

Hoofdstuk 1

Afbakening van het terrein

De titel van dit boek luidt: *Operationeel management in de dienstverlening*. Het ligt voor de hand om deze twee centrale begrippen eerst te definiëren en af te bakenen, voordat we er dieper op zullen ingaan. We introduceren daarbij tegelijkertijd de case die als een rode draad door dit boek zal lopen: het themapark Disneyland. Aan de hand van deze case maken we aan de ene kant elementen uit de theorie van dit boek heel concreet door te bekijken hoe Disney het operationeel management inricht. Maar naarmate we verder vorderen in het boek en meer inzicht krijgen in de manier waarop Disneyland georganiseerd is, zul je aan de andere kant ook zelf met een aantal concepten uit dit boek aan de slag gaan. We presenteren de case op www.pearsonxtra.nl. In het boek wordt aangegeven wanneer je het best de case bij het onderhanden hoofdstuk kunt oppakken.

1.1 Operationeel management

Jaarlijks bezoeken duizenden mensen Disneyland. Het belangrijkste doel dat de themaparken zich stellen is gasten de gelegenheid geven 'te ontsnappen uit de dagelijkse werkelijkheid'. Op het moment dat je als gast het park betreedt, stap je in een andere wereld. Een wereld waarin hotels in de vorm van kastelen je verblijfplaats zijn en waar je de tijd kunt vergeten in de meest moderne attracties. Bij al die hotels en attracties tref je medewerkers van Disney aan. Zij zijn er volledig op gericht je het gevoel te geven dat je bijzonder bent. Dat doen ze alleen al door hun taalgebruik. Bij Disney spreekt men over 'gasten' (in plaats van over 'klanten'), een groep bezoekers wordt 'het publiek' genoemd en als je Disney-medewerkers zou vragen hoe ze hun baan vinden, dan zouden ze je het antwoord geven dat ze geen 'baan hebben', maar een 'rol vervullen'. Vraag een willekeurige medewerker van Disneyland waar je een attractie of hotel kunt vinden en hij zal je er persoonlijk naartoe begeleiden. Als gast word je nooit aan je lot overgelaten.

Het lijkt allemaal zo vanzelfsprekend. Medewerkers in een themapark die alle bezoekers heel consequent op dezelfde manier aanspreken, dezelfde opvatting over hun baan hebben en geen moment twifelen wanneer je hun hulp inroept, waarbij ook nog zal blijken dat ze feilloos hun weg in het park kunnen vinden. Maar het is helemaal niet zo vanzelfsprekend. Achter deze medewerkers gaat een omvangrijk apparaat schuil, dat hen in de gelegenheid stelt tegemoet te komen aan de wensen van iedere gast die ze treffen.

Deze medewerkers van Disney, die in het hart van het park actief zijn, in directe interactie met de gasten, bevinden zich in de **operationsfunctie**. Dit deel van de organisatie kan echter niet in zijn eentje functioneren en heeft daarom veel rela-

ties met overige functies in een bedrijf. Zowel de operationsfunctie als de overige functies noemen we de **managementtaakgebieden**.

De medewerkers in het park hebben er bijvoorbeeld niets aan hoeven doen om de gasten Disneyland te laten vinden. De afdeling Marketing & Sales heeft ervoor gezorgd dat de gast van het bestaan van Disneyland af wist. Ook heeft deze afdeling de gasten al op de hoogte gebracht van het feit dat er een bijzondere show of een mooi vuurwerk in het park te zien zal zijn. De gast is dankzij de inspanningen van deze afdeling zo enthousiast geworden, dat hij bereid was een prijs te betalen voor een bezoek. Deze prijs is in intensieve samenwerking tussen de afdelingen Marketing & Sales en Financiën tot stand gekomen. Deze laatste afdeling heeft er bovendien (mede) voor gezorgd dat de hotels en attracties gebouwd konden worden, door de bouw te financieren.

Een medewerker in de operations staat er niet alleen voor. Hij heeft een grote groep enthousiaste collega's om zich heen. Allen hebben met elkaar gemeen dat ze door een afdeling Human Resource Management geworven en geselecteerd zijn. Wanneer ergens nieuwe mensen nodig zijn of wanneer mensen een training nodig hebben, hoeven de medewerkers in het park zich daar niet druk om te maken. Dat wordt geregeld door de afdeling HRM.

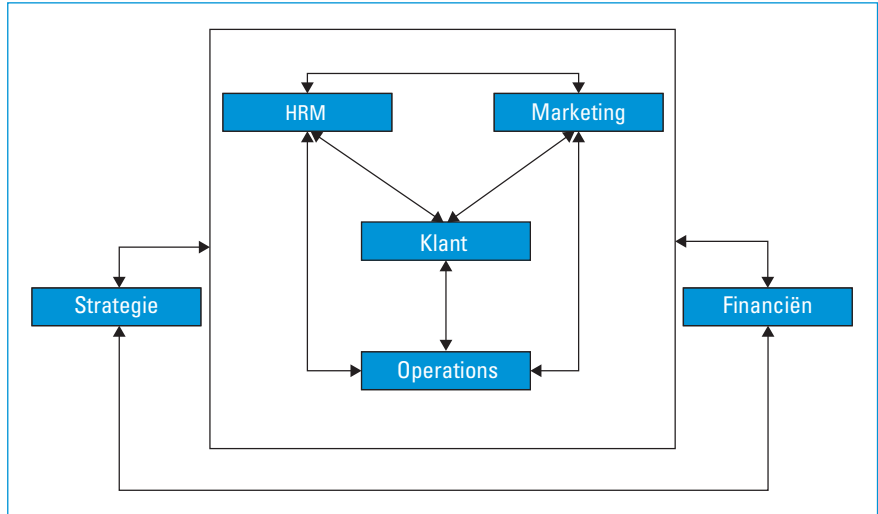
De keuzes voor personeel, de wijze van marketing en de prijsstelling zijn zodanig samengesteld dat ze passen bij de positie die Disneyland wil hebben in de markt. Deze is verwoord in de strategie. En als al die onderdelen werken en goed op elkaar aansluiten, levert dat geld op. De afdeling Financiën is ingericht om dat geld te beheren en de balans tussen kosten en opbrengsten te bewaken.

Kortom, er is een heel systeem rondom de gast opgebouwd dat ervoor zorgt dat hij optimaal kan genieten van de dienst die Disneyland hem biedt. Schematisch ziet dat eruit als in figuur 1.1.

1.2 Wat verstaan we onder dienstverlening?

Disneyland is een zeer karakteristiek voorbeeld van dienstverlening. We gebruiken het unieke karakter van deze organisatie in dit boek om heel scherp de essentie van operationeel management in de dienstverlening uit te leggen. Maar er vindt natuurlijk op veel meer plaatsen in de economie dienstverlening plaats.

Gedurende de negentiende eeuw, en vooral in de tweede helft van de twintigste eeuw, is dienstverlening steeds belangrijker geworden binnen de economie. Door de jaren heen is ook steeds duidelijker geworden dat de aansturing van bedrijfsprocessen in de dienstverlening verschilt van die in de maakindustrie. Dat komt doordat er een groot verschil bestaat tussen goederen en diensten.



Figuur 1.1 De plaats van de operations binnen het totale bedrijf; deels naar Lovelock (2007)

Christian Grönroos – een gerenommeerd professor in Service and Relationship Marketing – geeft de volgende karakterisering van diensten (1990):

- Diensten zijn min of meer ontastbaar en kunnen daarom niet worden opgeslagen.
- Diensten zijn activiteiten of series van activiteiten.
- Diensten worden tegelijkertijd geproduceerd en geconsumeerd.
- De klant neemt deel aan de productie van de diensten.

Je kunt alle mogelijke uitzonderingen op deze karakterisering bedenken, maar de basis klopt. En deze basis beïnvloedt op een aantal manieren de operations:

- In de operations heb je vaak een klant over de vloer of je hebt tijdens het dienstenproductieproces op andere manieren contact met de klant. Denk maar eens aan het onderscheid tussen een pindakaasfabriek en een bioscoop. In een pindakaasfabriek zie je nooit een klant. Voor een bioscoop is het essentieel dat er veel klanten binnenkomen.
- Dat je de klant over de vloer hebt, betekent dat je in het productieproces rekening moet houden met de wensen, de capaciteiten en de logica van je klant. In de maakindustrie is dat anders. Daar hoeft je in het productieproces alleen maar zorg te dragen voor een juiste samenstelling van alle ‘ingrediënten’.
- Het succes van je operationele activiteit is heel vaak mede afhankelijk van de medewerking van de klant. Als je er in een bedrijfs- of wegrestaurant van uitgaat dat de klanten zelf afruimen, en veel klanten doen dat niet, dan kost dat je meer arbeidstijd en dus meer geld. Ook de bekwaamheid van een klant kan invloed hebben op de vlotte afwikkeling van het dienstverleningsproces. Als bijvoorbeeld een buitenlandse toerist in een Nederlandse lijnbus stapt, dan bestaat de kans dat hij niet beschikt over een OV-chipkaart. Daardoor kan hij vertraging van de bus veroorzaken.

- Je moet je proces dus zo inrichten dat de klant gemakkelijk de weg vindt in je bedrijfsprocessen, dat het duidelijk is wat de mogelijkheden zijn en wat er van hem verwacht wordt.
- Je kunt diensten niet in voorraad houden. Daardoor heb je een groter risico op capaciteitsproblemen dan in de maakindustrie. In de maakindustrie is het in principe mogelijk om ‘vooruit te werken’. Je kunt voorraden eindproduct (bijvoorbeeld pindakaas) aanleggen voor latere verkoop. In de dienstverlening is dat principieel onmogelijk. Als je bioscoopzaal op een avond maar halfbezet is, kun je de ongebruikte stoelen niet de volgende dag nog eens verkopen. Anderzijds, wanneer je 1.000 plaatsen hebt en er komen 1.300 mensen op je film af, dan kun je op die avond géén 300 kaartjes extra verkopen. Je hebt die plaatsen simpelweg niet.

Overigens bestaan er diensten waarbij je bepaalde materiële componenten wel in voorraad kunt houden – denk aan restaurants. Ook de mate van contact met de klant en de medewerking van de klant kan verschillen, zelfs binnen dezelfde branche. Bij IKEA moet de klant bijna alles zelf doen, waarbij het bedrijf hem wel helpt door transportvoorzieningen uit te lenen en door duidelijke handleidingen te leveren. Bij traditionele meubelzaken wordt de nieuwe bank zelfs op zijn plaats gezet en de oude desgewenst meegenomen.

Voordat we de operationsfunctie nader gaan bekijken, nemen we het brede spectrum van dienstverlenende branches onder de loep.

1.3 Wat valt er onder dienstverlening?

Bij dienstverlening denken veel mensen in eerste instantie vaak aan sectoren zoals de horeca en de vrijetijdsbranche. Diensten worden echter in heel veel andere economische sectoren verleend en daarmee is dit boek direct heel breed toepasbaar. In dit boek maken we duidelijk wat de essentie van dienstverlening is, en het grote belang van goed operationeel management daarbij, aan de hand van de eerder geïntroduceerde case rond Disneyland. Daarnaast ontlenen we voorbeelden aan zo veel mogelijk dienstverlenende branches om de theorie duidelijk te maken. Deze paragraaf vormt een introductie op die branches. Alle besproken branches bieden in zekere mate toekomstperspectieven aan hbo-afgestudeerden.

1.3.1 Vrijetijdsbedrijven

Onder vrijetijdsbedrijven valt een grote verscheidenheid: themaparken, dieren-tuinen, musea, theater- en concertaccommodaties, bioscopen, sportaccommodaties, zowel voor actieve sportbeoefening als voor kijksport. Ook recreatiebedrijven zoals campings, bungalowparken en andere verblijfsaccommodaties worden soms tot de vrijetijdsbedrijven gerekend. Daarnaast zijn er accommodaties waarin wis-

selende evenementen plaatsvinden, zoals beurzen, grootschalige bijeenkomsten en bepaalde sporttoernooien.

1.3.2 Horeca en verwante bedrijfstakken

Onder horeca vallen alle bedrijven die zich richten op het verschaffen van voedsel, drank en onderdak aan mensen die van huis zijn. Dit zijn bedrijven als cafés, restaurants – inclusief cafetaria's en fastfoodrestaurants – hotels, partycatering en bedrijfscatering.

1.3.3 Toerisme

Toerisme als bedrijfstak is een samengaan van vrijetijdsbesteding en reizen: het is vrijetijdsbesteding (*leisure*) ver van huis. Om ver van huis te komen heeft de klant transport nodig: de eigen auto, het vliegtuig, de trein, de (veer)boot. Om ver van huis in leven te blijven, heeft de klant onderdak en voedsel nodig: een hotel, appartement, pension of een campingplaats met zelfverzorging of met verzorgde maaltijden.

1.3.4 Detailhandel

De detailhandel houdt zich bezig met de verkoop van goederen direct aan de consument. Het gaat om zeer uiteenlopende goederen die zeer verschillende behoeften van de consument vervullen. Onder de detailhandel vallen winkels van allerlei formaat: het kleine snoepwinkeltje, grote supermarkten en grote warenhuizen. Al tientallen jaren zijn postorderbedrijven voor vele niet-dagelijkse artikelen een belangrijke vorm van detailhandel. Internetwinkels vormen een logische voortzetting van deze ontwikkeling.

1.3.5 Ambachtelijke en technische dienstverlening

Bij deze vormen van dienstverlening kun je denken aan:

- diensten aan het lichaam van mensen, die niet onder de gezondheidszorg vallen, zoals uitgevoerd door kappers, schoonheidssalons, nagelstudio's, sport-scholen of begrafenisondernemers;
- diensten aan de materiële bezittingen van klanten, zoals uitgevoerd aan het huis of andere gebouwen. Denk hierbij om te beginnen aan het werk van schilders, loodgieters, klusbedrijven, aannemers en schoonmakers. Maar ook werk in de tuin, zoals hovenierswerk. Diensten ten behoeve van dieren, zoals het werk van dierenartsen, hondentrimmers en poezenpensions zijn ook een goed voorbeeld. Ook diensten aan kleding tellen mee, bijvoorbeeld het werk van stomerijen en vermaakateliers. Tot slot kun je denken aan diensten aan voertuigen, zoals de dienstverlening in garages, fietsenmakers en jachtwerven.

Al deze vormen van dienstverlening hebben gemeen dat ze veelal in kleinschalige bedrijven worden uitgeoefend. Deze dienstverlening vereist een combinatie van expertise en, vaak grote, handvaardigheid.

1.3.6 Onroerend goed

Afhankelijk van hun woonwensen en hun financiële mogelijkheden maken consumenten gebruik van de diensten van makelaars (voor de koop of de particuliere huur van hun woonruimte) of van woningcorporaties. Woningcorporaties hebben de taak om, oorspronkelijk in nauwe verbinding met de overheid, voor goede en goedkope huisvesting te zorgen.

1.3.7 Nutsbedrijven

Deze bedrijven verzorgen de distributie van water, gas, elektriciteit, de vaste en de mobiele telefonie, de doorgifte van signalen via de kabel en vormen van internet.

1.3.8 Media

Onder media verstaan we een grote verscheidenheid aan diensten die twee gemeenschappelijke kenmerken hebben:

- media verschaffen belevenissen (zie hoofdstuk 6);
- media worden op afstand geleverd: er is tijdens de dienstverlening geen persoonlijk contact tussen dienstverlener en consument. Het is zelfs mogelijk dat er een tijdsverschil zit tussen de via de media beschikbaar gestelde belevenissen en het moment waarop de consument er daadwerkelijk mee bezig is (zie ook hoofdstuk 2).

Onder media vallen gedrukte media, geluids- en beeld dragers, radio, televisie en mediadiensten via internet.

Er valt overigens over te discussiëren in hoeverre media als diensten opgevat kunnen worden. Alle ‘ingeblikte’ belevenissen zoals alle gedrukte producten – cd’s, films, dvd’s – kan men beschouwen als producten. De dienstverlening zit dan alleen in de distributie: de verzending van tijdschriften, de winkelverkoop van boeken en andere informatiedragers, de vertoning van films in bioscopen. In deze vorm voldoen media niet aan het criterium van diensten: het zijn dingen, geen processen. Bovendien vindt de productie niet gelijktijdig plaats met de consumptie; de producten kunnen wel degelijk in voorraad worden gehouden en de klant neemt geen deel aan de productie. Analyseer je echter het proces waarop vele media tot stand komen en de manier waarop andere vormen van media functioneren, dan moet je toch vaststellen dat hier sprake is van diensten, geleverd op afstand en voornamelijk gericht op de menselijke geest.

1.3.9 Gezondheidszorg

Onder de gezondheidszorg vallen huisartsen, tandartsen, fysiotherapeuten, diëtenisten en andere paramedische hulpverleners. Verder ook apothekers, opticiens, audiciens en andere leveranciers van hulpmiddelen. Ook de instellingen waarin patiënten voor behandeling en verpleging opgenomen kunnen worden, verlenen diensten, zoals verpleeghuizen en verschillende typen ziekenhuizen.

1.3.10 Financiële dienstverlening

Financiële dienstverlening omvat het veld van financiële services die aan de consument worden verleend, waaronder bijvoorbeeld bankdiensten, verzekeringen en creditcardmaatschappijen. Dit zijn meestal grootschalige ondernemingen. Daarnaast zijn er kleine bedrijven die bemiddelen tussen klanten en grootschalige dienstverleners of die onafhankelijk advies geven. Voorbeelden zijn assurantietussenpersonen, hypotheekbemiddelaars en persoonlijke financiële planners.

1.3.11 Bedrijfsconsultancy en andere professionele dienstverlening

Onder deze bedrijfstakken rangschikken we consultancy- en accountancyfirma's, marktonderzoekers, reclamebureaus, wervingsbureaus, uitzendbedrijven, fiscalisten, advocatuur en notariaat.

1.3.12 Overheidsdienstverlening in engere zin

De overheid is een belangrijke dienstverlener. De kerntaken van de overheid liggen op het gebied van veiligheid en openbare orde: politie en justitie, defensie en een zo groot mogelijke bescherming tegen natuurgeweld. Verder heeft de overheid de zorg voor de openbare ruimte: het wegen- en stratennet, de vuilafvoer, de riolering, de waterzuivering, het beheer van waterwegen en openbaar groen.

1.3.13 Onderwijs

Een belangrijk deel van het onderwijs gaat rechtstreeks van de overheid uit (openbaar onderwijs, rijksuniversiteiten). Verder wordt er onderwijs verzorgd door particuliere verenigingen en stichtingen volgens richtlijnen van de overheid. Dit onderwijs wordt volledig door de overheid bekostigd. Daarnaast bestaat er particulier onderwijs waarbij de overheid alleen op de kwaliteit toeziet en het niet bekostigt.

1.3.14 Personenvervoer

Openbaar vervoer is een particuliere activiteit onder een sterke overheidsinvloed. De doelstelling van het openbaar vervoer is om zijn klanten volgens dienstregeling te laten reizen tegen een aanvaardbaar tarief.

Naast het openbaar vervoer bestaan er veel andere vormen van personenvervoer die vooral van belang zijn voor toerisme en zakenreizen. Het gaat hier om de eigen auto, de touringcar, het vliegtuig en de veerboot. Cruises zijn een bijzon-

dere vermenging van toeristisch vervoer, aangenaam verblijf en amusement. De dienstverlening aan de automobilist bestaat uit het onderhouden van het wegennet en het verschaffen van rust-, tank- en eetplaatsen. Deze voorzieningen worden in Nederland en België door particulieren geëxploiteerd, onder regie van de overheid.

1.3.15 Transport en logistiek van goederen

Net als het personenvervoer kent het goederentransport verschillende manieren ('modaliteiten'): over zee, over binnenwateren, over het spoor, over de weg en door de lucht. De modaliteiten zijn gerangschikt van langzaam en goedkoop naar snel en duur. De keuze voor langzaam en goedkoop wordt gemaakt voor alles wat groot en zwaar is en niet zo'n hoge waarde heeft: daar is geen haast bij. Het vliegtuig is voor alles waar wel haast bij is en wat toch licht genoeg is om het in de lucht te krijgen. Het wegtransport neemt hierbij een tussenpositie in: het heeft bovendien als enige de mogelijkheid om van deur tot deur te transporteren.

Veel vervoerders verlenen daarnaast nog andere logistieke diensten, zoals zorg voor alle douaneformaliteiten, opslag, voorraadadministratie, orderpicking en zelfs zorg voor displays in winkels.

1.4 Operations, strategie en de andere managementtaakgebieden

Een goed georganiseerde operationsfunctie draagt bij aan het succes van een bedrijf. Dat geldt voor alle branches die we hierboven bespraken. De organisatie van de operations moet daarvoor wel in lijn liggen met de doelstellingen die het bedrijf nastreeft op zowel de korte als de (middel)lange termijn. De reden dat de medewerkers van Disneyland de taal gebruiken die zij gebruiken en de wijze waarop zij de gasten benaderen, hebben alles te maken met het feit dat Disneyland gasten de gelegenheid wil geven aan de dagelijkse realiteit te ontsnappen. Zodra medewerkers in de operationsfunctie niet consequent dit doel nastreven, gaat het strategische doel verloren. Hellriegel & Slocum verwoorden het in hun boek *Management* als volgt: 'Management houdt in: plannen, organiseren, leiden en beheersen van de mensen die in een organisatie werken teneinde doelen van de organisatie te bereiken'. Uiteraard geldt dit niet alleen voor de operationsfunctie. Hetzelfde geldt voor de mensen in andere functies: HRM, financiën en marketing.

1.4.1 Operations en strategie

Het hebben van een helder doel waarover iedereen het eens is en dat iedere medewerker vanuit zijn eigen positie meehelpt te behalen, is het basisbeginsel van strategisch management. De organisatie heeft zich bij het formuleren van dat doel de vraag gesteld: 'Waartoe zijn wij op aarde?' Voor een bioscoop in Alkmaar zou het antwoord kunnen zijn: 'Om in de regio Alkmaar altijd als eerste met de nieuwste films te komen en deze in een aantrekkelijke omgeving aan het publiek te vertonen, waarbij wij streven naar marktleiderschap'. Een dergelijke zin heet een

mission statement. De bioscoopeigenaar komt natuurlijk niet zomaar tot dit mission statement. Het feit dat hij een bioscoop exploiteert, en niet bijvoorbeeld een meubelwinkel of een accountantskantoor, geeft aan dat dit voor hem een zinvolle levensvervulling is: om diverse redenen is dit iets wat hij graag wil doen en wat hij belangrijk vindt.

Wil de bioscoopondernemer dit mission statement waarmaken, dan moet hij zich actief richten op het publiek, zijn klanten. Wat willen zijn klanten? Alle nieuwste films? Alleen bepaalde, grote blockbusters? Ook Nederlandse en Franse films? Wat vinden zijn klanten een prettige manier om aan hun kaartjes te komen? Hoe waarderen ze de stoelen en de plaatsing ervan ten opzichte van het scherm? Wat vinden zij van de bar en de andere pauzevoorzieningen? Ook is het voor de bioscoopondernemer van belang dat alle medewerkers achter het mission statement staan. Als de programmeur afwijkt van het mission statement en te veel Franse films programmeert, draagt hij niet bij aan de realisatie ervan.

Er bestaat dus een zeer sterke relatie tussen de operationsfunctie en de strategie van een organisatie. De strategie geeft aan met welk doel de organisatie op aarde is; welk product of welke dienst het de klant wil leveren en op welke manier. De operationsfunctie vormt hiervan de voor de klant tastbare vertaling. Tevens geeft de strategie richting aan de keuzes die Marketing, HRM en Financiën maken. Deze managementtaakgebieden zijn zo ingericht dat de operations optimaal kan functioneren.

1.4.2 Operations en marketing

De bioscoopondernemer uit de vorige paragraaf moet niet de enige zijn die vindt dat zijn bedrijf een waardevolle bijdrage levert. Zijn klanten moeten het als het ware met hem eens zijn. De keuze die hij maakt bij de selectie van te vertonen films (omdat hij dat waardevolle films vindt die hij graag wil vertonen), moet gedragen worden door zijn klanten (omdat zij dat ook waardevolle films vinden die zij graag willen zien, maar die zij op eigen kracht niet kunnen bemachtigen). Als dat het geval is, zullen de klanten de films in zijn bioscoop komen bekijken en zal de ondernemer geld verdienen. Daarom moet de ondernemer voortdurend in de gaten houden of hij nog aan de wensen van zijn klanten voldoet. Op een of andere manier – formeel of informeel – zal de ondernemer marktonderzoek moeten doen.

Daarnaast is het van belang om continu de markt te bewerken, vooral door publiciteit en andere vormen van promotie. Kortom, het bedrijf heeft een goede marketingfunctie nodig. In de operations worden vervolgens de wensen van de klanten en de beloften van de ondernemer waargemaakt. Dus moet er een zaal zijn met projectiemogelijkheden, de films moeten tijdig ingekocht worden, en zo zijn er nog vele andere taken.

1.4.3 Operations en HRM

Binnen de operations spelen de mensen die het werk doen een sleutelrol. Om bij het voorbeeld van de bioscoopondernemer te blijven: in een bioscoop zijn verschillende functies van belang, zoals kaartjesverkopers, kaartjescontroleurs, operators voor de projectoren, barpersoneel, schoonmakers, administratieve krachten. De totale personeelsbehoefte wordt voor een groot deel bepaald door de wijze waarop de operations is ingericht:

- Wat voor mensen zijn er nodig, met welke competenties?
- Welke opleiding hebben ze nodig? Moet er voor aanvullende training gezorgd worden?
- Hoeveel van bepaalde functionarissen moeten in dienst genomen worden?
- Op welke tijden dienen ze te werken?
- In welke mate kan één persoon meerdere functies vervullen?

Het totale Human Resources Management valt buiten het bestek van dit boek. Maar de samenhang tussen operations en HRM komt natuurlijk wel aan de orde (zie hoofdstuk 8).

1.4.4 Operations en financiën

Een bedrijf kan alleen maar groeien en bloeien als op termijn de inkomsten groter zijn dan de uitgaven: er moet winst gemaakt worden. Voor non-profitorganisaties lijkt dit niet op te gaan. Hier worden de geïnvesteerde bedragen afgewogen tegen het maatschappelijk nut dat de activiteiten genereren.

Operations doet in de meeste bedrijven een zeer groot deel van de uitgaven. Het kost nogal wat om het primaire proces in te richten en te onderhouden. Volgens een vuistregel is de operationsfunctie verantwoordelijk voor 70 procent van de uitgaven van een bedrijf. Aan de andere kant is het ook de plaats in het bedrijf waar de klant het geld uitgeeft en de inkomsten dus actief gegenereerd worden.

Operations volgt strategie: een voorbeeld uit de foodretail

We vergelijken twee winkels die oppervlakkig gezien erg op elkaar lijken: een supermarkt en een delicatessenwinkel. Ze verkopen allebei voedsel, maar beide winkels hebben een verschillende strategie en dat heeft een groot verschil in hun operations tot gevolg.

Een supermarkt heeft zijn strategie gebaseerd op de volgende behoeften van de consument:

- een compleet assortiment etenswaren zodat *one stop shopping* mogelijk is. Hiermee bespaart de consument tijd.
- zelfbediening, zodat de consument nog meer tijd bespaart.
- lage prijzen (dankzij de zelfbediening kan het prijsniveau van de supermarkt aan de lage kant zijn).