

Prijs is wat je betaalt, waarde is wat je krijgt

Is *best value* een hype onder inkopers, marketeers zijn druk in de weer met *value-based marketing*. Marketeers en inkopers gingen samen om de tafel om het begrip waarde te verkennen. Lector inkoopmanagement Gert Walhof doet verslag. Een van de conclusies is dat over en weer nog veel onbekend is over elkaars werelden.



Onder het motto 'Samen méér waarde creëren' organiseerden NEVI CPD en NIMA B2B onlangs drie discussiesessies met senior inkopers en marketeers. CPD staat voor Continuing Personal Development. NIMA B2B is het platform van het Nederlands Instituut voor Marketing (NIMA) voor senior professionals die zoeken naar optimalisering van *business-to-business marketing*.

Merktrouw

Expliciet nadenken over waarde is relatief nieuw. Inkopers waren lange tijd vooral bezig om ervoor te zorgen dat de juiste producten op het goede moment intern beschikbaar kwamen. Verder werd voornamelijk vanuit kosten gedacht en over prijs onderhandeld. Marketeers hadden te maken met gereguleerde markten, gecontroleerde distributiekanaalen en beperkte productiemogelijkheden. Ze dachten na over merktrouw en herhalingsaankopen, maar niet expliciet over waarde.

Vanaf de eerste bijeenkomst is het gesprek geanimeerd. De marketeers maken duidelijk dat ze inkoop zien als een van de stakeholders binnen de klantorganisatie. Ze associëren inkopers verschillende keren met onderhandelingen over prijzen en condities. De inkopers geven aan dat zij voor leveranciers ook de functie van poortwachter willen vervullen: toegang bieden tot de organisatie, zodat de kwaliteiten van de leverancier in kaart kunnen worden gebracht en met de verantwoordelijke collega's op waarde kunnen worden geschat.

Kraljic en Rietveld

De portfoliomatrix van Kraljic komt aan bod en de indeling van Rietveld in leveranciers waar een organisatie grip op wil hebben of groei mee wil ontwikkelen. Dit gedachtegoed is voor veel marketeers nieuw.

De waarde van een product wordt wel gedefinieerd als gepercipieerde voordelen min de aanschafprijs en min de kosten van gebruik of bezit. Maar niet alleen de waarde van een product speelt een rol bij de leverancierskeuze. Ook reputatie, innovatieve capaciteit en vestigingsplaats kunnen van belang zijn bij het bepalen van de waarde. Waarde kan ook opgeknipt worden in klantwaarde, maatschappelijke waarde en aandeelhouderswaarde.

Leaseauto

Een eenduidige definitie is niet voorhanden. Of het moet die van Warren Buffett zijn: '*price is what you pay, value is what you get*'. Waarde is een begrip dat op vele manieren wordt geïnterpreteerd. Niet alleen tussen klant en leverancier, maar ook binnen een en dezelfde organisatie. Als voorbeeld komt de leaseauto op tafel. Binnen een organisatie denken finance, inkoop, hr en de gebruiker vaak heel verschillend over een leaseauto als het om waarde gaat. Soms levert dat zelfs conflicten op. En in een pure commoditymarkt? Daar gaat het toch vooral om prijs! Conclusie is dat het de kunst is om waarde te laten definiëren door degene die het ervaart.

Waardeproposities

Het is niet effectief om met iedere leverancier te bouwen aan een intensieve en duurzame relatie.

Auteur



Gert Walhof
Functie: zelfstandig adviseur en lector inkoopmanagement Hanzehogeschool Groningen
Ook: bestuurslid NEVI CPD



Zowel de inkopers als marketeers gebruiken segmentatiemodellen om te bepalen welke leveranciers/klanten hiervoor potentieel interessant zijn. De marketeers presenteren *value-based marketing&sales*, een methode om samen met de klant te ontdekken waar de focus ligt. Is dat prijs? Is dat *total cost of ownership* of waarde voor de business? Dit inzicht dient als basis om in gesprek te komen over doelstellingen van de klant en hoe deze te realiseren. Daarna wordt samen onderzocht of de leverancier al specifieke oplossingen voor de vraag van de klant heeft ontwikkeld of bereid is hierin te investeren. Zo worden relevante waardeproposities ontwikkeld.

Kruipruimte

De marketeers vinden dat het ontwikkelen van een waardepropositie gedaan wordt met klanten die je al langer kent. Bij nieuwe klanten is er vaak eerst een verkenningsfase nodig om te achterhalen waar de klant naar op zoek is. Bovendien is er nog onvoldoende vertrouwen opgebouwd. De inkopers herkennen de verkenningsfase, maar vinden dat dit proces snel kan verlopen. *Best value* komt hierbij aan de orde aan de hand van een praktijkvoorbeeld. Bij een renovatie van een gebouw is de aannemer ervan uitgegaan dat leidin-

gen door de kruipruimte kunnen worden gelegd. Deze kruipruimte staat op de tekening. In de praktijk blijkt er geen kruipruimte te zijn, wat leidt tot extra kosten. Na discussie blijkt dat in een traditionele inkoop situatie de rekening bij de klant komt te liggen. Vanuit best value-perspectief zou de leverancier de tekening hebben moeten controleren en is de mening dat het risico bij de leverancier hoort. Ook niet bij de inkoper bekende leveranciers moeten bij een tender in beeld kunnen komen mits ze in staat zijn hun waarde in relatie tot het probleem aan te tonen. De marketeers geven aan dat ze gaan nadenken over hoe ze hun bedrijf en de producten kunnen positioneren als de klant de best value-inkoop aanpak hanteert.

Uitdagend en complex

Het inkopen en verkopen van waarde is uitdagend en complex. Vaak wordt binnen zowel de organisatie van de klant als de leverancier gewerkt met multifunctionele teams. Het is lastig om waarde te objectiveren, ook al omdat de spelers binnen een team daar een eigen kijk op hebben op basis van hun kennis en ervaring, de functie en de manier waarop ze beoordeeld of beloond worden. Bij de inkoop van technische materialen heeft de inkoper bijvoorbeeld een kostendoelstelling, terwijl de *operations manager* vooral denkt vanuit een zo hoog mogelijke beschikbaarheid. Inkopers en marketeers vinden dat waarde aangetoond moet worden. Inkopers vinden dat dit het beste kan door waarde-elementen te benoemen en in geld uit te drukken. Marketeers geven aan dat reputatie, innovatiekracht, de drive om continue te verbeteren in een bestaande relatie met een klant lastig te kapitaliseren zijn, maar wel degelijk van belang zijn. De leverancier kan zijn waarde aantonen door referentiestudies uit te laten voeren en de resultaten hiervan aan de klant beschikbaar te stellen.

Over de schutting

Dit alles vraagt andere kennis, vaardigheden en competenties van zowel de inkopers als de marketeers. Dealmakers die alleen interesse hebben in het getekende contract om dit daarna zo snel mogelijk over de schutting te gooien naar collega's, kunnen dit spel niet spelen. Het vraagt aan de inkoopkant om capaciteiten om het hele proces te overzien en te managen, leveranciers uit te dagen, waarde inzichtelijk te maken en collega's te overtuigen en mee te nemen in veranderingen. Het instrumentarium dat hiervoor nu voor inkopers beschikbaar is, bijvoorbeeld voor het in kaart brengen van total cost of ownership, moet verder ontwikkeld worden. Ook bij de marketeers bestaat hieraan behoefte.

Duurzame relatie

De discussie tussen inkopers en marketeers levert niet de magische formule op voor het samen creëren van meer waarde. Duidelijk is wel dat waardecreatie vraagt om investeringen in een duurzame relatie. Vertrouwen ontstaat doordat de leverancier het bewijs van waarde levert. Bij eenmalige investeringsprojecten moet hij vroeg in het ontwikkelingsproces betrokken worden. In de ontwerpfase worden immers belangrijke beslissingen genomen. Worden producten repeterend geleverd, dan vraagt de manier waarop een bestaande relatie verbeterd kan worden extra aandacht. ◉

De literatuurlijst over waarde is op aanvraag beschikbaar via info@gertwalhofadvies.nl.

Discussie tussen inkopers en marketeers levert geen magische formule op voor het samen creëren van meer waarde