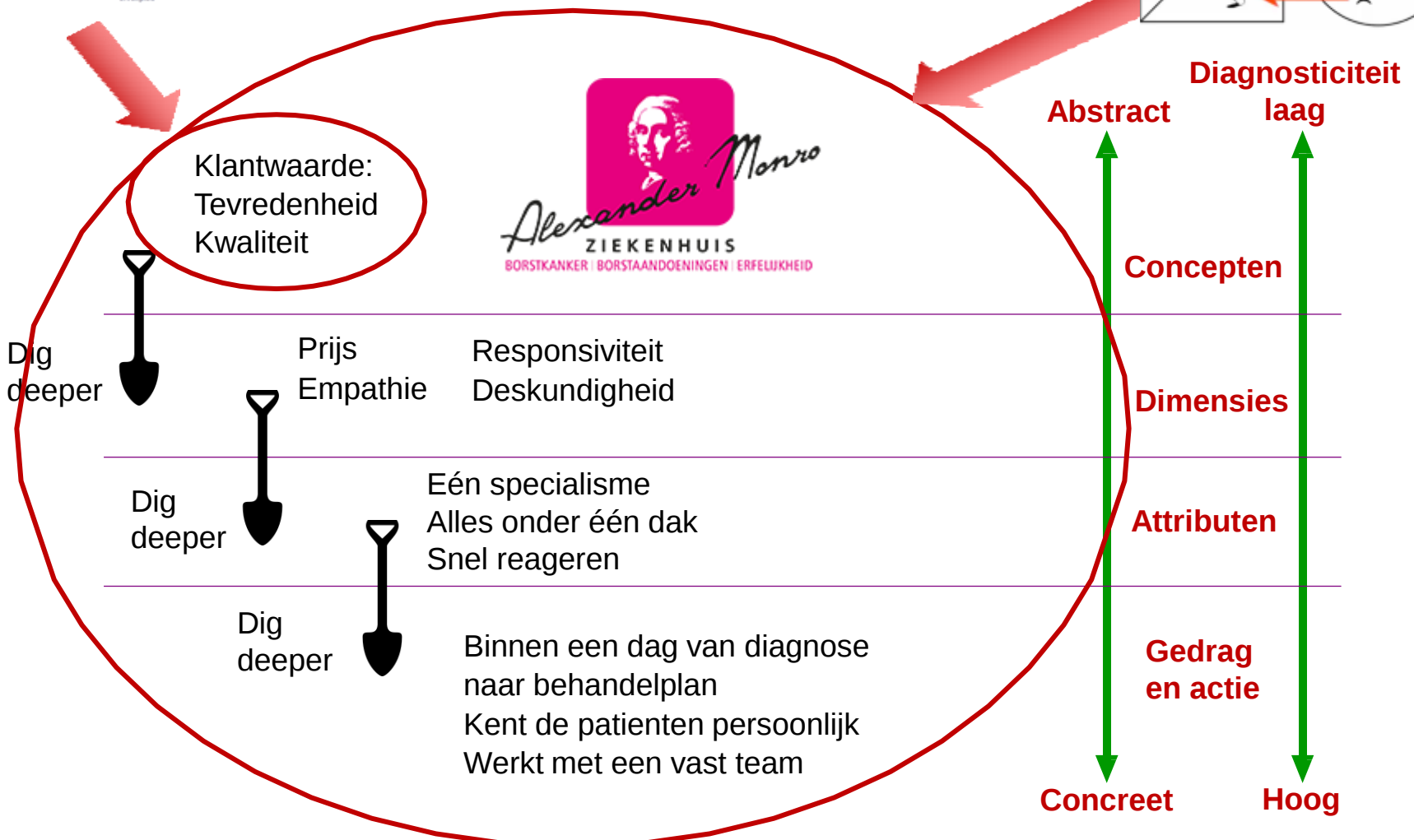
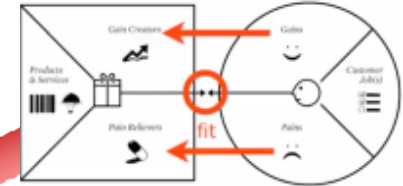
- *Oriëntatiefase*
- *Aankoopfase*
- *Leveringsfase*
- *Gebruiksfase*

Agenda

- Marketing Management
 - Waarde Propositie
 - Klantwaarde
- Business Model Canvas
- Klantwaarde
 - Perspectieven
 - Drijvers
 - **Concepten**
 - Betekenisstructuren
- Nieuwe paden

Marketing Management van abstract naar concreet

RESULTAAT	AFHANDELING	EMOTIE
Wat krijg ik?	How krijg ik het?	Wat voel ik erbij?
Producten Diensten Ondersteuning Infrastructuur	Levering Interacties Interfaces Service Netwerk	Imagie Reputatie Ervaringen
PLUS	MOETTE	
Wat moet ik niet hebben?	Wat moet ik er voor doen?	
Productkwaliteit Prijskwaliteit Dienstverlening	Tijd Energie Zorg Onveiligheid	

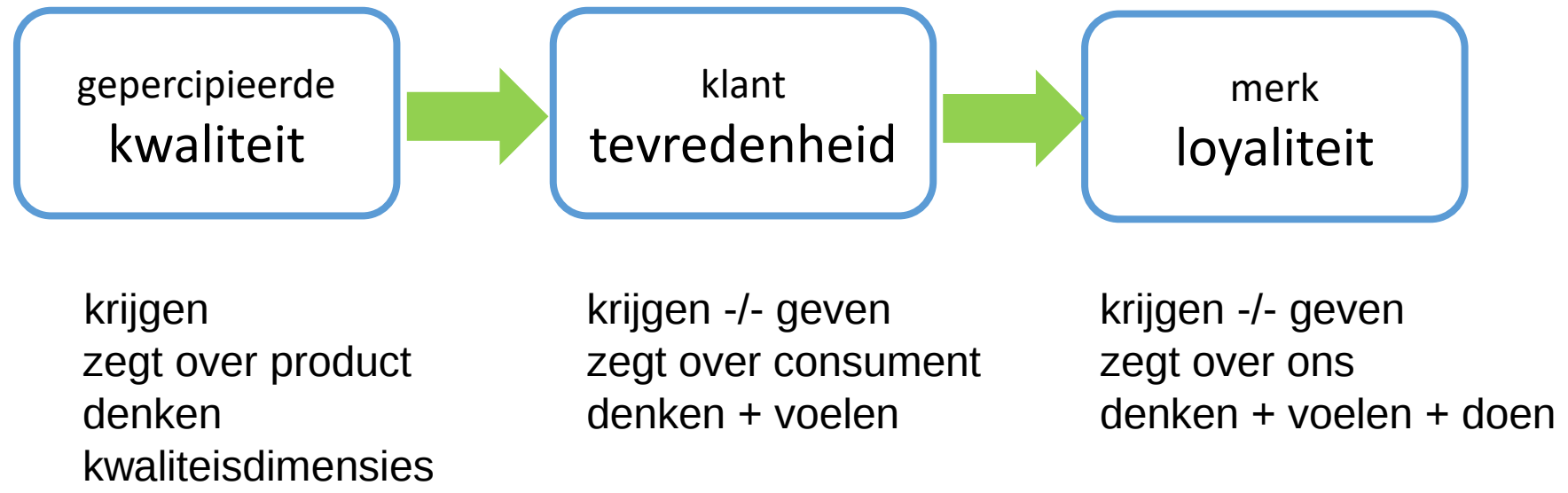


Vanwaar die interesse omtrent kwaliteit, tevredenheid en loyaliteit?

- Marriot heeft vastgesteld dat 1% toename in hun klanttevredenheidsscore 50 miljoen dollar extra inkomsten per jaar oplevert
- Een studie in de HBR laat zien dat een 5% toename in “customer retention” tussen de 25 en 125% extra winst genereert
- Bedrijven verliezen gemiddeld 10-30% van hun klanten, zonder te weten wie, wanneer en waarom
- Er zijn gemiddeld 12 positieve incidenten nodig om 1 negatieve te compenseren
- Klanten kunnen zich tot 3 keer beter de kwaliteit van een persoonlijk element in een transactie herinneren dan de service verlener
- 70-85% van de klanttevredenheid wordt veroorzaakt door customer service in plaats van door het product
- Eenzelfde percentage van de klachten geuit aan het front office personeel bereikt niet het management (nb slechts 20% wordt rechtstreeks geuit aan het management)
- Bijna 95% komt terug als het probleem snel en effectief is opgelost
- De CLTV van een supermarktklant is berekend op 250.000 dollar

What firms <u>get</u>	= Financial Performance e.g. Market Share
What customers <u>do</u>	= Behavioral Outcomes: e.g. Loyalty
What customers <u>feel</u>	= Affective States e.g. Satisfaction
What customers <u>think</u>	= Perceptual Measures e.g. Quality
What firms <u>do</u>	= Marketing Program e.g. Marketing Mix

Concepten ... en hun causale verbanden



... maar klantwaarde kan meer
zijn dan alleen “kwaliteit”

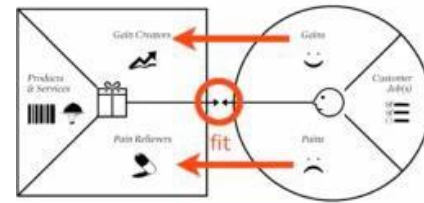
- authenticiteit
- engagement
- gemak
- duurzaamheid
- spijt
- kosten
- vertrouwen
- ...

Agenda

- Marketing Management
 - Waarde Propositie
 - Klantwaarde
- Business Model Canvas
- Klantwaarde
 - Perspectieven
 - Drijvers
 - Concepten
 - Betekenisstructuren
- Nieuwe paden

Means-End Chains

A-C-V keten



Means

Ends

Attributes

Consequences

Values

Concrete
attributes

Abstract
attributes

Functional
consequences

Psychological
consequences

Instrumental
Values

Terminal
Values

Doel-Middel keten

Attributes (productspecificaties):

- Concreet
- Abstract

Consequences (cost & benefits):

- Functioneel
- Psychosociaal

Values (waarde/utiliteit):

- Instrumenteel
- Eind

Concrete Attributen

Enkele voorbeelden:

- Prijs
- Merk
- Winkel
- Assortiment
- Kleur
- Andere klanten
- Personeel
- Locatie
- Reviews
- Productvorm
- Endorsement
- Commercials
- Logo
- Omvang
- Distributie
- Website
-

Abstracte Attributen

(dimensies)

	Hoe (<i>software</i>)	Wat (<i>hardware</i>)
Krijgen  bv. service kwaliteit	Betrouwbaarheid Empathie Responsiviteit Competentie Commitment	Beschikbaarheid Flexibiliteit Duurzaamheid Veiligheid Gebruiksgemak
Geven  bv. betaalbaarheid	Gedragskosten: -Tijd -Moeite -Opgeven -	Financiële kosten: -Geld -Opportunity -

Abstracte attributen van

Brand authenticity: *a subjective evaluation of genuineness ascribed to a brand by consumers* (Napoli et al., 2014)

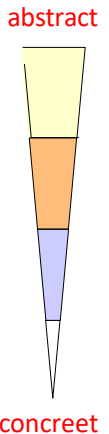
- quality commitment
- sincerity
- heritage

Corporate engagement: *de intensiteit waarmee de organisatie interesse en bezieling toont en gebruik maakt van de gedachten, beleving en bezigheid van haar klanten met het betrokkenheidsobject* (Roest en Savelkoul, 2014)

- interesse
- wederkerigheid
- enthousiasme

Dienstenkwaliteit

Dimensies



- **Betrouwbaarheid:** De beloofde dienst accuraat en zoals afgesproken leveren
bv. de dienst wordt altijd stipt en op tijd bij de klant geleverd
- **Zekerheid:** De capaciteit te kunnen leveren en de geloofwaardigheid om vertrouwen te garanderen
bv. overtuiging bieden dat de klant in goede handen is
- **Empathie:** Hoffelijk en respectvol naar de klanten toe
bv. goed luisteren naar de klant en de aandacht geven die deze vraagt
- **Responsiviteit:** De bereidheid om klanten prompt te helpen
bv. klanten niet laten wachten zonder duidelijke reden
- **Tastbaarheden:** fysieke faciliteiten en ondersteunende (tastbare) ondersteunende producten
bv. medewerkers en documentatie die er verzorgd uitzien

Functionele Consequenties

Enkele Voorbeelden

- kwaliteit
- betaalbaarheid
- ontplooiing
- zelfredzaamheid
- gemak
- duurzaamheid
- engagement
- authenticiteit

Psychosociale consequenties

	Anticipated	Outcome
Positive 	Challenge: bv. Enthousiast Gretig Hoopvol Opgewonden Zelfvertrouwen	Delight: bv. Opgewekt Plezier Vrolijk Opgelucht Zelfverzekerd
Negative 	Threat: bv. Benauwd Bevreesd Bezorgd Onbehaaglijk Ongemakkelijk	Harm: bv. Bedrukt Boos Frustratie Spijt Teleurgesteld

Values

Instrumentele waarden:

- Competentie
 - ambitie
 - onafhankelijk
- Mededogen
 - hulpvaardig
 - Liefdevol
- Sociale instelling
 - gehoorzaam
 - netjes (schoon)
- Integriteit
 - verantwoordelijk
 - zelfcontrole
 - eerlijk

Eindwaarden:

- Sociale harmonie
 - vrijheid
 - gelijkheid
- Persoonlijke vervulling
 - sociale erkenning
 - comfortabel leven
- Zelfverwezelijking
 - veiligheid gezin
 - zelfrespect
- Liefde en affectie
 - echte vriendschap
 - opwinding
- Persoonlijk geluk

Doel-Middel keten

enkele toepassingen

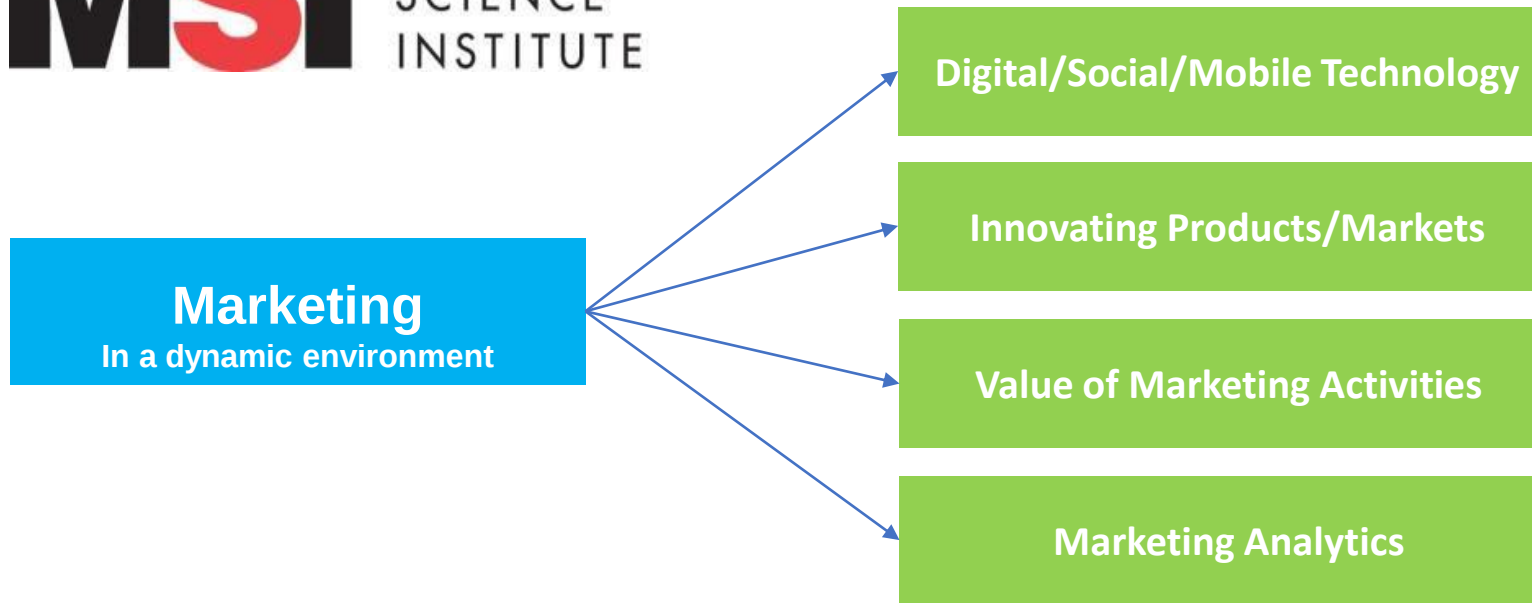
Marketing beleid:

- Strategie bepaling
- Segmenteren
- Productontwikkeling
- Branding
- etc.

Agenda

- Marketing Management
 - Waarde Propositie
 - Klantwaarde
- Business Model Canvas
- Klantwaarde
 - Perspectieven
 - Drijvers
 - Concepten
 - Betekenisstructuren
- Nieuwe paden

Nieuwe paden



Consequences for thinking and action?

Leveraging Digital/Social/Mobile Technology

Interactive Media:

- How can organizations use and apply new media to interact with customers and create strong relationships with value chain partners

Innovating Products, Services, and Markets

- Cocreation
 - Customer engagement

Measuring and Communicating the Value of Marketing Activities and Investments

- Korte-termijn reacties van klanten vs lange termijn effecten op merkwaarde
- “Soft” (attitude) vs “hard” (gedrag) metrics
- Accountability en de ROI (Return-on-Investment) van marketingactiviteiten

Developing Marketing Analytics for a Data-Rich Environment

Nieuw scala aan methoden

- Social media data techniques
- Eyetracking
- Neuro



thank you!