

## Onderscheid maken in een volwassen markt voor commodity's

Hoe je in 3 stappen tot echt onderscheidende waardenproposities komt.

Herken je dit? Je acteert in een uitgekristalliseerde markt, je product lijkt sterk op dat van je concurrenten en je marges staan onder druk. Je focust op acquisitie, maar eigenlijk staat de achterdeur te ver open. Breek uit die negatieve spiraal met een echt onderscheidende waardenpropositie!

### Heb je momenteel wel een onderscheidende waardenpropositie?

Veel bedrijven die actief zijn in volwassen markten vinden het lastig om een onderscheidende waardenpropositie te creëren. Bedrijven die zich dit realiseren hebben de eerste stap al gezet. Er zijn echter ook veel bedrijven die het werken onder een premium merk verwarren met het hebben van een premium propositie. Dat is niet hetzelfde. Sterker nog, het niet hebben van een premium propositie erodeert uiteindelijk het wel hebben van een premium merk.

In markten met een beperkt aantal aanbieders die in hun ontwikkelingscurve de volwassenheidsfase hebben bereikt, percipiëren klanten de aangeboden proposities vaak anders dan medewerkers van de eigen organisatie. Wat eens een premium dienst of product was, is geworden tot een commodity. De organisatie zelf is er echter nog niet of onvoldoende aan toe om dat toe te geven.

Een goed voorbeeld hiervan is de telecom. Mobiele telefonie was eens een premium service, maar is geworden tot een commodity. De huidige nieuwe piramide van Maslow begint niet voor niets met "WIFI". Gekscherend misschien, maar wel waar. Als je product belandt '*at the bottom of the pyramid*' is de kans groot dat klanten het voor lief nemen. Doordat iedereen het beschouwt als iets dat er 'altijd is, altijd moet werken' leidt het bij klanten eerder tot ontevredenheid als dat onverhoopt een keer niet het geval is dan tot tevredenheid als het 'gewoon doet wat het moet doen'. Wat eens nieuw en onderscheidend was, is opeens heel gewoon. Een tijd lang valt dat te verbloemen door de bijzonderheid van een merk, maar dat is eindig. Zeker omdat nieuwe generaties veel minder binding met zo'n merk hebben en minder gevoelig zijn voor grote merken.

Een goede, zo niet de beste indicator dat je als organisatie in zo'n positie terecht bent gekomen, is wanneer je met je dienst of product in een negatieve prijs spiraal zit en je marges (zwaar) onder druk staan. Of wanneer je als organisatie bezig bent om 'het huis op orde te krijgen'. Natuurlijk moet je huis op orde zijn, maar daarmee ga je niet winnen in de markt. Het is slechts je 'license to operate'.

Hoe kan je je dan alsnog onderscheiden wanneer je in zo'n positie terecht komt? In 3 stappen leg ik uit hoe je dit kunt doen.

## Hoe je in 3 stappen tot een onderscheidende waardenpropositie komt!

### Stap 1: Werk vanuit de klantreis en bepaal daarbinnen de onderscheidende momenten

Het valt mij op dat veel organisaties voor de B2C markt hun klantreizen (customer journey)s goed in beeld hebben. Voor hun B2B markt(en) is dat veel minder het geval. Daarnaast lijkt het wel of kanalen leidend zijn geworden en niet de klanten. De klant krijgt dus kanalen opgelegd. Logisch wanneer je vanuit de gevoelde margedruk op zoek gaat naar efficiëntie. Minder logisch wanneer je je realiseert dat je op die manier denkt vanuit de organisatie in plaats van vanuit de klant. In veel organisaties wordt de ingerichte route (het proces) dan ook als de klantreis gezien, maar het is wensdenken om de route gelijk te stellen aan de klantreis. In de B2B markt is de klantreis ook nog eens per segment verschillend. Het vergt aandacht om hierbij stil te staan, het klantperspectief te nemen en te onderscheiden – per segment – welke momenten er nu echt toe doen. In andere woorden: op welke momenten je als organisatie het verschil kunt maken. Het verkoopproces van een technisch product kan zeer goed zijn verlopen, maar wanneer het beloofde daarna in de implementatiefase niet wordt waargemaakt ontstaat er al voor aanvang samenwerking frustratie bij de klant. Het klinkt eenvoudig, maar het gaat toch vaak fout.

### Stap 2: Ontdek welke waarde-elementen op welk punt in de klantreis het zwaarst wegen

Daarnaast is het wezenlijk om te weten welke waardenelementen in je propositie onderscheidend zijn. ‘Het huis op orde hebben’ is zoals gezegd hoogstens een ‘license to operate’, maar biedt geen enkele kans op echt onderscheidend vermogen. Toch focussen veel organisaties enkel hier op. Met als excuus bijvoorbeeld dat ‘het bij de concurrent niet beter is’. Dit is gevaarlijk, omdat het verblindt en hoogstens voor wat korte termijngeluk zorgt.

Het is belangrijk om per segment te weten met welke waardenelementen je in een klantreis echt onderscheidend kunt zijn. In de ogen van je klant. Die waardenelementen zijn vaak meer emotioneel en minder rationeel, wat ze moeilijker grijpbaar (en meetbaar) maakt. Als die waardenelementen echter ook goed bij het DNA van je organisatie passen, dan kun je ook in een volwassen markt voor commodity's onderscheid maken. Het komt er op neer om goed te begrijpen welke meer emotionele elementen bepalend zijn in de aankoopbepaling van je potentiële klant. Sommigen willen vooral bevestigd worden, anderen vooral geïnspireerd. Het achterhalen van de waardenelementen heeft zeer veel waarde. Marketing kan hiermee beter bepalen welke boodschappen op welk moment belangrijk zijn en techniek kan hiermee beter zijn functionele eisen definiëren.

### Stap 3: Kies voor een breed gedragen aanpak

Wanneer je moeite hebt gedaan om stap 1 en stap 2 - zoals hierboven beschreven – te zetten, zet dan ook stap 3. Overzie het hele speelveld en pas het bepalen van de onderscheidende momenten waaraan je waardenelementen koppelt toe in de hele waardenketen. Nu zijn organisaties vaak verticaal – in silo's – ingericht. Klantreizen zijn echter horizontaal. Dit vergt dus een breed gedragen aanpak vanuit multidisciplinaire teams die elkaars rol en verantwoordelijkheid begrijpen. Deze laatste stap is misschien wel het moeilijkste, maar gelukkig heb ik hier ervaring in.

Wilt u meer weten over hoe je in 3 stappen komt tot echt onderscheidende waardenproposities in een volwassen markt voor commodity's, neem dan eens contact op voor een vrijblijvende afspraak.

Plan4D

Guido Boosten

[guido@plan4d.nl](mailto:guido@plan4d.nl)

06 15 13 92 74.