

Echte Klantvoordelen?

Nodig bij fusies, samenvoegingen, ketenvorming.



Nieuwsflits 63 November 2016

Gert Anbeek, Esmiralda Borgt, Ron van Eijk, Patrick Lybaert, Bert Muetstege, Gerard Schoemaker, Harry de Weerd.

Kopiëren en vrij gebruik vinden wij prima. Wel netjes met bronvermelding graag.

ECHE KLANTVOORDELEN BENOEMEN.

Veranderen is een constante in ons leven geworden. Waar we overigens een hoop last van kunnen hebben, als we niet uitkijken. Daarom hebben we er in het verleden al vaker over geschreven. Zo nu en dan komen we iets tegen waarvan we denken: “kijk, dat voegt weer iets toe!” Dat lees je in deze nieuwsbrief.

Het samenvoegen van bedrijfsonderdelen, afdelingen en teams maken we allemaal met regelmaat mee. Bij samenvoeging van bedrijven of bedrijfsonderdelen en samenwerking in ketens is het van groot belang dat je de klanten kunt uitleggen waarom je dat doet en welke voordelen de samenvoeging of samenwerking heeft. “Logisch”, zul je zeggen ... Toch blijkt dat maar weinigen dit scherp voor ogen hebben. En het is ook verdraaid lastig om klantvoordelen concreet vorm te geven. “Dat moet de afdeling Marketing dan maar doen...”. Alsof je ‘worstenbroodjes verkoopt’.

Het concreet maken van de voordelen doe je overigens niet alleen voor je klanten. Vooral ook medewerkers zullen uitermate geïnteresseerd zijn in hoe je de klant uitlegt waarom het goed is wat je doet.

Veel veranderprocessen halen hun doelstellingen niet

Onderzoek naar het falen van fusies, wat eigenlijk een grootschalig veranderingsproces is waarbij samenvoeging de kern vormt, wijst uit dat 65-75% niet de doelstellingen haalt die vooraf bedacht waren. En dat percentage is al langere tijd een feit. Hetzelfde zien we, zonder veel nader onderzoek jammer genoeg, ook bij het samenvoegen van bedrijfsonderdelen en het inrichten van samenwerkingsketens. Waarom blijft het zo lastig?

Er zijn drie kernoorzaken waarom het mis gaat

We vinden drie concrete redenen waarom veranderprocessen niet slagen.

1) Onvoldoende aandacht voor cultuur

Cultuurverschillen worden veronachtzaamd, het verleden niet erkend, de gezamenlijkheid wordt niet op gedrags- en samenwerkingsniveau bestuurd.

2) Onhandige communicatie

Hoe goed bedoeld ook, vaak geeft de bedrijfsleiding foute signalen af en is de communicatie ondoordacht. “Hoe mooi kan het worden als we nu direct allemaal heel hard gaan werken...”. Veel medewerkers geloven dit niet (meer). Zij weten hoeveel tijd het kost om een nieuwe samenwerkingsvorm op te zetten.

3) Geen helder voordeel voor de klant

De klantvoordelen zijn niet echt helder, het waarom achter de samenvoeging ontbreekt. Samenvoegingen leiden op deze manier vaak tot meer interne gerichtheid in plaats van meer klantgerichtheid.

Specifiek op deze oorzaak zoomen we dieper in, want deze blijft vaak onderbelicht.

De valkuil die 'algemene klantvoordelen' heet...

Hoe gaat het nu vaak: "De samenvoeging levert een kostenbesparing op ...". Oh ja? Voor jou als leverancier of voor de klant? Dit kan op je klant zomaar het effect hebben dat hij bedenkt dat je al die tijd misschien wel te duur was. Niet echt vertrouwenwekkend!

Of "Het is makkelijker voor de klant dat we nu onze bedrijven of bedrijfsonderdelen samenvoegen ...". Hoezo? Wat heeft de klant er dan aan?

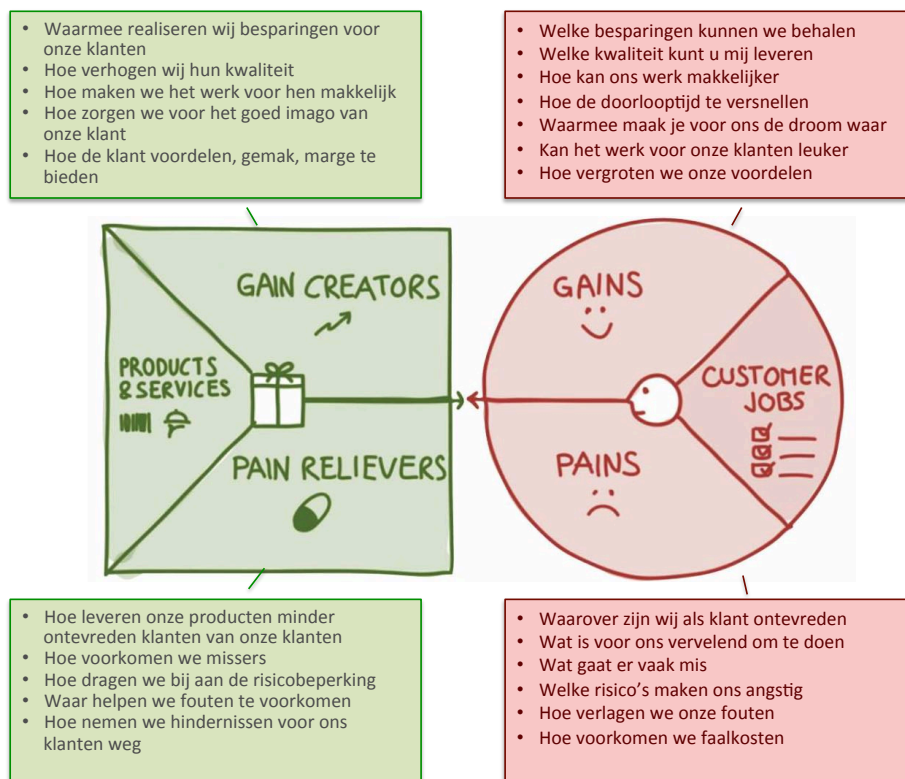
Dit type algemene 'voordelen' beklijft in ieder geval niet bij de klanten.

Hoe kan het ook?

Bij het uitwerken van de klantvoordelen gaat het om de volgende vragen:

- Beschrijf exact welke klanten, in welke situatie(s) en bij welke werkprocessen, voordeel hebben van de nieuwe werkwijze en mogelijkheden die de fusie of samenvoeging brengt.
- Beschrijf met precisie welke voordelen dat zijn en onder welke omstandigheden ze voor de klant bereikt worden.
- Zoek naar bewijs dat deze klanten de genoemde voordelen als een echte meerwaarde percipiëren.
- Maak een concreet actieplan waarin uitgewerkt is, hoe en wanneer je de meerwaarde voor deze klanten kunt leveren.

Om het bovenstaande goed uit te kunnen werken, biedt onderstaand model van Osterwalder en Pigneur¹ een handvat.



¹ Zie boek: Osterwalder en Pigneur, Value proposition design, 2014

Stap voor stap komen tot concrete klantvoordelen

In de praktijk zou je dit als volgt kunnen aanpakken. Richt multidisciplinaire werkgroepen in binnen je bedrijf en denk met die teams na (stap 1) over alle werkzaamheden, taken, 'jobs' die je voor jouw klant uitvoert. Hiermee heb je een goed vertrekpunt voor je denken.

Vervolgens kijk je (stap 2) naar welke 'pains' en 'gains' er voor die klanten te behalen zijn bij het vernieuwen, vereenvoudigen, verbeteren, versnellen of overnemen (ontzorgen) van de klanttaken. Daarin zit namelijk de toegevoegde waarde voor je klant. En voor toegevoegde waarde wil de klant betalen en komt ie naar jou.

Stap 3 is dan om naar het huidige productaanbod te kijken van jou en van je fusiepartner. Maak vervolgens concreet hoe de samenvoeging leidt tot betere voor- en nadelen ten opzichte van de huidige/oude situatie.

Zo kom je tot de concrete voordelen van jouw fusie of samenvoeging voor de klant!

Goed werk heeft tijd nodig...

Zo'n proces realiseer je niet in één middag of pizza-sessie natuurlijk. Dit vraagt om een doordachte processturing. Het is mensenwerk en we willen ons brein slim benutten. Dus vraagt dit om minimaal drie iteratieslagen, met tussendoor uitwerken van de tussenresultaten. En je had waarschijnlijk al begrepen dat dit een inspirerend proces is om te doen voor alle medewerkers. Zo'n proces leidt tot binding en beleving, nog los van de noodzakelijkheid van het vinden van de klantvoordelen voor communicatie met klanten.

Op het besluit om bedrijven of bedrijfsonderdelen samen te voegen heb je meestal geen invloed. Maar als het gaat om je afdeling, je keten of je team is dat wel zo. Mogelijk kun je dan iets van deze inzichten gebruiken om het proces zo goed mogelijk te laten verlopen.

