

Vlerick Repository

The big picture: a new source of competitive advantage

Authors	Dawar, Niraj;Debruyne, Marion;Pijakova, Livia
Publisher	Flanders DC
Download date	2025-04-29 11:08:50
Link to Item	http://hdl.handle.net/20.500.12127/4341



The Big Picture

Klanteninformatie blijft vaak een lastige puzzel. De stukjes in elkaar passen kan echter een goudmijn blijken.

Bedrijven kunnen extra waarde creëren voor hun klanten en een onklopbare positie uitbouwen op de markt als ze de verschillende stukjes informatie over de gebruikers van hun producten en diensten verzamelen en verborgen patronen bloot weten te leggen.

“Een *Big Picture*-aanpak kan bedrijven een blijvend concurrentievoordeel opleveren.”

Bedrijven die hun markt en klanten als *Big Picture* leren zien, creëren alles veranderende kansen en behalen een onoverbrugbare voorsprong op hun concurrenten. Ze moeten dan wel de enorme hoeveelheid gegevens leren gebruiken om verborgen gedragspatronen en behoeften bloot te leggen. Informatie die nu vaak onbenut op de markt rondslingert.

Volgens Prof. Niraj Dawar, Prof. Marion Debruyne en onderzoekspartner Livia Pijakova komt het er voor bedrijven op aan gegevens samen te brengen en zo een perspectief te creëren dat niemand anders heeft.

In *The Big Picture: A new source of competitive advantage*, een onderzoeksrapport van het Flanders DC Kenniscentrum aan de Vlerick Leuven Gent Management School, leggen ze uit hoe zo'n *Big Picture* bedrijven kan helpen waarde te creëren voor hun klanten, hun bedrijf en stakeholders, en hoe ze deze waarde er ook daadwerkelijk kunnen uithalen.

Ze tonen aan dat de aanpak een blijvend concurrentievoordeel kan opleveren voor tal van bedrijven, of het nu gaat om Amerikaanse marktreuzen of om Europese kmo's, en werken voor hen een aantal stappen uit om die kans te grijpen.

INFORMATIE: Stukjes en patronen

Wanneer klanten op zoek gaan naar producten en diensten, en ze die gebruiken, laten ze kleine stukjes informatie achter die veel kunnen zeggen over hoe ze zich gedragen, wat ze nodig hebben en waar ze mee bezig zijn.

Door de huidige technologie, met het internet en de digitalisering van het dagelijkse leven van de consument zijn er een massa gegevens beschikbaar. Die gegevens worden echter te weinig gebruikt hoewel de meeste bedrijven enorme hoeveelheden informatie verzamelen over hun klanten. Ze houden vast aan beproefde technieken als statistieken of datamining om te weten te komen wanneer de volgende aankoop zal plaatsvinden of om voorspellingen te doen over de markt.

Maar de stukjes in elkaar passen en daarna alles in een ruimer perspectief bekijken kan een uniek marktinzicht opleveren, een beetje zoals wanneer de puzzel klaar is, als alle stukjes van de afzonderlijke klanten op hun plaats liggen.

Als je gegevens verzamelt en samenbrengt, merk je patronen op in aankoopgedrag, die een goudmijn aan onbenutte kansen kunnen betekenen voor nieuwe producten en diensten.

Een bedrijf dat erin slaagt de puzzelstukjes op de juiste plaats te leggen, kan zijn klanten helpen bij de keuzes die ze maken. Het resultaat is trouwere klanten en een concurrentievoordeel op lange termijn.

De echte uitdaging voor bedrijven bestaat erin te weten te komen wat voor hen die unieke manier is om informatie samen te brengen. Toen zoekmachinegigant Google zoekwoorden rond ziektesymptomen koppelde aan plaatsen, leverde dat Google Flu Trends op, dat enorm waardevol bleek voor organisaties uit de gezondheidszorg. Ook CitySense, een mobiele applicatie voor cultuurevenementen evolueerde van iets dat gebruikers toonde waar mensen hun vrije tijd doorbrengen, tot iets dat laat zien waar mensen net zoals zij uitgaan. Met dus een nieuw soort waarde voor de klant.

WAARDE: Kosten en risico's verlagen

Patronen achterhaal je niet door naar afzonderlijke klanten te kijken. Je spoort ze op door alles samen te brengen, door alle informatie in één keer te bekijken. De som is groter dan het geheel van de delen. Als je de overgesegmenteerde markten niet vanop een afstand bekijkt, zie je de ruimere trends en patronen niet.

Bedrijven kunnen de inzichten die ze zo verkrijgen, gebruiken voor zichzelf, of ze kunnen er rechtstreeks of onrechtstreeks waarde mee creëren voor hun klanten of andere stakeholders. John L. Scott Real Estate uit Washington lanceerde zo een zeer succesvolle online 3D tool waarmee klanten eigendommen kunnen bekijken en vraagprijzen kunnen vergelijken. De tool betekent een meerwaarde voor de klanten omdat ze daardoor minder opzoekingskosten hebben.

Bedrijven kunnen de inzichten ook aanwenden om beperkingen te overwinnen op markten waar de concurrentie zeer sterk is. Het Australische explosievenbedrijf Orica gebruikt zo jaren van gegevens over alle mogelijke factoren die een invloed hebben op explosies, om het resultaat van een explosie te kunnen voorspellen. Explosieven worden verkocht via aanbestedingen. Aan die

beperkingen kon het nu iets doen door niet langer explosieven maar als het ware stukken rots te verkopen.

Bedrijven die via hun klanten op zoek willen gaan naar onbenutte kansen, moeten in de eerste plaats de kosten en risico's beperken die verband houden met de keuze en het gebruik van een product:

Kosten verlagen: Kosten verlagen wil meer zeggen dan gewoon iets tegen de laagste prijs verkopen. Het aankoopproces van een klant omvat nog tal van andere kosten. Een bedrijf kan die kosten verlagen door informatie over het gedrag van verschillende klanten samen te brengen. Vooraf beschikbare informatie is goud waard. Neem bijvoorbeeld de ZAGAT Survey. Deze gastronomische restaurantbijbel creëerde waarde voor klanten door informatie over de restaurantervaringen van duizenden mensen samen te brengen en ter beschikking te stellen van miljoenen anderen, die zo hun zoek- en selectiekosten konden verminderen.

Risico's beperken: Een *Big Picture*-aanpak kan ook waarde creëren door de risico's te beperken waaraan klanten vinden dat ze worden blootgesteld bij de aankoop van een product. Meer bepaald in verband met prijs, prestaties, levensduur en identiteit. Wie die risico's kan verkleinen door klanten te informeren over wat alle anderen ervan vinden, en hen zo helpt betere aankoopbeslissingen te nemen, zorgt voor meerwaarde. Amazon stemt zijn online winkel af op elke klant door middel van aanbevelingen. Het verkleint zo het risico op een slechte aankoop. De internetwinkel bewijst ook het gunstige sneeuwbal effect van informatiebundeling: hoe meer informatie het verzamelt, hoe juist de aanbeveling, en dus hoe groter de gecreëerde waarde.

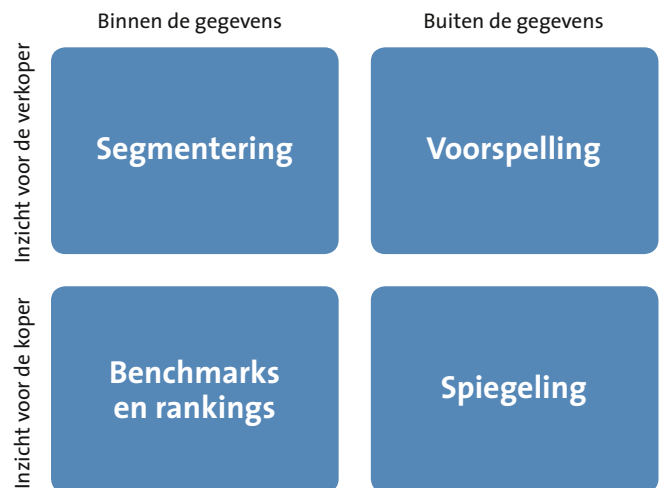
INZICHTEN: Wie heeft er voordeel bij en hoe?

Bedrijven moeten weten wie het meest voordeel haalt uit de waarde die wordt gecreëerd met een *Big Picture*-aanpak. Komen de voordelen terecht bij de personen die de afzonderlijke puzzelstukjes verschaften, of gaat het verder dan dat?

Inzichten die een bedrijf krijgt uit een *Big Picture*-perspectief, kan het voor zichzelf gebruiken, of het kan ze doorgeven aan zijn klanten. Is de verkregen informatie van groter belang voor de koper dan voor de verkoper, dan is het logisch dat de verkoper de informatie ter beschikking stelt van zijn klanten. Dat leverde een duidelijk concurrentievoordeel op voor bijvoorbeeld Amazon en ZAGAT. Als de verkregen informatie meer waard is voor het bedrijf zelf, kan het de informatie gebruiken om betere beslissingen te nemen.

Een inzicht uit een *Big Picture*-aanpak kan waardevol zijn voor de personen die de gegevens verstrekken, of het kan verder gaan dan dat. PatientsLikeMe, een sociaal netwerk voor chronisch zieken, verzamelt bijvoorbeeld patiënteninformatie en stelt die informatie ter beschikking van anderen, zodat zij eruit kunnen

leren. Gebruikers van PatientsLikeMe halen hun voordeel uit het sociaal netwerk én dragen via het leveren van hun eigen gegevens tegelijk bij tot *The Big Picture*. Zo blijft de waarde bij al wie deel uitmaakt van de gegevens: zowel de gebruikers, als het netwerk PatientsLikeMe zelf. Orica gebruikt dan weer historische informatie om nog een stap verder te gaan.



Waardecreeërende mechanismen van *The Big Picture*

Er zijn vier mechanismen om waarde te creëren:

- > **Segmentering:** Gegevens van klanten en stakeholders worden samengebracht om gelijkenissen op te sporen. Zo krijgen men een beeld van trends en patronen waardoor een product beter op zijn doelpubliek kan worden afgestemd, en wel op een manier die verder gaat dan de klassieke marketingtrends rond personalisering en microsegmentering. Een goed voorbeeld is Energex, een beheerder van het Australische openbare elektriciteitsnet, dat klanteninformatie gebruikt om energieprofielen op te stellen en elektriciteitsverbruik in de toekomst te voorspellen via een "slim" elektriciteitsnet. Dat wordt nu ook populair bij Europese bedrijven zoals EANDIS, de Vlaamse netbeheerder, die in 2010 in samenwerking met Infrac en PBE een pilotproject voor slimme energiemeting lanceerde in België.
- > **Benchmarks en rankings:** Dit mechanisme wordt vaak gebruikt om waarde te creëren. Rankings, van muziek- en filmlijsten tot de tabellen met economische hogescholen en faculteiten van de Financial Times en de Fortune 500-lijsten, zijn een eenvoudig voorbeeld van samengebrachte informatie. De waarde ervan gaat dan ook niet verder dan de gegevenspunten. Bedrijven die benchmarks vastleggen, krijgen bovendien de status van invloedrijk bedrijf en genieten ook een grotere merkautoriteit en -erkenning.

- > **Spiegeling:** Bedrijven die klanten in belangrijk opzicht een *Big Picture* tonen, bieden hen waarde die ze anders niet vinden. Veel websites gebruiken een eenvoudige manier van spiegelen door een teller te voorzien die de populairste items op de site aangeeft. Zo maakt de online modewinkel Net-a-Porter gebruik van spiegeling door klanten in real-time artikelen te tonen die andere vrouwen over heel de wereld in hun winkeltas stoppen. Bij een meer complexe manier van spiegelen wordt enkel relevante, gepersonaliseerde informatie getoond aan de klanten, zoals Amazon bijvoorbeeld doet.
- > **Voorspelling:** Bedrijven kunnen een *Big Picture*-aanpak gebruiken als glazen bol om voorspellingen te doen. Hoe langer een bedrijf zo'n voorspellingen doet, hoe correcter ze doorgaans zijn, en hoe waardevoller. Otis Elevator Company ontwikkelde zo een systeem dat onderdelen van duizenden liften vanop afstand controleert. Het brengt dan die informatie samen om onderdelen die slijtage beginnen te vertonen, op te sporen en ze preventief te vervangen. Klanten kunnen zich dan de tijd en moeite besparen van een onderhoudscontrole en toch het risico op een onverwachte panne beperken.

CONCURRENTIEKRACHT: Een blijvend voordeel

Een *Big Picture*-aanpak kan bedrijven een blijvend concurrentievoordeel opleveren.

De complexe vaardigheden die een bedrijf zich eigen maakt door gegevens van verborgen, verwaarloosde of latente bronnen te verzamelen en samen te brengen, om zo een uniek inzicht te verkrijgen in een markt, kunnen niet zomaar door concurrenten worden gekopieerd.

Een concurrentievoordeel dat voortvloeit uit een *Big Picture*-aanpak, kan bovendien netwerkeffecten opleveren. Bedrijfsmodellen op basis van het *Big Picture*-principe zorgen vaak voor een *winner-takes-all*-markt.

Als een bedrijf in de loop van de tijd specifieke klanteninformatie verzamelt, kan het zijn *Big Picture*-inzichten verder verfijnen, maar het heeft ook voordelen voor de klant. Het bedrijf kan namelijk zijn producten en diensten preciezer afstemmen op zijn doelpubliek, en zo de waarde ervan vergroten. Dat kan dan weer het vertrouwen van klanten in het bedrijf verhogen, zodat ze gemakkelijker hun privacy opgeven en bijkomende persoonlijke informatie geven. Op die manier kan ook hun klantentrouw worden versterkt.

De online filmverhuurder Netflix gebruikt bijvoorbeeld zijn Cinematch-aanbevelingssysteem om gelijklopende kijkgewoonten bij gebruikers op te sporen. In theorie kan het systeem worden nagebouwd. Netflix was echter de eerste met het systeem

en door de enorme hoeveelheid ratings is Cinematch zo precies dat rivalen het moeilijk kunnen namaken. Dankzij het aanbevelingssysteem halen klanten ook meer waarde uit hun relatie met Netflix naarmate ze langer klant blijven.

STAPPEN: *The Big Picture* gebruiken

De volgende stappen kunnen elk bedrijf helpen voordeel te halen uit een *Big Picture*-perspectief:

1. **Mogelijkheden opsporen:** Elke klant is een stukje van de grotere informatiepuzzel, maar waar vind je die stukjes? Concentreer je op het aankoopproces en vraag je het volgende af: welk proces gebruiken klanten om producten aan te kopen? Welke informatie is in elke fase van dat proces beschikbaar? Wat zijn de kosten en risico's voor klanten? Hoe vind je informatie die deze kosten en risico's beperkt?
2. **Scannen naar gegevens:** Bepaal specifieke stukjes informatie over klanten die je vervolgens kunt samenbrengen tot een *Big Picture*, een totaalbeeld. Bronnen zijn onder meer alle gegevens die een bedrijf genereert als nevenproduct van zijn normale activiteiten, maar ook externe informatie over trends en het sociale landschap of materiaal op het internet. Bij een gerichte scan willen managers een antwoord op een specifieke vraag of zijn ze op zoek naar een voorspellend model. Bij een niet-gerichte scan zoeken ze naar een breder perspectief op onderliggende processen.
3. **Samenbrengen en analyseren:** Als je gegevens uit verschillende bronnen samenbrengt, krijg je een *Big Picture*, maar managers moeten zich dan afvragen welk uniek inzicht en welke waarde daaruit kan worden afgeleid.
4. **Het waardecreërende mechanisme kiezen:** Haal waarde uit gegevens door inzichten af te leiden die nuttig zijn voor zowel de klant als het bedrijf. Creëer met de inzichten vervolgens rechtstreeks waarde voor klanten door ze met hen te delen of om bestaande producten of diensten te verbeteren.
5. ***Big Picture*-denken strategisch verankeren:** Bedrijven die een duurzaam concurrentievoordeel willen creëren, moeten bereid zijn continu gegevens in te zamelen, te onderhouden en bij te werken. Bedrijven moeten de nodige middelen voorzien om informatie steeds beter te scannen. Naarmate ze er beter in worden, moeten ze dit proces voortdurend aanpassen en verfijnen.

Referentie:

The Big Picture: A new source of competitive advantage, van Niraj Dawar (Richard Ivey School of Business), Marion Debruyne en Livia Pijakova (Flanders DC Knowledge Centre aan de Vlerick Leuven Gent Management School), 2011.