

Propositie Architectuur en Flexibiliteit

STRATEGY

ALIGNMENT (2)

In een serie artikelen wordt aangegeven hoe de Alignment tussen strategie en business optimaal wordt gerealiseerd en wat de gevolgen daarvan zijn. Uitgangspunt daarbij is de creatie van (meer)waarde van elke organisatie. In het eerste artikel is een overzicht van de verschillende onderdelen van Alignment gegeven. Daarbij is de Propositie Architectuur, een belangrijk onderdeel van de Marketing Architectuur, kort aangetipt. De acht kenmerkende concurrentievoordelen zijn daarbij benoemd. In dit en het erop volgende artikel gaan we daar verder op in.

Door Paul van Wely

Een van de onderdelen van de strategische architectuur van Hamel en Prahalad is een aanpak gebaseerd op het ontwerpen van productcomponenten, zodat een zeer flexibel productieproces ontstaat. In dit en het volgende artikel gaan we een paar stappen verder door niet alleen producten door middel van uitwisselbare componenten te beschrijven, maar door alle onderdelen van de Propositie zoveel mogelijk te abstraheren, zodat een algemene op een componentenstructuur gebaseerde Propositie Architectuur ontstaat, die vervolgens in modellen van verschillende typen van organisaties aangepast en gebruikt kan worden om flexibiliteit in de organisatie in te bouwen.

Marketing

Omdat niet iedereen bekend is met alle verschillende gezichtspunten en een propositiegerichte architectuur gebaseerd op een componentenaanpak, is het nodig om hier een (wat saaie) opsomming te geven van alle verschillende business onderdelen die te maken hebben met propositiecomponenten. De Propositie Architectuur is een onderdeel van de Marketing

Architectuur. De eerste vormt een abstract model van de samenhang van datgene wat een organisatie aanbiedt aan haar afzetmarkt, inclusief onderdelen die nodig zijn voor de aanbiedings- tot en met factureringsprocessen. De Marketing Architectuur gaat echter verder doordat vanuit de Marketing Strategie aanvullingen op de Propositie Architectuur worden toegevoegd. Denk daarbij aan performance indicatoren, maar ook aan hoe de waardecreatie gerealiseerd gaat worden (de Value Discipline ofwel Interne Strategie).

We gaan hier niet diep op de Marketing Architectuur in, maar het zal duidelijk zijn dat, als er gekozen wordt voor een Customer Intimacy strategie, er veel kennis betreffende klanten vastgelegd moet worden. Dat zorgt ervoor dat er een andere integratie tussen Front Office (daar waar de aanbidding aan de klant gedaan wordt) en Business Intelligence Office noodzakelijk is. De Marketing Architectuur en de Strategie bepalen overwegend hoe de organisatie als geheel er straks uit moet zien.

Definities

Het is verstandig om eerst goede definities van marketingtermen te geven voordat er diep op de Propositie Architectuur

ingegaan wordt. Immers, een Propositie vormt het hart van marketing en sales. We hanteren hier de definitie van de American Marketing Association voor de term Marketing: “the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large”. Naar ons idee een te beperkte definitie, maar voor dit artikel biedt het voldoende soelaas.

Het gaat dus om een viertal processen in tactisch/operationele zin. De creatie van *offerings* is een zuiver tactisch proces, terwijl de andere drie – communiceren, leveren en uitwisselen van offerings – zowel op tactisch als op operationeel niveau verschillende inspanningen vergen. In plaats van de term ‘offering’ gebruiken we hier de term Propositie. Een Propositie gaat, zoals we zullen zien, zelfs *verder* dan de vroeger gehanteerde 4P’s van Marketing (Product, Promotie, Prijs en Plaats). Binnen de marketingliteratuur worden in plaats van deze termen vaak respectievelijk de termen Solution, Information, Value en Access (afgekort SIVA) gebruikt. SIVA wordt vaak gebruikt voor de definiëring van termen voor de propositie *richting de klant*, terwijl de 4P’s meer *intern als leverancier* gehanteerd worden. Om de zaken scherper te stellen zullen we hier wel nieuwe termen definiëren. Vergelijk Productleverancier met Solution Provider. Het eerste is een aanbod van één organisatie, terwijl het laatste vaak duidt op een ‘collaborative marketing’ propositie. Bij inzet van de complete supply chain voor een propositie kan dit laatste, zoals we zullen zien, complex worden.

Actie: tijdelijke prijsaanpassing eventueel met andere producten of diensten binnen een Campaigne.

Campaigne: de marketingcampagne voor bepaalde doelgroepen, inclusief de prijsstelling en de samenstelling van propositiecomponenten, die gedurende een bepaalde tijd gepromoot wordt via verschillende kanalen.

Contract: de overeenkomst met een Klant voor het leveren van een Propositie.

Dienst: door de klant te betalen processen om de producten aan te bieden én te leveren.

Doelgroep: verzameling campagne-prospects voor de Campaigne of Actie binnen een bepaald geografisch gebied.

Kanaal: een Promotie- (media/communicatie) of Distributiekanaal.

Levering: er zijn twee typen van levering die ook in combinatie voor kunnen komen: eenmalige levering van producten of levering op basis van abonnementen (continue levering).

Middel: het middel gebruikt om de leveringsdienst mogelijk te maken.

Middeldienst: een proces of interface om een Middel te kunnen gebruiken.

Product: datgene wat uiteindelijk aangeboden wordt, zonder levering, prijs, SLA’s enzovoort.

Promotie: het aanbieden van een Propositie aan een Doelgroep via een Kanaal.

Strategy Alignment (2)

In een serie artikelen geeft Paul van Wely aan hoe de Strategy Alignment tussen strategie en business optimaal wordt gerealiseerd en wat de gevolgen daarvan zijn. Uitgangspunt daarbij is de creatie van (meer)waarde voor/van elke organisatie. Aangegeven wordt dat waardecreatie niet alleen ontstaat door middel van bedrijfsprocessen, maar ook door het inbouwen van flexibiliteit door een goede marketingpropositie, zogenaamde knowledge assets, managementsystemen, business competenties en werkwijze, het daarop gebaseerde waardemodel en het verbeteren van organisatiecultuur en -gedrag. Paul van Wely is oprichter van Enterprise Architects.

Propositie: totale aanbod aan de (afzet)markt, inclusief de levering, prijzen, SLA’s enzovoort.

Prospect: een mogelijke (of bestaande) klant.

Prijs: totaalprijs inclusief kortingen/rabatten op basis van klantprofiel, klantprijslijn.

Service: (voor de klant) kostenloze processen om de producten aan te bieden én te leveren; installeren kan in deze definitie een dienst (betaald) óf een service (gratis) zijn.

Van een aantal andere termen wordt niet expliciet een definitie gegeven, maar in de tekst wordt duidelijk wat met de termen bedoeld wordt.

Product, Dienst & Middel

Belangrijk in bovenstaande opsomming zijn vooral de termen Product, Dienst en Middel, omdat deze in de bespreking uitgebreid gebruikt worden. We zullen de drie termen met behulp van voorbeelden uitleggen. Eerst een eenvoudige. Een huis-aan-huis winkel levert in vergelijking met een winkel-op-de-hoek, weliswaar dezelfde Productgroepen (conserven, AGF-producten, wasmiddelen enzovoort), maar een andere Dienst en met behulp van een ander Middel. De Dienst van een huis-aan-huis winkel is het bij de voordeur aanbieden van de Producten met het Middel van een huis-aan-huis-wagen. Het wordt al complexer als er sprake is van een Propositie van bijvoorbeeld een Reisorganisatie. De aanpak is een Collaborative Marketing Approach, dus een Propositie waarbij verschillende componenten van de Propositie door verscheidene aanbieders geleverd worden, en dient er een duidelijk onderscheid gemaakt te worden welke partij wat levert en op welk moment. De Reisorganisatie is de solution provider, maar de producten, diensten en middelen worden (veelal) geleverd door andere organisaties. In dit geval zullen transportmiddelen (het woord zegt het al) als vliegtuigen, taxi’s enzovoort gezien worden als Middel, de reis en excursies, maar ook het afgeven van tickets en lokale hulp van reisbegeleiders als diensten, en het product is afhankelijk van de positie van de provider in relatie tot het (eind)product.

Single Solution Provider versus Single Solution Offerer

Om de complexiteit van de verschillende vormen van het aanbieden van proposities in de markt te vereenvoudigen geven we hier twee extreme voorbeelden. De ene betreft de organisatie die alle producten, diensten en middelen zelf op de markt aanbiedt – de single solution provider – terwijl de andere slechts haar toegang tot de markt aanbiedt – de single solution offerer.

Een organisatie die haar producten rechtstreeks van leveranciers betreft en zelf de diensten en middelen inzet voor de propositie, alsof de propositie volledig van deze organisatie betrokken wordt, is de meest bekende. De winkel-op-de-hoek uit de vorige paragraaf is een voorbeeld hiervan en de meeste organisaties honderd jaar geleden waren op deze marketing-principes gebaseerd.

Producten, diensten en middelen kunnen echter ook alle van derden betrokken worden, zoals in het geval van een reisorganisatie. Een solution provider is dan niet meer dan een integrator die haar netwerk op de afzetmarkt via verschillende promotiekanalen open zet. Dit is de meest flexibele oplossing. Er worden géén eigen producten, diensten of middelen ingezet. Een voorbeeld van een dergelijke aanpak is een webwinkel waarop producten van anderen aangeboden worden, die opgeslagen worden in een magazijn van derden en beleverd worden door een vierde partij. Met daarnaast natuurlijk vele productleveranciers.

Marketing Bedrijfsprocessen

We zullen nu de vier marketingprocessen (creating, communicating, delivering, and exchanging offerings) als basis gebruiken om te bepalen of er nog extra componenten gebruikt of gedefinieerd moeten worden. Deze vier processen impliceren echter meerdere bedrijfsprocessen en voor een onderzoek naar de Propositie Architectuur en de Propositie Componenten moeten alle tactische en operationele bedrijfsprocessen onderzocht worden. Hier hanteren we de volgende bedrijfsprocessen vanuit het standpunt van de Solution Provider: 1. Lifecycle Management; 2. Promotie; 3. Verkoop; 4. Assemblage & Productie; 5. Levering; 6. Inkoop; 7. Facturering & Betaling; 8. Balancing, Clearing & Settlement.

Lifecycle Management

Lifecycle Management bestaat uit twee onderdelen: Proposition Lifecycle Management en Business Capability Lifecycle Management. De organisatie zal de competentie moeten hebben om de verschillende componenten van de Propositie te kunnen leveren. Dit houdt tevens in dat de componenten gebruikt in alle overige onderdelen van de organisatie, dezelfde moeten zijn als de componenten uit Business Capability Lifecycle Management. We onderzoeken deze laatste daarom niet en beperken ons hier tot Lifecycle Management van de Propositie.

Research en Development staat aan het begin van de levenscyclus van de propositie. Een aanpak die van meet af aan

werkt met componenten zorgt er niet alleen voor dat nieuwe producten eenvoudig samengesteld kunnen worden uit bestaande productcomponenten, maar ook uit nieuwe en bestaande diensten en middelen.

Om vanuit Research en Development een componentgerichte aanpak te kunnen gebruiken moeten alle specificaties van de product-, dienst- en middelencomponenten bekend te zijn. Als Producten samengesteld worden uit Productcomponenten moeten de componenten vanzelfsprekend op elkaar aansluiten, zowel technisch als functioneel. Hoewel middelen niet geproduceerd zullen worden door de provider, zullen de specificaties wel bekend moeten zijn en bij de propositieontwikkeling betrokken moeten worden.

Als middelen generiek zijn en niet samengesteld uit middelencomponenten, zoals een winkelwagen, dan hoeft er bij R&D enkel rekening gehouden te worden met dimensies (maten en gewichten). Is het middel complexer, zoals een communicatienetwerk, waarbij verschillende componenten relevant zijn voor de levering van de communicatie, zoals snelheid, doorvoer enzovoort, conform SLA's, dan moeten ook de componentenspecificaties van alle middelen duidelijk zijn. Een uitzondering daarop is als Middelen door Middeldiensten aan elkaar en aan Producten gekoppeld kunnen worden. Als voorbeeld kan een protocol tussen netwerkcomponenten gegeven worden. Het protocol (en de erachter liggende logica) zal ervoor zorgen dat de middelen en producten op elkaar aan te sluiten zijn, maar R&D moet natuurlijk wel weten welke protocollen gebruikt kunnen worden.

Promotie

Bij Promotie van een Propositie spelen drie zaken voor wat betreft een componentgerichte Propositie Architectuur:

1. De Prijs; 2. Reacties van de Concurrentie; 3. Gebruiksvriendelijkheid van het Aanbod.

Prijs.

Stel dat er sprake is van eenmalige proposities ofwel stuksgewijze productie. Bijvoorbeeld de ontwikkeling van een simulator voor een voertuig dat nog nooit eerder is gebouwd. Een dergelijke simulator moet bestaan uit een platform (beweegbare cabine die kan reageren op handelingen van de piloot), andere hardware, software en systemen, zoals besturingsystemen voor het geheel en voor aparte, complexere, onderdelen, die van invloed zijn op het rij-, vlieg- of vaargedrag van het voertuig. Een voorbeeld van dat laatste is het gebruik van een periscoop in een simulator van een onderzeeër.

Om zo'n nieuwe oplossing aan te kunnen bieden, is het erg handig als van de meeste componenten beschreven is hoe ze onderling samenwerken. Natuurlijk zal niet alles, zoals de bouw van de cabine, de assemblage van de componenten en het besturingssysteem tijdens het offerteproses bekend zijn, tenzij ... het eigenlijke voertuig (bijvoorbeeld de onderzeeër) al eens gebouwd is, zodat de werking van de componenten en de

kosten voor een groot deel bekend is. Vanuit ervaringscijfers omtrent eerdere, vergelijkbare projecten kan het ook eenvoudig worden om de kosten van het ontwerptraject in te schatten, zodat ook al in een vroeg stadium een goede propositie gedaan kan worden. We zullen de Prijscomponenten elders ook tegen komen.

Reactie op concurrentie.

Als de specificaties van alle componenten, de samenstellingsmogelijkheden en de kosten bekend zijn, dan wordt het zeer eenvoudig om enerzijds de verkoopprijs te laten dalen tot het niveau van kostprijs plus acceptabele marge, of anderzijds andere, goedkopere, componenten te gebruiken in een nieuwe samenstelling. Bij een voortdurende verbetering en kostenverlaging vanuit R&D ontstaat zo een goede aanpak voor een Product Leadership strategie.

Gebruiksvriendelijk Aanbod.

Met een componentgedreven aanpak wordt het mogelijk om klanten hun eigen propositie te laten samenstellen. Ook de verkoopprijs kan automatisch bepaald worden bij een dergelijke aanpak. Wel zal het duidelijk zijn dat indien er naast levering van eenmalige Producten ook sprake is van een abonnementafname, de door klanten samengestelde producten voor langere tijd bekend moeten blijven bij de organisatie. Alleen in dat geval kan later, indien er problemen optreden bij levering of facturering en betaling, adequaat gereageerd worden op de klantvraag.

Verkoop

Voor wat betreft de Verkoopprocessen zullen er meer Propositie Componenten ten aanzien van de Prijs moeten worden bepaald. Dit omdat er vanuit vele gezichtspunten met de Prijs gewerkt kan worden, zoals: 1. Marketing Campagnes en de erbij behorende Acties; 2. Verkoopprocessen en verkooptechnieken; 3. Retentie & Loyalty.

Campagnes en Acties.

Voor een Componentgerichte Propositie is de Prijs een belangrijk onderdeel. De uiteindelijke verkoopprijs wordt bepaald door verschillende marketing- en salesactiviteiten. Tijdens Marketing Campagnes en Acties kunnen specifieke doelgroepen aangesproken worden via bepaalde communicatiekanalen. Per kanaal kan de prijs variëren, maar natuurlijk ook per doelgroep, en, zoals we later zullen zien, zelfs per klant(type).

Selling.

Tijdens het verkoopproces zal getracht worden meer dan alleen de besproken propositie te verkopen. We benoemen de verschillende verkooptechnieken hier slechts kort. Er zijn echter wel twee belangrijke zaken die in dit kader van belang zijn: de klantprofielgegevens en de gegevens inzake zijn eerdere aankopen. Wat betreft de eerdere aankopen is voor de verkooptechnieken belangrijk hoe de klant verder geholpen

kan worden met nieuwe en betere vervangingsproducten (upselling), welke artikelen aangeboden kunnen worden voor herhalingsaankopen (deepselling), welke artikelen voor een klant praktisch of waardevol kunnen zijn als aanvulling op de eerder gedane aankopen (cross selling).

Indien gebruik wordt gemaakt van klantprofielen dan moet niet alleen gedacht worden aan kennis omtrent de klantaankopen uit het verleden. Veeleer gaat het erom dat ook bekend is wat zijn of haar (verdere) interesses zijn. Maar niet alleen van de klant, ook van de partner en eventuele kinderen, medewerkers of organisatie.

De hierboven genoemde verkooptechnieken zijn te categoriseren tot 1-2-1 technieken, ofwel zuiver op de inkooporganisatie of op de individuele klant gericht. Maar bij Event Marketing gaat het er juist om naar (Lifetime) Events van de klant en zijn omgeving te kijken, zodat meer omzet en winst behaald kan worden. Zo kan het bijzonder interessant zijn om precies te weten waar iemands partner in geïnteresseerd is op een tijdstip waarop de klant een aankoop kan doen, om op juist dat moment een aanbieding te doen.

Retentie & Loyalty.

Retentie is het (proberen) de klanten die dreigen weg te lopen, te behouden terwijl Loyalty het belonen van (goede) klanten is. Het zal duidelijk zijn dat het voor beide technieken noodzakelijk is om te weten waar een klant in geïnteresseerd is, hoe zijn aankoopshistorie is en wat de waarde van de klant is. Er is een aantal (database marketing) technieken om deze zaken te kunnen bepalen, zoals Customer Profiling, waarbij omzet per product(groep) wordt vastgelegd, zodat bekend is waar een klant in geïnteresseerd is. Een andere techniek is de RFM-analyse. RFM staat voor Recency, Frequency and Money. Dus wanneer heeft de klant voor het laatst iets gekocht, met welke frequentie koopt deze en hoeveel zet deze dan om.

Tenslotte wordt de waarde van de klant bepaald door zijn Life Time Value (LTV) te bepalen. Hier wordt verder gekeken dan bij de RFM-analyses, doordat ook de acquisitiekosten, de marge en de variabele kosten in de analyse betrokken kunnen worden. In BPM 5 van september 2010 beschrijft Marc Kerremans het probleem van een Belangrijke Klant, waarvan iedereen dacht dat deze ook daadwerkelijk belangrijk was, maar vanwege de druk die deze – verschrikkelijke – klant op de organisatie uitoefende om voorrang op andere klanten tijdens het productieproces op te eisen en bovendien een veel lagere marge realiseerde, was dat niet zo. Met een LTV Analyse is het snel duidelijk dat van dergelijke klanten afscheid genomen moet worden.

In het volgende artikel gaan we in op andere onderdelen van de Propositie Architectuur, die van belang zijn voor een optimale strategieaansluiting.

Paul van Wely (info@enterprise-architects.nl) is oprichter van Enterprise Architects.