

Weg met de silo's – hallo klant! Drie lessen over het slimmer leveren aan je klant.

Hoe zinvol is het om een parkeerplaats aan te leggen op een plek waar al een lantaarnpaal staat? Niet erg zinvol, zou ik zeggen. Tenzij je wordt afgerekend op het precies volgen van de gegeven opdracht (en iemand heeft vergeten de lantaarnpalen in te tekenen). Of nog beter, als het weer aanpassen van de gemaakte fout extra geld oplevert; je mag het werk immers twee keer uitvoeren.

Ieder van ons kan zo een paar voorbeelden geven van waar het in de dagelijkse praktijk fout gaat.

Op 3 april hield het Platform voor Klantgericht Ondernemen een inspiratiesessie over het verwijderen van silo's in de keten, oftewel Virtueel Verticaal Integreren.



Om dit te snappen, gaf Prof. dr. Mr. Ir. Sicco Santema het voorbeeld van de parkeerplaats. Uiteindelijk zijn de bewoners diegenen die gebruik maken van de parkeerplaatsen. Maar de gemeente geeft de opdracht en de leverancier wordt afgerekend op de hoeveelheid stenen, zand en uren die nodig zijn om de parkeerplaatsen aan te leggen – en op het opvolgen van de opdracht. Niet op het blij maken van de bewoners!

Als je slim bent, bepaal je wie de eigenlijke eindgebruiker is, en stem je de toeleverende keten hierop af. Dit klinkt simpeler dan het is. De belangrijkste lessen van de sessie kunt u hieronder terugvinden.

Het goede voorbeeld

Tegenover de parkeerplaats staat het voorbeeld van de laptopleverancier waarbij een bestelling in de webshop direct zorgt voor het voeden van de productie- en logistieke planning van de toeleveranciers én het geld door de creditcardmaatschappij ook direct op de juiste wijze wordt verdeeld over de partijen. Het is dus goed haalbaar, maar niet eenvoudig te realiseren. Neem

nu het voorbeeld van de luchtvaart: het enige dat zij doen is jou van de ene plek waar je niet wilt zijn, brengen naar de andere plek waar je niet wilt zijn. Want je bestemming is niet de luchthaven, maar het kantoor van de klant of je vakantieplek. Het kopen van de airlineticket levert maar een deel van de oplossing, terwijl je als gebruiker juist geholpen wilt worden bij het bereiken van je uiteindelijke doel.

Goed idee, waarom doen we dit niet allemaal?

Het kiezen van het juiste eindpunt van de keten, zorgt ervoor dat de eindklant blij wordt gemaakt. En daar was het uiteindelijk allemaal om te doen. Om door de hele keten de klant centraal te stellen, moet je als schakels in de keten de noodzakelijke informatie delen. Informatie rondom 'wat, wie, waar' is essentieel om goed te kunnen samenwerken. Echter, die informatie wordt nu nog vaak gezien als bedrijfskritische informatie. Informatie die dus niet gedeeld mag worden. Succes binnen organisaties is vaak nog een succes binnen de silo: ik heb zelf een succesvolle transactie gedaan. Of dit uiteindelijk helpt voor de eindklant is veelal onduidelijk.

Sommige bedrijven hebben ingezien dat de beste vorm van concurreren is middels een sterke keten. De keten levert namelijk als geheel datgene waar de klant om vraagt. Reken de aannemer van de parkeerplaats dus af op tevredenheid van de omwonenden, niet op het volgen van de opdracht.

Schip Centraal – Hoe Rotterdam voorop blijft lopen

Tijdens de presentatie van Jan Gardeitchik, hoofd havenmeesterbeleid van de Rotterdamse Haven, werd snel duidelijk dat een idee, dat er op papier fantastisch uit ziet, niet altijd even makkelijk te realiseren is.



Omdat de huidige stand van de techniek ons in staat stelt om real-time grote hoeveelheden informatie te delen, is die horde genomen. Technisch gezien kunnen we dus samenwerken. Wat zijn dan de drie belangrijkste redenen waarom het zo lastig is om dit voor elkaar te krijgen?

Om een schip efficiënt en effectief te lossen, zijn er tot wel 23 partijen nodig. Van milieu-inspectie, tot loodsen, tot lossers bij de terminal. Om het toenemende volume goed aan te kunnen en om kosten te besparen voor de reders, is het een logische keuze om de totale planning afhankelijk te maken van de verwachte aankomsttijd van het schip, de lading, de terminal en nog veel meer elementen. Tot voor kort was deze informatie verdeeld over vele afdelingen van het havenbedrijf, nautisch dienstverleners, reders en hun agenten. Van een soepele logistieke keten was dus niet direct sprake.

Welke hordes heeft Jan Gardeitchik met zijn team genomen tijdens het centraal stellen van het schip (de klant) in hun organisatie, en wat kunnen wij daarvan leren?

Les 1: Deze informatie is van mij – afblijven!

Als je altijd gewend bent geweest om een optimale planning te doen voor jouw silo, en men vraagt je dan om informatie te delen, en dus inzicht in je organisatie te geven, dan blijkt dat vaak moeilijk. Door zelf als havenmeesterorganisatie het goede voorbeeld te geven – alle informatie is voor de belanghebbenden en toezichthouders inzichtelijk – bleek het mogelijk om stapje voor stapje organisaties in de keten informatie te laten delen.

Les 2: Cultuuromslag – wil ik dit wel?

Efficiënter werken betekent ook dat je in totaal minder mensen nodig hebt. Anders werken betekent ook verandering. Het delen van informatie maakt gevoelsmatig kwetsbaar. Door het schetsen van een lange termijn-perspectief waarin de klant beter wordt geholpen, de haven kan groeien en er dus voor iedereen werkgelegenheid en omzet blijft, is een cruciaal onderdeel van de cultuuromslag. Delen van informatie en het veranderen van processen moet eerst goed voelen bij de beslissers, alleen dan kan er iets gebeuren. Er zijn te veel mensen die bij het oude willen blijven, of risico's willen voorkomen, waardoor iedere andere aanpak faalt. Cultuurverandering kan in kleine dingen zitten. Zelf je informatie delen. Binnen het havenbedrijf over afdelingen heen vaartuigen delen. Afdelingsaanduidingen van voertuigen halen. Allemaal dingen die nodig blijken om de vrijheid te regelen die nodig is voor verandering.

Les 3: Verdienmodellen

Als je als organisatie geld verdient aan een niet soepel lopend proces, dan zul je bij voorkeur zoveel mogelijk weerstand bieden aan projecten die de gehele keten stroomlijnen. In iedere keten die niet (virtueel) verticaal geïntegreerd is, zitten onvolkomenheden. En dus zijn er ondernemingen die hier hun geld mee verdienen. Kijk dus ook naar mogelijkheden om hen een nieuwe plek in de keten te geven – een plek die bijdraagt aan het versoepelen van de keten. Zo

neemt de weerstand af. Daarnaast moeten afzonderlijke organisatie in de keten samen willen werken, en het lange termijn perspectief willen zien. Met een keten die de klant (of in dit geval het schip) centraal stelt, ben je als keten als geheel veel sterker en dus kun je beter concurreren.

Voldoende inspiratie om zelf in je eigen organisatie te kijken hoe er anders kan worden gekeken naar de eindklant. Wie is de eigenlijke eindklant, en hoe kan ik beter samenwerken en informatie uitwisselen met andere ketenpartners om de beleving, de service en het product verder te optimaliseren? Als we dan rekening houden met de drie lessen van het Rotterdamse Havenbedrijf, dan kunnen we morgen al een eerste stap zetten.

Vincent van Hunnik, Chief Marketing Officer, Human Inference en kernlid Ontmoeten

E: vincent.vanHunnik@HumanInference.com