

Een operational excellence-strategie richt zich op het optimaliseren van het productieproces zonder afbreuk te doen aan kwaliteit. De verkoopprijs van een product is hierin belangrijk. Met een toename van transparantie op internet kunnen producten zeer gemakkelijk op prijs vergeleken worden. In een volledig transparante wereld zullen alleen de leveranciers van producten bovenaan de lijst succesvol zijn. En daarbij is operational excellence dus ook een kwestie van web excellence.

Dirkjan van Groenigen en Rutger van Waveren

# Web excellence

Online én offline aankopen worden in toenemende mate beïnvloed door het web. Zo blijkt uit onderzoek dat mensen die voor het eerst een auto kopen zich merendeels oriënteren via internet. Met behulp van zoekmachines en vergelijkingssites hebben consumenten in enkele seconden transparante overzichten. Zelfs ingewikkelde producten zoals fotocamera's worden ontleed in een aantal kenmerken en in een simpele lijst getoond.

## **Transactiekosten**

Nobelprijswinnaar Ronald Coase onderzocht halverwege de vorige eeuw het aspect van kosten in het economische verkeer. Hij concludeerde dat de kosten van het verkrijgen van een product méér zijn dan de aankoopprijs alleen. Deze zogenaamde transactiekosten bestaan uit administratiekosten (betaalkosten, factuurkosten en het controleren van regels rondom de aankoop) en informatiekosten (het vinden van het juiste product en de juiste verkoper, het onderhandelen et cetera). De laatstgenoemde kosten kunnen door internet aanzienlijk verlaagd worden.

De afname van informatiekosten creëert een positief netwerkeffect: transparantie. En toegenomen transparantie leidt weer tot meer concurrentie. Gevolg is dat de economie efficiënter wordt doordat consumenten goedkopere producten sneller kunnen vinden. Klanten hebben meer controle op het aankoopproces dan ooit tevoren. Een consument heeft de keuze uit tientallen, zo niet honderden aanbieders en kan binnen enkele seconden van aanbieder wisselen. De transparantie op internet heeft gezorgd voor hogere klanteisen ten aanzien van prijzen, levertijden, service en zeker niet onbelangrijk: aankoopgemak. Twee soorten productinformatie worden steeds vaker en beter beschikbaar: prijs- en kwaliteitsinformatie.

## **Prijsinformatie**

Prijs is een extreem gemakkelijk te vergelijken producteigenschap. Voorwaarde voor prijsvergelijking is dat de producten vergelijkbaar zijn. Standaard (commodity) producten zijn het makkelijkst te vergelijken. Dergelijke goederen en diensten zijn in grote aantallen te vinden op internet, denk aan boeken, cd's, dvd's of vliegtickets. Voor markten met dergelijke producten zullen we zien dat de productie en dienstverlening steeds verder zal worden gerationaliseerd, gestandaardiseerd en geautomatiseerd. Zelfs dan kan maar een kleine groep het goedkoopst producten aanbieden. Naast een focus op efficiëntie dwingt de prijstransparantie de meeste verkopers tot het creëren van een andere onderscheidende waarde.

## **Kwaliteitsinformatie**

Kwaliteitsinformatie over producten is steeds moeilijker te vinden, maar soms moeilijk te interpreteren. Kwaliteit is variabel en subjectief. Een operational excellence-strategie is niet gericht op het produceren van het beste product; de producent maakt een afweging tussen prijs en kwaliteit die overeenkomt met de prijs-kwaliteit afweging van de klant. Door transparantie in kwaliteit heeft het steeds minder zin om met hoge efficiëntie slechte producten te produceren.

Een operational excellence-strategie in een steeds transparantere wereld is balanceren op een dun koord. Aan de ene kant moet er streng op de kosten worden gelet; niet-kostenleiders zullen minder verkopen. Aan de andere kant moet de kwaliteit goed genoeg zijn; de online gemeenschap zal slechte producten snel herkennen. Daartegenover staan de opbrengsten van een succesvolle operational excellence-strategie: het afzetpotentieel is immers erg groot.

#### ***Luisteren en vertrouwen***

De toenemende transparantie is niet alleen een bedreiging, maar ook een enorme kans voor producenten. Zichtbare informatie van concurrenten en voorkeuren/

meningen van (potentiële) klanten kunnen gebruikt worden om de marktpositie te optimaliseren. Bedrijven kunnen bijvoorbeeld makkelijker een benchmark uitvoeren ten opzichte van concurrenten, of de optimale prijs-kwaliteitverhouding bepalen door naar voorkeuren van consumenten te luisteren. Een grote uitdaging is het structureren van feedback uit de online gemeenschap. Operational excellence is niet alleen een kwestie van efficiënte bedrijfsprocessen en lage kosten, maar ook van luisteren en vertrouwen opbouwen. Bedrijven met een efficiënte operatie die ook het internet structureel gebruiken als informatiebron kunnen echt web excellent worden. ■