

6 Verdienen met de klant

In 1998 schreef Kevin Kelly het boek 'New Rules for the New Economy'. Dit boek leek een verklaring te geven voor de internethausse van die tijd. Internetbedrijven die nog nooit winst hadden gemaakt waren op de beurs ineens honderden miljoenen dollars waard. Kelly maakte aannemelijk dat dit niet kwam door collectieve gekte van beleggers, maar doordat in de Nieuwe Economie nieuwe wetten golden. De bekendste is de Wet van de Toenemende Meeropbrengsten (in tegenstelling tot de Wet van de Afnemende Meeropbrengsten in de normale economie). Deze wet zegt dat de waarde van een netwerk exponentieel toeneemt met de groei van het aantal leden van dat netwerk. Met faxen, videorecorders, creditcards en noem maar op werd een tijdlang weinig verdiend, maar op een goed moment kwam er een omslagpunt en explodeerde eerst de omzet en vervolgens de winst. Met andere woorden: heb geduld, beleggers, het komt allemaal goed. Stel je voor dat je in 1986 flink wat aandelen Microsoft had gekocht, dan was je nu miljonair! Twee jaar later knalt de zeepbel. De beurskoersen kelderen en veel internetbedrijven gaan over de kop. Er verschijnen artikelen waarin (achteraf!) haarfijn wordt uitgelegd waarom dit onvermijdelijk is¹. De strekking: de meeste internetbedrijven hadden geen deugdelijk business model. In gewoon Nederlands: ze hadden misschien wel een gat in de markt gezien, en ook een manier om dat gat te vullen, maar ze hadden geen idee hoe daar een winstgevende onderneming van te maken.

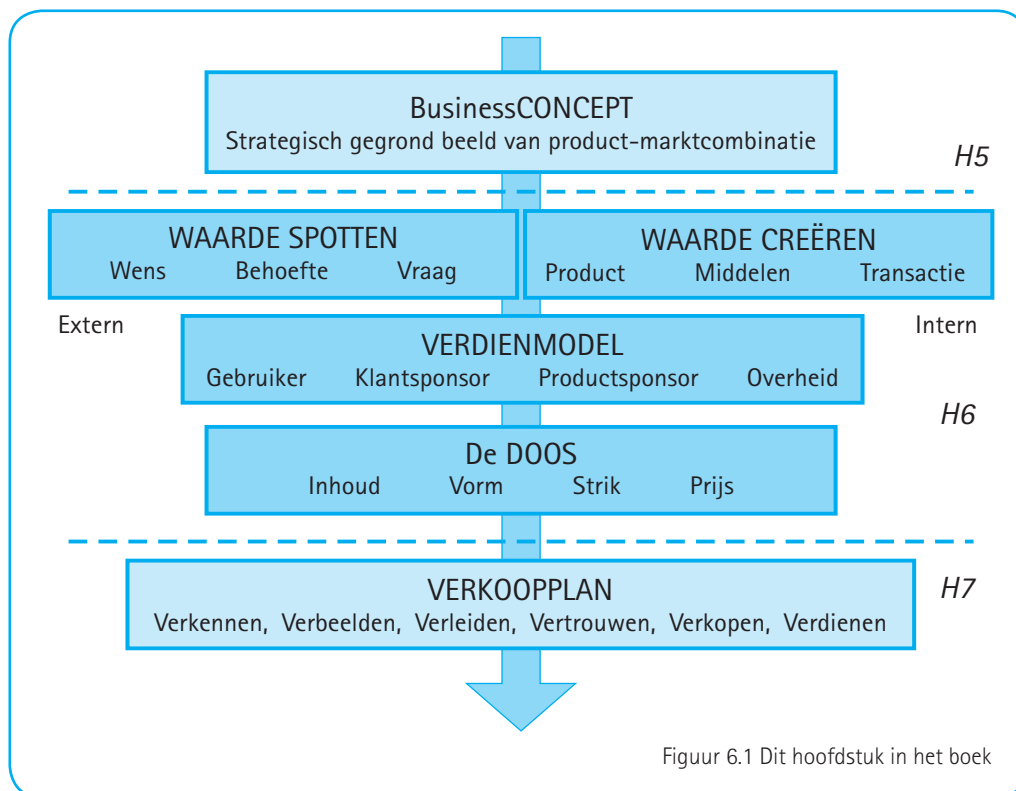
De waarde van goederen en diensten is op verschillende manieren te bepalen. Een eerste manier is de kostprijs-manier. Je telt alle te maken en gemaakte kosten op en deelt dit – we houden het hier even erg simpel – door het aantal te leveren producten. Voor een brood heb je meel, water, warmte, machines, arbeid nodig; voor een huis stenen, hout, spijkers, een tekening, arbeid enzovoort. Tel alles op en deel door het aantal stuks en klaar. Simpel toch? De kostprijsmanier noemen we ook wel de bonnetjesmanier. In hoofdstuk 10 (Gevoel voor geld) gaan we hier nog verder op in.

Een andere manier om een product te waarderen is door te kijken naar wat *men* er voor over heeft. Stel: je runt een krant als *Het Financieele Dagblad*: een goede krant, maar wie heeft er tegenwoordig nog twee euro over voor nieuws dat je gratis elders kunt krijgen (internet). *Het Financieele Dagblad* heeft dan als reactie: ‘Maar wij analyseren ook en wij nemen u mee de diepte in.’ Maar wat dacht je van internetsites als RTLZ.nl, FEMbusiness.nl en Belegger.nl? Ook achtergronden, en gratis. Wat *men* er voor over heeft hangt af van bijvoorbeeld alternatieven (internet en andere kranten in dit geval), maar vaak ook een gevoel. Waarom zou je een Audi of een BMW aanschaffen. Japanners produceren veel betere auto’s voor vaak een veel lagere prijs. Voordat je je afvraagt waarom we spreken over ‘men’ en niet over klanten, benadrukken we dat er vaak ook andere actoren bereid zijn mee te betalen. Denk bij het FD bijvoorbeeld aan de werkgever van de lezer en natuurlijk aan adverteerders. We komen hier later in detail op terug.

Kortom: de waarde van een product wordt enerzijds bepaald door de waarde die jij aan het product toevoegt en anderzijds door de waarde die *men* er aan hecht en er voor wil betalen. En inderdaad: de waarheid ligt vaak in het midden. Jij moet blij zijn, en hij moet blij zijn. Want bij elke transactie geldt in essentie dat alle betrokkenen er blijer van worden.

Dit hoofdstuk

Het klapstuk in dit hoofdstuk wordt gevormd door de metafoor van ‘denken in dozen’. In de voorgaande hoofdstukken heb je nagedacht over je markt, je product, je strategie. Hier maken we het concreet, herkenbaar, behapbaar en meeneembaar voor jou, maar ook vooral voor jouw klant. En of je nu een consultancybureau aan het opzetten bent of een internetshop voor cactussen, aan het eind van dit hoofdstuk heb je je doos of dozen gereed. Je weet erg goed wat er in je doos zit, je weet hoe je het verpakt en dus wat de vorm en eigenschappen van de doos op zich zijn. Je weet hoe je de doos bij de klant op de mat krijgt. Je hebt een idee of de klant waarde hecht aan een strik op de doos of niet. En je hebt ook een idee van het prijskaartje en dus ook wie wat gaat betalen en of er een sticker op de doos geplakt zit met de tekst ‘aangeboden door...’



Figuur 6.1 Dit hoofdstuk in het boek

6.1 Waarde spotten en waarde creëren

Waarde creëer je *samen met je klant*. Immers, zo lang je product bij jou in het magazijn ligt, bevredigt het geen behoefte. Als het nooit verkocht wordt, had het net zo goed nooit gemaakt kunnen zijn. Productie op zich is niet van waarde (behalve in Noord-Korea en in het Europese landbouwbeleid). Pas in de verkooptransactie, in de consumptie, ontstaat de waarde. De klant betaalt, jij levert je product, klant blij, jij blij en wellicht zijn er nog meer mensen blij.

Het spotten van waarde

In hoofdstuk 4 zijn we al uitgebreid ingegaan op het zoeken en vinden van een gat in de markt. We suggereerden je om het gesprek aan te gaan met potentiële klanten en met gebruikers van concurrerende producten te spreken. Vogel uit of er echt een behoefte is. Wat is de eigenlijke vraag? Welke wens spreekt hij al dan niet uit? Is er een probleem of een verlangen? Bij het spotten van waarde gaan we een stap verder: waar zit voor jouw klant nu echt de waarde? Wat vindt hij *kwaliteit*? Waarop kun je anders zijn? We reiken je een aantal mogelijkheden aan:

- Bezit, gebruiks- of toegangsrecht: hoe vaak, wanneer en waarom leest de lezer de krant? Gewoon eenmalig, 's ochtends op kantoor? Dan is het misschien overbodig om de krant te bezitten en daarna bij het oud papier te gooien. Eenmalig gebruiksrecht is wellicht ook voldoende. En voor de lezers die artikelen uitknippen en bewaren kun je wellicht beter een internetsite aanbieden met het hele archief. Hetzelfde geldt in zekere zin voor je eigen woon- of werkruimte. In dit geval ben jij de klant, degene met behoefte aan een woon- of werkplek. Waarom zou je een huis kopen? Is huren niet voldoende? En waarom zou je een dure kantoorruimte huren als je er slechts driemaal per week gebruik van maakt om met klanten af te spreken? Is driemaal een lekkere lunch en toegangsrecht tot een bistro niet goedkoper? Waarom zou je willen bezitten? Waarom zou jij het voor jou alleen willen hebben? En vertaal dat dan weer naar jouw klant.
- Beschikbaarheid van je product naar tijd: wanneer wil de lezer dat de krant op de mat valt? 's Ochtends? 's Middags? Komt hij er pas 's avonds aan toe? Wil de lezer de hele dag met de krant lopen zeulen of wil hij gedurende de dag overzicht op de headlines en de krant 's avonds met pantoffels languit op de bank? En beschikbaarheid geldt bijvoorbeeld ook voor dienstverleners. 24 uursservice: u belt en wij staan er?
- Beschikbaarheid van je product naar plek: wil je klant een bank met een vestiging om de hoek of is iemand ver weg in een callcenter ook goed? Neemt hij er genoegen mee dat zijn boodschappen beschikbaar zijn in de supermarkt of moet Albert.nl ze op een geschikt moment thuisbezorgen?
- Garantie: hoe belangrijk is het voor je klant dat jouw product of dienst 'het doet'? Als dat erg belangrijk is, zal hij een voorkeur hebben voor een bekend en betrouwbaar merk. Als nieuwkomer op de markt ben je dan in het nadeel. Behalve als je de klant garanties kunt bieden. Gratis vervanging, gratis reparatie, een monteur aan huis binnen 24 uur: de vorm hangt natuurlijk af van je product en de markt waarin je opereert.
- Betaling en financiering: Je hebt voor een exploitant van parkeerterreinen een vernuftige slagboom ontwikkeld, die op basis van de kentekenplaat de klant herkent, toelaat en maandelijks factureert. Het systeem blijkt ook uitermate geschikt voor aan de poort van een camping. Alleen: er zijn weinig campings die de aanschafprijs van twee ton kunnen opbrengen. Laat je deze markt schieten of bied je een huur- of lease-regeling aan? Het mooiste is als *de betaling gelijkloopt met de waarde die de klant ervaart*. Misschien kun je de huur variabel maken, afhankelijk van het aantal gasten dat de slagboom passeert. Ook in de dienstverlening is dit principe toepasbaar. Denk aan resultaatafhankelijke beloning, met *no cure, no pay* als uiterste vorm.
- Service, installatie en aftersales: vraagt jouw klant om een kaal product met een bijbehorende lage prijs of heeft hij juist geld over voor hulp bij de installatie en onderhoud? In het tweede geval kun je bijvoorbeeld standaard bij de verkoopprijs een onderhoudscontract voor de eerste twee jaar insluiten. Ook dit principe kun je naar de dienstensector vertalen: als consultant zou je standaard kunnen meever-



kopen dat je een half jaar na het afronden van je klus weer langskomt om de klant te vragen of ze ook daadwerkelijk iets met je advies heeft gedaan.

- All-inclusiviteit: in de horeca lijkt het vanzelfsprekend dat de klant betaalt voor het eten en drinken. Hoeveel verschillende prijs-kwaliteitsniveaus er ook zijn, de basis is toch steeds dat de klant tegen betaling gevoed en gelaafd wordt. Met andere woorden: daarin zit de waarde van je dienstverlening als restaurateur. De bekende Nederlandse ondernemer Hennie van der Most bedacht dat het ook anders kan. In bepaalde situaties, vooral bij allerlei groepsactiviteiten, is niet het eten, maar het gezellige samenzijn van belang. Hij bedacht daarom Preston Palace, een hotel en partycentrum met een all inclusive formule: je betaalt per uur en daarbinnen kun je eten en drinken wat je wil. In de woorden van de eigen website: *'Bij Preston Palace betaalt u niet voor wat u eet of drinkt, maar u betaalt de lengte van uw verblijf. Vrij eten en drinken dus. Met volle teugen genieten. En een prijskaartje kunt u zelf heel simpel in de gaten houden. Het tarief is namelijk van tevoren vastgesteld.'* Heel goed. Het onbekommerd en geheel verzorgd samenzijn is van waarde, dus daar betaal je dan ook voor.
- Mate van geruststelling: laat je je klant betalen voor het product of voor 'dat het goed komt'? In de ICT wordt een opknip gemaakt naar *outsourcing* en *outtasking*. Bij outsourcing huur je als het ware een uitzendkracht in voor bijvoorbeeld het systeembeheer. Bij outtasking leg je de verantwoordelijkheid bij het ICT-bedrijf. Het bedrijf staat garant voor goed beheer van de IT-systemen – wat er ook gebeurt. Een ander mooi voorbeeld is zorgverzekeraar Achmea. Achmea verkoopt geen zorgverzekeringen. Achmea ontzorgt.

Voorgaand lijstje geeft je een handvat om na te denken over kwaliteit en typische eigenschappen van jouw product of dienst. Maar realiseer je: het is maar een lijstje. Juist bij het 'verbijzonderen' van je product komt het aan op het toevoegen van niet-algemeenheden. Dus: luister naar je klant en wees creatief.

In hoofdstuk 4 stipten we ook al het verschil aan tussen behoefte, wens en vraag. Hier benadrukken we dat onderscheid nog eens. Soms spreekt een klant een vraag uit; vaak ook niet. Dat komt doordat hij geen vraag heeft, of doordat hij het niet wil of kan uitspreken, of doordat hij nog niet weet dat hij een wens of behoefte heeft. Zorg ervoor dat je latente behoeften en mogelijke wensen zo snel mogelijk op tafel krijgt in de vorm van een expliciete vraag. Hoe helderder hoe beter.

Het creëren van waarde

De waarde van je product is een directe resultante van enerzijds wat jij erin stopt en anderzijds in welke mate jouw klant het waardeert. De waarde van je product kun je als volgt uitdrukken:

$$\text{WaardeCreatie} = \text{ProductWaarde} * \text{KlantWaarde}(\text{ring})$$



Een belangrijke afgeleide hiervan is dat je nog zoveel waarde in je product kunt stoppen, maar als de KlantWaardering nihil is, is ook de WaardeCreatie nihil. En het omgekeerde spreekt voor zich.

De Productwaarde is kort gezegd alles aan waarde dat jij in jouw product weet te stoppen. Of in termen van de productiefactoren: grondstoffen, arbeid, kapitaal (grond, gebouwen, geld, machines en anderen objecten die min of meer vast op de balans staan) en kennis. Met andere woorden: de Productwaarde is een sommatie van alles wat jij in je gehele productie bij elkaar brengt om het product bij jouw klant op het bord te leggen. In de computerchip industrie ‘van zand tot klant’, in de voorbehoedsmiddelenindustrie ‘van boom tot condoom’. De meeste waarde is toe te voegen met schaarse en moeilijk verkrijgbare productiefactoren. Kennis wordt in dit kader wel de productiefactor van de nieuwe economie genoemd.

Klantwaardering is enerzijds een heel rationele resultante van het vullen van een behoefte van de klant. Stel die vraag: in welke mate voldoet ons product aan uw wensen? Makkelijk. Anderzijds is het ook die glimlach of zoals Tom Peters het noemt de *wow!*-factor³. En je raadt wel waar de meeste waarde toe te voegen is. Veel van je concurrenten kunnen immers waarschijnlijk ook voldoen aan die expliciete vraag van je klant. Maar wanneer jij in staat bent de klant te verrassen, echt blij te maken, door net datgene toe te voegen waar hij zelf niet eens aan had gedacht, dan raak je een gevoelige snaar en begint waarde te stromen. Om tot het *wow!*-effect te komen, moet je je klant door en door kennen, hem begrijpen en tot in de puntjes snappen waar hij warm of juist koud van wordt.

In maatwerksectoren als de botenbouw, bij de vervaardiging van legervoertuigen en maatpakken, is het gebruikelijk om de gebruiker van begin tot eind bij het proces te betrekken. De gebruiker wordt bij het ontwerp betrokken; hij bepaalt zelf de kleuren, de specificaties. Er wordt een prototype gemaakt en de klant mag proefdraaien. Bevalt het? Zo niet passen we het samen aan. Gedurende de productie komt de klant regelmatig langs of kan op een andere manier de vervaardiging van zijn aankoop volgen. En de levering is niet minder ‘persoonlijk’. Inderdaad: zo’n manier van werken is nogal intensief en vreet tijd, maar het schept wel duidelijkheid en... een band. Samen met de klant een product ontwikkelen heet ook wel co-development.

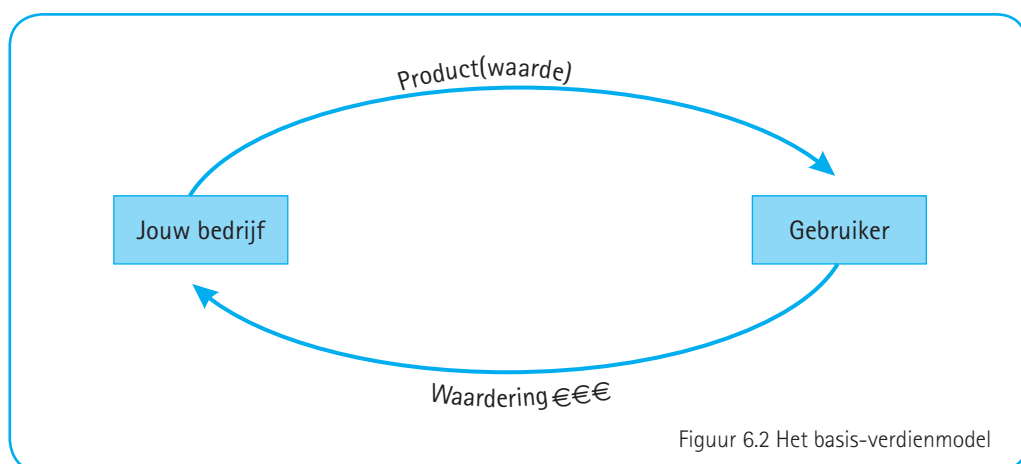
In sectoren die niet bekendstaan om hun maatwerk is het betrekken van de gebruiker of klant ook belangrijk. Wanneer jij in de sportschoenenbranche (bij uitstek een massaproductiesector), bijvoorbeeld door het slim inzetten van ICT-toepassingen, in staat bent de gebruiker of klant een centrale rol in je proces te geven, ben je spekkoper! Kijk naar www.nikeid.com en verbaas je. Voor nog geen tien euro extra maakt Nike een schoen (of ook wat andere producten) naar jouw wensen: je kunt zelf de

kleuren instellen, je eigen label toevoegen, enzovoort. Dit verschijnsel heet *mass customization* of in het Nederlands massamaatwerk.

6.2 Het verdienmodel

Je verdienmodel (of ook wel businessmodel) helpt de door jou gecreëerde waarde om te zetten in geld. Stel dat je bedenkt dat de waarde van jouw krant 4,10 euro is. Dat is mooi, maar het is wel ongeveer het dubbele van de andere kranten. De lezer zal dat wellicht veel vinden. Kortom: je moet dan of minder productwaarde toevoegen, of met een slim verdienmodel een manier vinden om de verkoopprijs te verlagen. Heb je wel eens gedacht aan adverteerders? Of wellicht kun je je adressenbestand van lezers ter beschikking stellen voor direct marketing? Of kun je misschien je artikelen digitaal beschikbaar maken en, met hetgeen er toch al bijna is, je totale kosten drukken en dus je kostprijs naar beneden halen. Hecht de overheid waarde aan het lezen van jouw krant? Kortom: al met al prop je 4,10 euro aan waarde in je product, maar door een slim verdienmodel te gebruiken, betaalt de klant maar 2 euro. Slim toch? Iedereen blij! Dat is de waarde van goed nadenken over een verdienmodel.

Het basis-verdienmodel is de variant waarin jij levert en de gebruiker betaalt. In deze paragraaf helpen we je om vanuit die 'basis-variant' te komen tot een slimmer verdienmodel. Ten eerste: zijn er aan de zijde van de gebruikers mensen die willen meebetalen? Papa's, mama's, suikerooms, de werkgever? In de tweede plaats: zijn er aan jouw zijde bedrijven die willen meebetalen? Adverteerders, leveranciers, marketleiders? En ben je wellicht zelf geïnteresseerd in je klanten? Of tot slot: hecht de overheid of – in geval van intrapreneurship – je moederorganisatie waarde aan het gebruik van jouw product of dienst?



Figuur 6.2 Het basis-verdienmodel

We noemen een aantal redenen om te proberen tot een slim verdienmodel te komen:

- Het geeft je een gratis concurrentievoordeel. Als je erin slaagt anderen dan de klant mee te laten betalen aan je product, kun je de klant goedkoper of zelfs gratis bedienen. Dat levert natuurlijk een belangrijk concurrentievoordeel op. Je kunt zonder al te veel afbreuk te doen aan je concurreren op ‘customer intimacy’ en ‘productleadership’ gratis meeconcurreren op prijs.
- Het maakt het makkelijker en dus nog goedkoper. Als de transactiekosten relatief hoog zijn, of als het moeilijk of kostbaar is om ‘zwartrijders’ uit te sluiten, kan een alternatief verdienmodel je een hoop gedoe besparen. Een mooi voorbeeld is tolheffing op snelwegen. Wat kosten die tolpoortjes en al die kassamedewerkers wel niet? En zou het niet slim zijn om het openbaar vervoer in de grote steden gratis te maken?
- Het creëert ruimte voor nevenproducten. Als je je product gratis weggeeft, creëer je daarmee soms een marktplein dat van waarde is voor andere producenten. De gratis kranten *Spits* en *Metro* hebben bijvoorbeeld niet slechts gewoon veel lezers, maar het zijn ook nog eens lezers die ’s ochtends naar hun werk of opleiding gaan – een interessante doelgroep voor adverteerders.

Klantsponsors vergroten het budget van de klant

Al enkele keren hebben we terloops onderscheid gemaakt tussen gebruiker en klant; het zal je zijn opgevallen. De *gebruiker*, soms ook eindgebruiker of consument genoemd, gebruikt je product of dienst. De *klant* betaalt ervoor. In ons basis-verdienmodel betaalt de gebruiker zelf en zijn klant en gebruiker dus verenigd in een persoon. Vaak echter is er iemand of iets die de portemonnee voor de gebruiker trekt, betaalt en de gebruiker laat gebruiken of genieten. Denk aan papa of mama, opa of oma die bij de McDonalds een Happy Meal betaalt. Of denk aan de werkgever of directie die een nieuw softwarepakket aanschaft om de medewerkers efficiënter en plezieriger te laten werken. Soms wordt de gebruiker volledig gesponsord en is hij als het ware helemaal geen klant meer. Soms betaalt hij zelf nog mee. Redenen die worden genoemd om de klant te sponsoren zijn: efficiency, beter zijn werk kunnen laten doen, (meer) plezier van gebruik of het simpelweg iemand gewoon gunnen. Een creatief voorbeeld van klantsponsoring wordt aangewend door Carglass. Heb je een sterretje in de ruit van je auto? Carglass repareert het, in veel gevallen is het gratis. De kosten worden verhaald op de verzekeraar, die in geval van vervanging van de ruit nog meer kwijt zou zijn en nu dus ook goedkoper uit is. De verzekeraar sponsort.

Wanneer een klantsponsor in het spel is betaalt de klant jou niet minder, maar zijn er dus andere partijen die meebetalen. Het budget van de klant wordt vergroot. Het is aan jou om zicht te krijgen op die partijen, ze te benaderen of de klant er zelf op te wijzen.



Product sponsors verlagen de verkoopprijs

Een tweede manier om je verdienmodel te verrijken is aan je eigen kant: je maakt het product voor de klant goedkoper zonder er zelf onder te hoeven lijden. Wij noemen deze groep geldschieters *productsponsors*: mensen, bedrijven die toegang tot jouw gebruikers of hun gebruik waardevol vinden of meer in het algemeen waarde aan hen hechten. Wie zijn deze sponsors en hoe vind je ze? Om die vraag te beantwoorden moet je analyseren voor wie je product, naast de uiteindelijke gebruiker, nog meer van waarde is. Of preciezer: voor wie is het van waarde dat de transactie, de consumptie, tot stand komt? Wij geven je een lijstje:

- Je leveranciers. Als je voor je leverancier een nieuw marktsegment binnen bereik brengt, is dit voor hem van waarde. Je functioneert voor je leverancier als *distributiekanaal* en het kan zijn dat hij daar geld voor over heeft. Denk aan Heineken. Heineken sponsort café-eigenaren met parasols, biertaps en soms de hele inrichting van een café om maar meer te kunnen verkopen. En hoe afwijkender en waardevoller de doelgroep die je denkt te kunnen bereiken, hoe meer ze sponsoren.
- Partijen die direct verdienen aan het gebruik van je product. Hoeveel gratis mobieltjes heb jij al gehad? Telecombedrijven als Vodafone en T-Mobile geven de nieuwste mobieltjes weg om hun eigen product maar te kunnen verkopen. Hoe meer abonnementen, belminuten en sms'jes, hoe beter! En dus moet je hippe telefoontjes weggeven om dat gemakkelijker te laten gaan. In het internet-inbeltijdperk konden de aanbieders van internettoegang hun product gratis aan de consument leveren, omdat ze zich lieten betalen door (alweer) de telecombedrijven, vanuit de opbrengst van de extra verkochte telefoonminuten.
- Partijen die belang hebben bij het marktplein dat je creëert. De forensenkrant Sp!ts is al genoemd, maar denk ook aan de *event marketing* van merken als Red Bull of natuurlijk de grote studentenfeesten. Bedrijven sponsoren evenementen waarvan ze de bezoekers als hun potentiële markt beschouwen. Kampioen in de categorie 'marktplein' is Google. Gratis voor de gebruiker, maar winstgevend door de vele adverteerders. Google zorgt er met zijn advertentieprogramma *Adwords* voor dat de advertentie alleen verschijnt bij mensen die naar bepaalde dingen zoeken en die dus waarschijnlijk geïnteresseerd zijn in de diensten van de adverteerder. De adverteerder betaalt bovendien alleen als er inderdaad op zijn advertentie wordt geklikt. Google creëert dus voor zijn adverteerders marktpleintjes op maat.
- Partijen die op een andere manier profiteren van (de externe effecten van) het gebruik van je product. Soms zijn er nog andere, minder directe verbanden dan in de voorgaande drie gevallen. Doordat je je product op een bepaalde plaats aanbiedt, bijvoorbeeld. Straatartiesten, schoenpoetsers en Sinterklaas worden soms betaald door de winkeliersvereniging, omdat ze bijdragen aan een aangename en gezellige sfeer, waarin mensen langer blijven winkelen en hopelijk meer besteden. Doordat de verbanden minder direct zijn, is het ook moeilijker om de waarde die je levert zichtbaar en meetbaar te maken. Daarmee wordt het meestal



moeielijk om de ‘externe profiteurs’ te laten betalen, zeker als je daar vooraf geen afspraken over hebt gemaakt.

- De marktleider. In de internetbubble van eind jaren negentig slaagden veel bedrijven erin startkapitaal te verzamelen, soms miljoenen dollars, zonder een echt verdienmodel. Hun strategie kan worden samengevat als *get funded, grow big, sell out to Microsoft*. Eerst maar eens heel veel gebruikers krijgen en uitgroeien tot de standaard voor een bepaalde toepassing, dan word je vanzelf een aantrekkelijk overnamedoelwit voor een grote partij die wel weet hoe je er geld mee moet verdienen. Zelfs als je een investeerder met hele diepe zakken hebt is dit een riskante strategie die wij niet aanraden. Wel is het goed om de analyse te maken: voor welke grote partij zou onze technologie, ons klantenbestand of een ander onderdeel van onze onderneming van grote waarde kunnen zijn?
- Jijzelf: Hewlett-Packard geeft haar printers ongeveer weg. Niet omdat ze vijftig jaar bestaat, maar puur om dure toners te kunnen verkopen. Alle eerder genoemde productsponsors kun je ook terugleiden op jezelf. Vraag jezelf af of je je eigen producten wilt sponsoren. Heb jij om wat voor reden dan ook nu of in de nabije toekomst interesse in jouw klanten? Sponsoring van je eigen product is vooral ook in de opstartfase van je bedrijf een mooie manier om korting te geven en dus klanten binnen te halen: ‘Wij willen ons graag met dit project laten zien. Als we een sticker op de deur mogen plakken, doen we het voor de helft van de prijs.’

Door systematisch deze mogelijkheden langs te gaan maak je een waardeanalyse: voor wie is jouw onderneming van waarde, afgezien nog van de afnemer van je product. Zelfs als het niet mogelijk is om deze belanghebbenden rechtstreeks te laten betalen, kun je veel profijt hebben van een dergelijke analyse. Ze zet je op het spoor van mogelijke partners. Tegen de tijd dat je na gaat denken over marketing, distributie of financiering is het nuttig om dit lijstje er weer bij te pakken.

Productsponsorship krijgt op twee manieren vorm:

- 1 Een sticker op je product of dienst. Kijk naar de Vodafone-telefoontjes, kijk naar het KLM-Dutch Open, de logo’s op allerlei websites.
- 2 Direct marketing en toegang tot je klanten: voor veel van deze partijen is het waardevol in contact te geraken met jouw klanten. Mogen ze je klantenbestand gebruiken voor mailings? Verzorg jij de mailing voor ze? Of wellicht kun je klant en sponsors op een leuke borrel aan elkaar voorstellen. Misschien is dat wel net zo waardevol.

De overheid of moederorganisatie overbrugt

Wanneer jij en je klanten echt niet tot elkaar kunnen komen, kun je tot slot nog bij de overheid of moederorganisatie aankloppen. Wellicht kun je haar ervan overtuigen dat de consumptie van jouw product in het algemeen belang is. De overheid verstrekt zowel subsidies aan klanten om consumptie te bevorderen als aan leveranciers om



productie en het nemen van risico te bevorderen. In geval van intrapreneurship heb je soms het geluk van een 'extra overheid' en wellicht krijg je geld 'van het huis'?

In de Nederlandse geschiedenis zijn tal van voorbeelden te vinden van product-subsidiëring, uiteenlopend van schoolmelk tot HR-verwarmingsketels. En reken maar dat de producenten van de anticonceptiepil een feestje hebben gevierd toen hun product in het ziekenfondspakket werd opgenomen. Het subsidiëren van consumenten is helaas wat zeldzamer (dit verstoort de economie minder, vandaar het 'helaas'), maar lijkt de laatste tijd populairder te worden. Denk aan de woontoeslag en de zorgtoeslag.

Voordat je nu geld ruikt en opgeslokt wordt door de subsidiekoorts: zie subsidies als een leuke bijkomstigheid en verdoe er niet al te veel tijd aan. Het aanvragen van subsidies en de verantwoording achteraf kosten je vaak veel tijd en energie die je ook kunt gebruiken om echt aan de slag te zijn.

Van verdienmodel naar een indicatie voor de verkoopprijs

In figuur 6.3 hebben we alle behandelde theorie over verdienmodellen samengevat. Jij levert aan de gebruiker een product met waarde. Hij betaalt jou – bij voorkeur met geld. Wanneer de gebruiker dat niet kan of wenst te betalen zijn er drie mogelijkheden om nader tot elkaar te komen:

- 1 Klantsponsors vergroten het budget van de gebruiker
- 2 Jij verlaagt de prijs van je product, door productsponsors te betrekken
- 3 De overheid of je moederorganisatie komt tussen beide om dingen nog makkelijker te laten gaan.

Of in formulevorm:

$\text{Verkoopprijs} = \text{WaardeCreatie} - \text{productsponsoring} + \text{klantsponsoring} - \text{overheidssteun}$

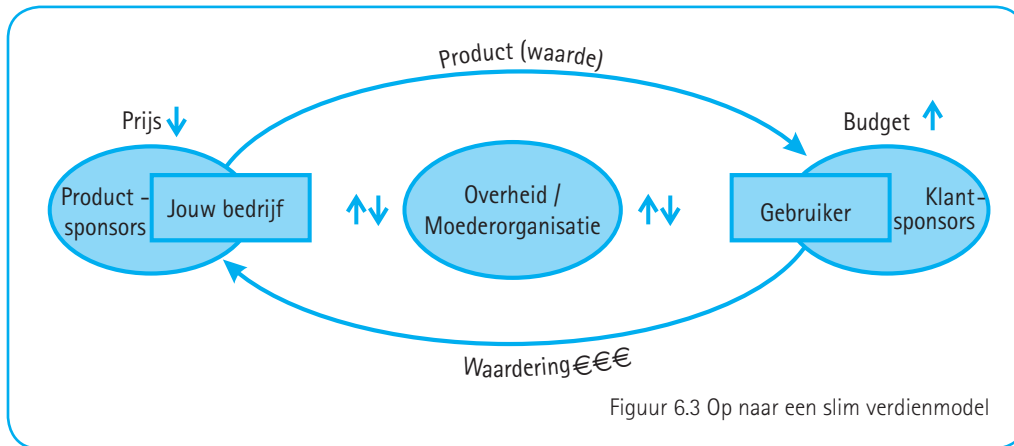
Waarbij $\text{WaardeCreatie} = \text{ProductWaarde} \times \text{KlantWaarde}(\text{ring})$

Als je je best hebt gedaan, heb je je product nu zo zwaar besponsord en besubsidieerd, dat de verkoopprijs zo rond de nul euro zal liggen. Maar... willen we dat?

We geven je twee redenen om de bedachte sponsoring in overweging te nemen:

- 1 Een lage prijs duidt vaak op een lage kwaliteit. Kortom: of je moet heel goed communiceren dat je een erg slim businessmodel hebt of je moet de bedachte sponsoring nog eens goed overwegen. Of misschien kun je je product nog beter maken. Goedkoop is vaak duurkoop.
- 2 Commercie en sponsoring wordt vaak als vervelend gezien. Kijk maar eens welke reactie de commerciële tv-stations over zich uitgestort krijgen: 'altijd maar





Figuur 6.3 Op naar een slim verdienmodel

die reclame, bah!’ En er zijn ook veel klanten die het niet op prijs stellen dat ze door jouw partners worden benaderd. En daar zit natuurlijk ook wel wat in.

Kortom: de prijs heeft ook een signaalfunctie. Dat signaal moet passen bij de verdere positionering van je product. Als je ‘misschien wel de beste krant van Nederland’ maakt, dan moet je die niet naast de Metro en de Sp!ts op het station leggen. En als de klant niet gediend is van reclame, geef hem dan op zijn minst die optie. Het is voor hem van waarde, dus je kunt er geld voor vragen. Een premiumabonnement zonder advertenties – op internet is het al heel gewoon.

6.3 Denken in dozen

Stel: je bent ICT-dienstverlener. Je bedrijf is groot geworden met de millenniumbug en de invoering van de euro. Toen die hausse voorbij was, had je een gevestigde naam en bleven je klanten je vragen voor andere klussen. Je doet nu allerlei dingen: van veel systeembeheer en beveiliging, tot softwareselectie, dataconversie, ERP-implementaties en zelfs het bouwen en optimaliseren van websites. Eigenlijk kunnen jullie alles wel. En om dat aan de wereld kenbaar te maken verander je de naam van je bedrijf in Global Solutions en je start een reclamecampagne met als *pay off* ‘Zelfs als u geen probleem hebt, hebben wij de oplossing’. Nu zullen de klanten wel toestromen. Toch? Jij kunt per slot van rekening alles!

Niet dus. Het fictieve ICT-bedrijf Global Solutions is net zoiets als een restaurant waar je geen menukaart krijgt, maar de ober je vraagt waar je vandaag trek in hebt. Een enkeling vindt dat misschien leuk, maar de meeste mensen geven de voorkeur aan een concreet aanbod: je kunt kiezen uit twintig Italiaanse gerechten, de prijs staat er bij en als je meer trek hebt in Chinees kun je beter ergens anders heen gaan. Global Solutions



lijkt het toppunt van maatwerk en klantgerichtheid, maar is dat niet. De klant wil kunnen kiezen, maar het moet wel duidelijk zijn wat hij kan kiezen. Je moet kiezen om gekozen te worden. Dat geldt op strategisch niveau, maar ook op het tactische niveau van het businessmodel. De dagbladuitgever moet niet alleen kiezen op welke markten hij actief wil zijn (regionaal of landelijk; ochtend- of avondkrant, serieus of tabloid), maar ook welk concreet aanbod hij zijn lezers doet⁴.

Zo'n concreet aanbod zou je een propositie kunnen noemen; wij noemen het een doos. Een goede doos is toegesneden op een duidelijke doelgroep of marktsegment; voor een andere doelgroep is er weer een andere doos. Door te denken in dozen, maak je keuzes.

De mooiste dozen zie je bij de aanbieders van mobiele telefonie. Vodafone⁵ biedt de Nederlandse particulier negen gewone abonnementen, negen UMTS-abonnementen en een prepaid. De tariefstructuur is simpel: je betaalt een vast bedrag per minuut, ongeacht naar wie je belt of wanneer je belt, en dat vaste bedrag per minuut is lager naarmate je abonnement groter is (en je dus meer minuten per maand inkoopt). Ook elk sms'je kost een vast bedrag per stuk; voor de veelgebruikers is er de optie om voor twee euro dat vaste bedrag per stuk te halveren. Daarmee heeft Vodafone 27 verschillende dozen voor hetzelfde product: bellen en gebeld worden via het Vodafone-netwerk. En dan kan de klant nog kiezen uit verschillende contractduren, al dan niet in combinatie met een gratis of afgeprijsd toestel... Kortom: je ziet de dozen voor je staan bij de Belcompany of Phones 4 u. We are dizzy...

En daarmee is Vodafone nog lang geen koploper. Andere aanbieders hebben speciale dozen voor wie veel naar het buitenland belt, of naar familieleden, of naar andere abonnees van dezelfde aanbieder, of 's nachts enzovoort. En om het allemaal nog lastiger en minder overzichtelijk te maken bieden de aanbieders ook nog een product van een verschillende kwaliteit (denk aan de dekking) en natuurlijk wordt er heftig gestunt met telefoontjes. Al met al heeft de consument die mobiel wil bellen de keuze uit een stuk of 350 dozen. Heb jij het overzicht? Boy wonder Ben Woldring zag het ook niet meer zitten en maakte alles een stuk overzichtelijker met zijn immens succesvolle www.bellen.com.

Van de mobiele telefonie kunnen we op het punt van denken in dozen alvast het volgende leren:

- 1 De doos is de belichaming van je product. Als de doos goed is draagt hij bij aan herkenbaarheid en klantenbinding. Vodafone staat voor vaste tarieven, Orange voor alles uit een bundel. Voor fysieke producten geldt dit nog sterker: de verpakking is voor sommige producten een belangrijk deel van de identiteit.
- 2 Hoe groter de jungle, hoe belangrijker de doos. En ook: hoe minder onderscheidend het product zelf is, hoe belangrijker de doos. Als de producten sterk op elkaar lijken



en er veel concurrentie is, ontstaat een marktform die in de economie bekendstaat als *volledige mededinging*. Een kenmerk van die marktform is dat niemand winst maakt. Dat is natuurlijk niet de bedoeling. De doos is een manier om jouw product te onderscheiden van dat van de concurrentie. Zie ook het volgende punt.

- 3 Dozen zijn handig voor het leggen van rookgordijnen. Als alle aanbieders van mobiele telefonie dezelfde tariefstructuur hadden, zou het eenvoudig zijn om de goedkoopste te vinden. Als je precies hetzelfde in je doos stopt als de concurrent, dan ben je veroordeeld tot prijsconcurrentie. Het is daarom slim om niet hetzelfde in de doos te stoppen. De telefoonbedrijven hebben dat goed begrepen. Vodafone doet in zijn doos bellen in het buitenland tegen hetzelfde tarief als thuis. T-Mobile stopt er onbeperkt geldig beltegoed in. Telfort op zijn beurt laat je in de daluren gratis bellen met vaste nummers.
- 4 Dozen zijn erg geschikt om de klant meer te verkopen dan hij nodig heeft. Een doos is een *package deal*, een koppelverkoop. Niemand zal een doos kopen waarin te weinig zit. Als je voor vijf man moet koken, koop je dan de verpakking met vier schnitzels of die met zes? Je koopt precies genoeg of anders te veel. Vodafone verkoopt je per maand 100 belminuten plus 100 sms'jes. Of 200 plus 200. En zo door tot 1500 plus 1500. Als je op het ene front goed zit, houd je op het andere front zeer waarschijnlijk wat over. (En als je abonnement te krap is ben je nog duurder uit, want de extra minuten en sms'jes zijn relatief duur.) De sms'jes krijg je erbij, of je wilt of niet. Vodafone levert geen pizza zonder ansjovis.
- 5 Dozen zijn erg geschikt om de klant kennis te laten maken met nieuwe producten of aanvullende diensten. T-Mobile verkoopt een doos met daarin een WiFi-USB-adapter (waarmee je laptop of desktop computer geschikt is voor draadloze netwerken) plus vier uur toegang tot de T-Mobile Hotspots (wireless access points) die internettoegang bieden op 12.500 plekken ter wereld. Versatel biedt de consument snel internet plus digitale televisie plus vaste telefonie voor een bedrag dat maar iets hoger ligt dan een ADSL-abonnement bij andere providers. In dit geval heeft de doos ook kenmerken van *lock in* (het gevangennemen van de klant). Versatel heeft voor zijn digitale televisie namelijk exclusieve content, waaronder rechtstreekse beelden van alle wedstrijden uit de Nederlandse Eredivisie. Wie ontevreden is over Versatel als telefoonmaatschappij of internetprovider, zal de hele doos de deur uit moeten doen, inclusief deze programma's die nergens anders te krijgen zijn.

In deze paragraaf werken we de metafoor van de doos uit en we bespreken de volgende aspecten:

- de inhoud van de doos: zoals je wilt 'het product';
- de vorm van de doos: the look and feel of the box. Wat ziet en voelt de klant in de winkel van je product en hoe komt het bij hem of haar thuis;
- de strik op de doos: de promotie;
- het prijskaartje van de doos: prijs.



En denk nou niet dat denken in dozen alleen belangrijk is voor bedrijven die een fysiek product leveren. Ook voor dienstverleners is denken in dozen een goede methode om tot een concreet aanbod te komen – kijk maar naar het voorbeeld van de mobiele telefonie. Het dwingt je om keuzes te maken. Hoe vager je product, hoe belangrijker je dozen. Stel je voor dat jouw klant met jouw doos in de hand staat, als met een appel op de markt of een Monopolyspel bij de Bart Smit: kopen of niet? Als vuistregel moest je per product maar niet meer dan tien dozen ontwikkelen. Het moet wel duidelijk blijven...

Denken in dozen heeft natuurlijk zijn uitwerking op je marketing en op je verkoopproces, maar het gaat verder. Misschien kom je er wel achter dat je product niet in je doos past en moet je je product herontwerpen. Wellicht biedt een nieuwe doos nieuwe mogelijkheden voor je logistiek proces: kun je dozen mobiele telefonie ook verkopen via internet bijvoorbeeld? Denken in dozen dwingt je keuzes te maken en keuzes hebben gevolgen – als het goed is.

Inhoud van de doos (product)

Bij de inhoud van de doos gaat het simpel gezegd over het product zelf. Het brood dat in de zak zit, het telefoontje en de belbundel van Vodafone, de pionnen, de dobbelsteen, het bord in het Mens-Erger-Je-Niet-spel. In hoofdstuk 4, bij productonderzoek, bogen we ons voor het eerst over het product. Wat is het eigenlijk? Kun je het maken? In de paragraaf over waarde spotten en waarde creëren in dit hoofdstuk gingen we verder in op een verdere specificatie. Wat wil de gebruiker nou echt met jouw product? Wat moet nou echt typisch zijn voor jouw dienst?

Bij het denken over en beschrijven van de inhoud van je doos dagen we je uit nog een stap verder te gaan en je af te vragen wat je product nu echt betekent – en het liefst even in een paar woorden. Wat is de functionaliteit van je product? Lever je biobrood of bied je de consument een gevoel van een echt eerlijke maaltijd? Geef je de schrijver een pen of een instrument om zijn gedachten uiteen te zetten? Prop je een telefoon met een simkaart in een doos of zorg je ervoor dat jouw beller midden in de wereld staat? Bied je een zorgverzekering aan of ontzorg je en neem jij alle rompslomp over? In dit soort termen denken over je product bied je voldoende bagage om straks ook na te denken over de vorm van de doos (en het verkopen), de strik en de prijs. Dus gooi al die punten van waarde van eerder uit dit hoofdstuk op een hoop en verwoord wat het al met al voor je gebruiker betekent. Waar wordt hij nou echt blij van? Wat is de werkelijke functionaliteit? Wat doet het als je het aanzet, opeet of een slinger geeft?

Vorm van de doos, de doos an sich

Het geloof van sommige verkopers is dat de doos belangrijker is dan wat erin zit. Verkopen gaat om verleiden. De klant staat met je doos in de hand in de winkel, vaak niet met het product. De verkopers krijgen bijval in hun stelling van de transporteurs.







Een doos dient ook om het product goed, snel en veilig bij de gebruiker te krijgen. De waarde van het product komt er pas uit bij het gebruik. Met andere woorden: wanneer je er niet in slaagt het product in optima forma op tafel te krijgen bij je klant, ben je niet handig bezig. Kortom: een doos heeft twee functies:

- 1 Het is een middel om te verkopen.
- 2 Het is een middel om het vervoer van het product te vergemakkelijken.

Deze twee functies stellen verschillende eisen aan de doos, die soms zelfs strijdig zijn. De oplossing is dan vaak 'een doos om de doos'; een omverpakking speciaal voor het transport. Maar soms kan het slimmer. Het Nederlandse bedrijf Paperfoam maakt voor Apple een verpakking (op basis van aardappelzetmeel!) die niet alleen de kostbare iPod goed beschermt, maar die er ook nog eens chic en hoogwaardig uitziet.

Voor de letterlijke, fysieke dozen uit de productenwereld is dit alles nogal triviaal. Maar in de dienstensector speelt hetzelfde dilemma. Het is heel efficiënt om een vliegticket, verzekeringspolis of bankafschrift alleen per e-mail te versturen. Zonder doos, zeg maar. Maar de meeste klanten willen toch graag een stukje papier in de brievenbus. En dan niet iets wat ze ook zelf hadden kunnen printen, maar iets officieels, iets dat er uit ziet alsof je er voor de rechter wat aan hebt.

Soms is het lastig om onderscheid te maken tussen doos en inhoud. Parfum bijvoorbeeld wordt verkocht in flesjes – de een nog fraaier dan de ander. De doos in dit geval is de fles en eventueel het doosje. Het parfum is het product, de inhoud, toch? En die kleur dan? Of je nu roze parfum opspuit of groene, het gaat er echt niet lekkerder van ruiken, laat staan dat je er een kleurtje van wilt krijgen. Kortom: soms zit de doos wel erg strak om het product heen.

Strik op de doos (promotie)

Een bijzonder onderdeel van de verpakking is de strik. Een strik richt zich puur op emotie. Het is – in relatie tot je product of dienst – vaak geheel nutteloos en soms zit de strik het product of de verpakking zelfs in de weg. De strik is een extra *teaser* om de gepercipieerde waarde van het product te vergroten. Het speelt vooral in op het 'goh, wat aardig', 'wil ik ook'- of 'hebben, hebben, hebben'-gevoel.

Bekende strikken zijn:

- Het speeltje bij de Happy Meal. Natuurlijk is het eten ook niet onsmakelijk, maar waar gaan de kids er nu echt voor naartoe? Dat het speeltje geheel waardeloos is en altijd binnen twee weken kapot is niet relevant.
- De waardepunten van de Douwe Egberts. Wie herinnert zich geen oma, moeder of tante die zo'n blik of bus vol zegeltjes heeft? Voor drie postzakken vol zegeltjes en drie euro bijbetalen krijg je een Annie M.G. Schmidt-mokkenset. Omgerekend komt dit neer op 0,3 procent korting op de koffie. En het mooiste is: daar krijg je de Hollandse huisvrouw nog steeds mee in beweging.





- Het mobieltje dat je van Vodafone of T-Mobile krijgt wanneer je een duurder abonnement neemt. Wie doet er eigenlijk iets met die agenda? Of met die games? Of met DVS? Bluetooth?
- De tas van hippe modehuizen of parfumerieën. Als je aan Estelle Cruijff denkt, denk je aan de PC Hooft in Amsterdam én aan de vijf tassen van de aldaar gevestigde winkels die ze meedraagt. Wie wil dat niet? Je maakt een goede beurt bij je vriendinnen als je zo maar nonchalant een tas van Prada in de huiskamer hebt slingeren. De strik is in sommige gevallen zo waardevol dat er internetsites zijn waar je de tassen los kunt kopen.

In het volgende hoofdstuk gaan we verder in op verkopen: de kunst van het laten kopen. De strik is daar een redelijk belangrijk onderdeel.

Prijs op de doos (prijs)

De prijs op de doos maakt het geheel af. De klant staat met jouw doos in zijn ene hand, kijkt, voelt. En in zijn andere hand houdt hij het product van de concurrent. Welk van de twee past het beste? Wat voelt het plezierigst? Met welke tas wil hij overstroom? En hoeveel geld heeft hij eigenlijk op zak? De prijs op de doos is maar al te vaak doorslaggevend bij de aanschaf.



Maakt jouw lage prijs deel uit van je concurrentieel voordeel? Dan is het wellicht wenselijk om meteen met de deur in huis te vallen en met een grote gele sticker te laten zien dat jij de goedkoopste bent. Wel een beetje slim aanpakken, want verticale prijsbinding, zoals dat heet, mag niet meer. De detaillist moet de prijs bepalen. Dus niet op de doos printen, maar losse stickers meeleveren... Concurrer je meer op kwaliteit en is jouw prijs wat aan de hoge kant? Dan wil je wellicht de klant eerst overtuigen van jouw product en hem gaandeweg het verkoopproces bekendmaken met jouw iets hogere prijs. Of misschien heb je er belang bij dat de klant überhaupt geen gevoel krijgt met de prijs? We noemen de mobiele telefonie maar weer. Hoeveel ben je maandelijks kwijt aan een Vodafone 27,50-abonnement? Dat varieert, maar in ieder geval is het nooit 27,50 euro.



6.4 Trybes: gratis en toch waardevol

Gratis voor de gebruiker

Trybes sluit met zijn verdienmodel aan bij wat op internet gebruikelijk is. Rutger van Zuidam: 'Voor de club of groep en de leden daarvan, de eindgebruiker dus, is Trybes gratis. De inkomsten moeten van de adverteerders komen. Voor de B2B-markt (maatwerkpakketten voor bedrijven) vragen we een bedrag gebaseerd op uren maal tarief. En dan heb je nog een tussengebied waar we een standaardproduct *customizen* voor een klant. Een voetbalvereniging kan bijvoorbeeld ons platform voor voet-





balteams aankopen en daar een paar functionaliteiten bij vragen. Verenigingsnieuws en kantine-rooster of zo. Ze betalen dan een bescheiden bedrag, of een hoger bedrag als ze de advertenties willen afkopen. We kijken ook naar alternatieve vormen van betaling. Bijvoorbeeld onze reclameborden langs het hoofdveld. In dit stadium is publiciteit voor ons heel waardevol.'

Het grote geld moet echter bij de adverteerders vandaan komen. Wat maakt Trybes zo interessant voor deze doelgroep? Rutger: 'Contentgerelateerde marketing werkt niet, omdat je te weinig weet van de bezoeker. In Trybes moet de gebruiker zich registreren en een profiel aanmaken waarop hij bij elk bezoek inlogt. Je kunt de adverteerder dus bieden dat zijn banner alleen aan rechtenstudenten getoond wordt, of alleen aan vrouwen tussen 18 en 22, of alleen aan vrouwen die op voetbal zitten. En misschien nog wel interessanter: we bieden de adverteerder waardevolle marketingdata. Als ze bij ons een banner plaatsen voor een bepaalde actie kunnen ze precies analyseren waar de respons vandaan komt.'

Hebben de gebruikers geen moeite met al die advertenties? Theo Hoeksema: 'Om te beginnen zijn ze daar wel aan gewend op internet. Ze vinden het ook niet raar. Het is gratis en het heeft waarde, dus logisch dat er advertenties zijn; het geld moet toch ergens vandaan komen. Al in de pilot, toen we nog geen advertentie verkocht hadden, plaatsten we banners. Van goede doelen bijvoorbeeld. Om de gebruiker daar aan te laten wennen en ook om de reacties te peilen.' Rutger vult aan: 'Als het goed is krijgt de gebruiker bij Trybes juist advertenties te zien die voor hem interessant zijn. Dus de irritatie zal kleiner zijn dan bij een gemiddelde site.'

Voor elk soort club een doos

'De basisgedachte van Trybes is functionaliteit. We beginnen met de specifieke informatie- en communicatiebehoefte van een bepaald soort groep in kaart te brengen. Daar maken we dan een platform voor. Dus de jaarclub van het studentencorps krijgt een ander product dan het voetbalteam. Aan de achterkant, qua techniek, lijkt het natuurlijk wel sterk op elkaar.'

6.5 Wat voeg je toe aan je ondernemingsplan?

Dit hoofdstuk levert je vier bouwstenen op voor je ondernemingsplan:

- 1 Kenschets van de waarde van je product: waar zit nu echt de waarde? Op welke behoefte, wens, vraag speelt je product echt in?
- 2 Overzicht van mogelijk-betalenden, dus inclusief sponsors
- 3 Het verdienmodel:
 - a Wie gaat welk deel van het product betalen?
 - b Wat krijgt hij ervoor terug?



- 4 De doos: met een beschrijving van
 - a De inhoud, je product
 - b De vorm van de doos, de verpakking
 - c De strik, de opleuking
 - d De prijs: welk prijskaartje hangt er aan voor de klant?

De eerste drie bouwstenen vormen samen het vierde hoofdstuk van je ondernemingsplan: het businessmodel. En de vierde bouwsteen komt overeen met het vijfde hoofdstuk van je ondernemingsplan, de productbeschrijving. Dat begint op te schieten.

6.6 Tentamenvragen

- 1 Waar zit bij producten en diensten de meeste waarde?
- 2 We noemen in dit hoofdstuk een aantal mogelijkheden om je product voor de klant goedkoper te maken. Welke nadelen kun je van elke mogelijkheid noemen?
- 3 Wat is de belangrijkste reden om meerdere dozen klaar te hebben staan?
- 4 Een doos beschrijven we als het geheel van product, verpakking, strik en prijs. Welk onderdeel van de doos is volgens jou het belangrijkste?

¹ *The internet enigma* door Peter Martin in *The Financial Times* van 2 juni 2000; *Dot Com Business Models from Mars* door Marcia Vickers in *Business Week* van 4 september 2000.

² www.prestonpalace.nl

³ Tom Peters, *The Pursuit of WOW*, Vintage, 1994.

⁴ Dagbladuitgevers waren daar tot voorkort niet erg innovatief in. De klant kon kiezen uit een maand-, een kwartaal- en een jaarabonnement en daarmee hield het wel op. Tegenwoordig zien we regelmatig nieuwe vormen, zoals weekendabonnementen en combinaties van papieren krant en internet.

⁵ Najaar 2005