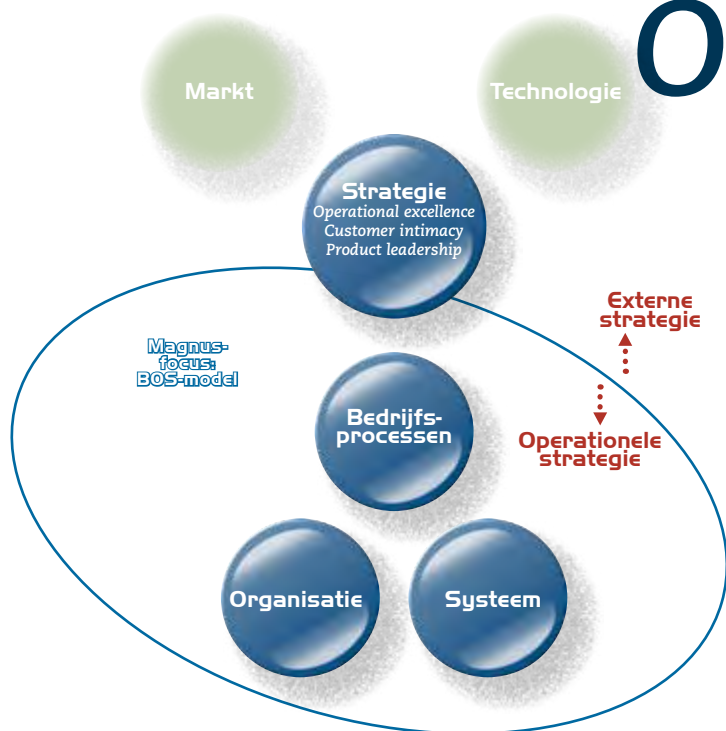


Het goed kunnen bedienen van de steeds kritischer consument stelt hoge eisen aan bedrijfsprocessen, organisaties en systemen. Operational excellence wordt daarom in steeds meer bedrijfstakken benaderd als noodzakelijke succesvoorwaarde. Het is echter een forse uitdaging om het industriestandaardniveau voor operational excellence te bereiken, laat staan om op deze waardediscipline uit te blinken.

Axel Groothuis en Maarten van Welssem

# Operational excellence,



'Operational excellence' dankt zijn faam deels aan het in 1995 verschenen 'The discipline of market leaders' van Michael Treacy & Fred Wiersema. Dit boek beschrijft hoe bedrijven een onderscheidende marktpositie kunnen verwerven door te excelleren op een van de volgende drie waardedisciplines en op de andere twee tenminste het industriestandaardniveau te bereiken:

- operational excellence: het leveren van standaard-producten of -diensten met uitstekende operationele prestaties;
- customer intimacy: het op maat maken en leveren van producten en diensten om steeds directer te kunnen aansluiten bij de klantbehoeften;
- product leadership: het continu vernieuwen en verbeteren van (de levering van) producten en diensten.

Belangrijk is dus het onderscheid tussen de waardedisciplines die een voorwaarde vormen om te kunnen concurreren en die waarop de onderneming zich

daadwerkelijk wil onderscheiden van de concurrenten. Zo blinken Nokia en Motorola uit in het design van mobiele telefoons en excelleert McDonald's door lage prijsstelling, foutloosheid en snelheid als vertaling van de klantwensen.

## BOS-model

Deze strategische keuze dient zijn weerslag te vinden in de operatie van een bedrijf: in de bedrijfsprocessen, organisatie en systemen, door Magnus aangeduid met het BOS-model. Deze onderdelen zijn gericht op het realiseren van operationele doelstellingen die (in)direct waarde opleveren voor klanten. Bij customer intimacy stuurt de organisatie op 'customer lifetime value', waarbij klantsegmentatie helpt om verspilling van mensen en middelen aan niet-waardevolle klanten te voorkomen. Bij product leadership prevaleren creativiteit, continue innovatie en snelle time-to-market. Operational excellence staat voor een goede prijs-prestatieverhouding door efficiëntie en productiviteit, een betrouwbare waardeketen en snelle levering. Meer kenmerken van

### Uitbesteding?

De brede intrede van 'vernieuwende' organisatievormen heeft ertoe geleid dat bedrijven constant moeten afwegen of hun organisatievorm nog operational excellent is gerelateerd aan de industriestandaarden en het gewenste kostenniveau. Deze afweging leidt steeds vaker tot gebruik van 'shared service centers' of outsourcing. Gehele of gedeeltelijke uitbesteding vraagt om een zeer duidelijke definitie van verantwoordelijkheden en bevoegdheden en voldoende managementaandacht. Bovendien ontstaan nieuwe processen die

op een goede manier in de organisatie ingepast moeten worden. Het bedrijf dat outsourcet moet zijn eigen processen goed kennen en de dienstverlenende partij goed aansturen, wat voor door operational excellence gedreven organisaties relatief eenvoudig is. Bedrijven die hun processen niet op orde hebben, ontberen veelal ook het vermogen om die processen elders excellent te laten uitvoeren en te bewaken.

# terug van weggeweest?

	Customer intimacy	Operational excellence	Product leadership
<b>B</b> Besturing Marketing & sales Product-ontwikkeling Fulfillment	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Customer lifetime value; klanttevredenheid</li> <li>• Veel productvarianten/maatwerk</li> <li>• Multi-channel management</li> <li>• Klantsegmentatie, databasemarketing</li> <li>• Productontwikkeling sterk volgend op klantbehoeften</li> <li>• Flexibiliteit belangrijker dan efficiëntie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kosten per transactie</li> <li>• Standaardisatie in producten/diensten</li> <li>• Marketing gericht op massa</li> <li>• Klantsegmentatie beperkt</li> <li>• Productontwikkeling gericht op zo efficiënt mogelijk produceren</li> <li>• Gericht op efficiëntie in processen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aantal succesvolle introducties</li> <li>• Relatief veel nieuwe producten</li> <li>• Introductie-marketing; gericht op uitleggen van product</li> <li>• Productontwikkeling gericht op vernieuwing/innovatie</li> <li>• Gericht op snelheid/time-to-market</li> </ul>
<b>O</b> Cultuur Outsourcing	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nadruk op marketing en sales,</li> <li>• Marktgerichte cultuur waarbij alles in het teken van de klant staat</li> <li>• Outsourcing van met name fulfillment</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nadruk op fulfillment</li> <li>• Cultuur van soberheid, pragmatisme; gericht op continue procesverbetering</li> <li>• Outsourcing over hele linie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nadruk op R&amp;D</li> <li>• Ondernemende cultuur met creativiteit en 'open-mind'</li> <li>• Outsourcing van met name fulfillment</li> </ul>
<b>S</b> Besturing & ondersteuning	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klantdata centraal; customer profitability</li> <li>• CRM-systemen met analyse-tools en flexibiliteit ten aanzien van campagnes en acties</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kosten centraal; activity based costing</li> <li>• Hoge mate van procesautomatisering; verminderen menselijke activiteiten</li> <li>• Hoge mate van selfservice</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Product profitability centraal; opbrengsten-kosten introducties</li> <li>• Nadruk op ondersteuning en begeleiding van ontwerptraject</li> <li>• CAD/CAM/PDM-systemen</li> </ul>

de waardedisiplines hebben wij aan de hand van het BOS-model in kaart gebracht in het bovenstaande schema. Bedrijven mogen de duurzaamheid van een concurrentievoordeel niet overschatten. Een sprekend voorbeeld is de prijzenoorlog in de retail. Nadat de prijs twee jaar leidend was, moeten de meeste retailers het onderscheidend vermogen nu in andere aspecten zoeken. De prijs – en daarmee operational excellence – is verworden tot een harde randvoorwaarde die zijn plaats voorlopig niet zal afstaan. Ook kan een technologische doorbraak ervoor zorgen dat bepaalde processen en organisaties volledig op hun kop gezet worden. Wat het ene moment excellent is, valt het volgende moment onder de wet van de remmende voorsprong.

### Excellent transformeren

Marktleiders zullen altijd proberen de industriestandaard op de door hen gekozen waardedimensie(s) verder te verhogen en tegelijk blijven investeren in compleet nieuwe dingen. Verder kunnen verbeteringen

op strategische prioriteiten als kosten, kwaliteit, flexibiliteit en innovativiteit vernieuwd concurrentievoordeel opleveren. Dus ook het transformeren van de operatie dient excellent te functioneren. Het continu in staat zijn om de processen te herontwerpen en verbeteren, en veranderingen snel in de organisatie in te passen is essentieel geworden om zelfs maar aan de industriestandaard te kunnen voldoen. Flexibiliteit in systemen speelt hierin vaak een belangrijke rol. Banken en verzekeringen geven het voorbeeld door herdefiniëring van de dienstverlening richting consumenten (minder kantoren, meer op afstand). Ook de steeds verdergaande automatisering van de communicatie met klanten en leveranciers bij uitgeverijen is een mooi voorbeeld. De introductie van RFID zal voor veel bedrijven een verdere automatisering van het bestelproces betekenen. Zoals klanteisen en – wensen blijven veranderen, is operational excellence – zoals een discipline past – nooit af. Een goede reden om deze Mag aan dit thema te wijden! ■