

Vat met eigen woorden en gestructureerd de inhoud van de volgende tekst samen!

Goedkoop maatwerk

NIEUWE MANAGEMENTTREND ZOU OPLOSSING BIEDEN VOOR DE UITEENLOPENDE WENSEN VAN ONVOORSPELBARE CONSUMENTEN

Enkele economen prediken de revolutie. Ondernemers moeten maatwerk op bestelling leveren. En dat voor een lage prijs. Dit kan alleen als fabrikanten breken met alle oude opvattingen in de bedrijfseconomie. Ondernemers moeten pas producten maken, nadat ze verkocht zijn. Een droombeeld of keiharde noodzaak?

Sommige bedrijfseconomen ontwierpen een nieuwe managementtheorie. Een fabrikant moet zijn producten niet vooraf maken en ze vervolgens verkopen. Hij moet ze *achteraf* produceren, dus nadat de bestelling is geplaatst. En precies volgens de wensen van de klant.

Ho, wacht eens even. Dat is eigenlijk een oud en bekend concept. Maatwerk noemen we dat. Uitgevoerd door al bijna uitgestorven ambachtslieden. Zoals de kleermaker die een perfect gesneden kostuum in elkaar naait, een service waar klanten flink voor moeten betalen.

De betreffende economen beogen echter iets anders. Ze prediken de revolutie. Massa-individualisering (*mass-customization* of *agility* op zijn Amerikaans) is het duistere toverwoord waar deze managementgoeroes zich in hun betoog van bedienen. Wat bedoelen ze hiermee?

De auteurs pleiten voor een nieuw productieconcept. Een werkwijze met andere, slimme regels. Fabrikanten moeten de productie van ambachtelijke, op maat gesneden goederen combineren met de economische schaalvoordelen van industriële productie. In gewoon taalgebruik: De fabrikant levert maatwerk, maar dan voor weinig geld. Zeg maar een persoonlijk kostuum voor de prijs van confectie.

Een korte duik in het verleden is noodzakelijk om de problemen beter te begrijpen. Terug naar het begin van deze eeuw, waar de geschiedenis van de bedrijfseconomie begint bij autofabrikant Henry Ford. Door de introductie van de lopende band daalden de productiekosten van zijn T-Ford. Economen bedachten termen als schaalvoordelen en arbeidsdeling om deze revolutionaire productiewijze te omschrijven én te verklaren.

Veel Amerikaanse burgers profiteerden van de lage prijzen. Eindelijk konden ook zij een auto kopen. Keuze hadden ze overigens niet. „Je kunt elke kleur kiezen, zolang hij maar zwart is,“ is een veel geciteerde uitspraak van Henry Ford.

Na de Tweede Wereldoorlog nam de keuzevrijheid toe. De macht verschoof langzaam in de richting van de consument. Fabrikanten moesten meer rekening houden met hun wensen. Er kwamen auto's in verschillende kleuren en verschillende modellen.

Om toch enig greep te houden op het productieproces stopten fabrikanten (mede op basis van marktonderzoek) de klanten in verschillende hokjes. Ieder groep kopers had zijn eigen karakteristieken. En bij iedere groep hoorde een ander auto. Marktsegmentatie en productdifferentiatie noemen bedrijfseconomen dit fenomeen. De fabrikant kon daardoor nog steeds produceren volgens het principe van de lopende band en bleef zo verzekerd van de kostenvoordelen door grootschalige productie.

In de jaren tachtig, maar zeker in de jaren negentig, worden de hokjes steeds kleiner. Mensen hebben weinig gemeenschappelijke smaken en voorkeuren. Tenminste, als we de deskundigen moeten geloven. In andere woorden: de individualisering slaat toe. Tot irritatie van marktonderzoekers. Zij hebben bijvoorbeeld grote moeite om alle uiteenlopende jeugdstijlen te begrijpen. Trends komen en trends gaan, en steeds sneller. Voor een ondernemer is de markt nauwelijks meer te voorspellen. Massaproductie is daardoor haast onmogelijk. Waar de lopende band van toetjesfabrikant Mona vroeger dagenlang hetzelfde dessert produceerde, moeten de machines tegenwoordig haast elk uur worden stilgelegd om weer nieuw toetjesbeslag in de ketels te gieten. Nog steeds is er het voordeel van de lopende band, dat wel. Maar deze is door de oplopende voorraadkosten niet zo groot meer, alle *just in time*-technieken ten spijt.

Uiteindelijk, zo betoogt bedrijfseconoom Joseph Piner, helt de weegschaal over naar de andere kant. Het is een simpele rekensom. De voordelen van massaproductie wegen niet langer op tegen de oplopende voorraad- en beheerskosten. Iets wat bij duurzame consumptiegoederen als auto's, meubels en kleding sneller zal gebeuren dan bij verbruiksgoederen als koffie, toetjes en luiers. Bij dure producten is het aantal verkochte goederen namelijk veel kleiner.

Wie maatwerk wil leveren, moet ook zijn gehele marketing overhoop gooien. Tenminste, als we de Amerikaanse marketinggoeroe Don Peppers moeten geloven. Hij promoot al enkele jaren het principe van één-op-één-marketing. En dat behelst meer dan *direct mail* met persoonlijke adresgegevens op een envelop. Volgens Peppers moeten bedrijven van elk individu de gegevens bijhouden. De marketinghoogleraar noemt het voorbeeld van een luchtvaartmaatschappij die een reiziger persoonlijk aanspreekt, wanneer hij op een eerdere vlucht van dezelfde maatschappij vertraging opliep. Zo'n service is alleen mogelijk wanneer de maatschappij deze gegevens in de computer opslaat.

Telkens weer keert de computer terug in de verhalen over maatwerk voor weinig geld. Het is tevens de achilleshiel van het concept. Het zijn uiteindelijk de mensen die met de systemen moeten werken. Wie zijn personeel niet meekrijgt, zal geen goedkoop maatwerk kunnen leveren.

Het is duidelijk, maatwerk zonder meerkosten is een aantrekkelijk concept maar vraagt langdurige inspanningen. Zowel van de betrokken ondernemers als van de werknemers. En het kost tijd en geld.

Maatwerk zonder meerkosten krijgt de komende tijd ongetwijfeld meer vaste voet aan de grond. Veel producenten worstelen immers met de uiteenlopende wensen van consumenten. Het assortiment dijt uit. De kosten lopen op. Goedkoop maatwerk biedt hiervoor een uitweg, maar is niet de enige oplossing.

NRC, april 2002 (ca. 840 woorden)