

Integraal Performance Management bij Douwe Egberts

Sinds 2003 is Douwe Egberts Coffee Systems bezig met een veranderingsproces om zijn organisatie slagvaardiger te maken. Een noodzakelijke verandering omdat door de conversie van filter- naar automatenkoffie de concurrentiedruk toenam en het marktaandeel onder druk stond. Om het tij te keren zijn er door Douwe Egberts Coffee Systems diverse veranderingen doorgevoerd, waarbij integraal Performance Management als fundament werd toegepast.

Peter Geelen

Als start van de verandering zijn diverse bedrijfsonderdelen samengevoegd tot één Douwe Egberts Coffee Systems. Deze onderneming werd verantwoordelijk voor alle koffie- en theeconsumptie bij bedrijven, instellingen en horeca etablissementen, de zogenaamde *Out of Home-markt*. Een complexe business waarin de wet van de grote getallen geldt. Veel klanten, veel medewerkers en veel transacties. Verschillende *route to markets* om de ingrediënten en service bij de klanten te kunnen leveren. Om de organisatie slagvaardiger te maken werd de verkooporganisatie ingedeeld in tien marktsegmenten. Op deze wijze kon beter worden ingespeeld op de wensen van de klant. Voor het ene marktsegment is koffie immers een enabler om medewerkers tevreden te stellen, anderen zien het weer als een kostenpost. Voor weer andere segmenten is koffie een middel om geld te verdienen. Al deze segmenten vragen om een specifieke benadering, waarin klantgericht advies wordt gegeven over de wijze waarop dit het beste kan worden ingevuld.

Naast wijzigingen op lokaal niveau werd ook de organisatiestructuur op centraal niveau gewijzigd. Douwe Egberts is onderdeel van Sara Lee, naast koffie en thee ook bekend door merken als Prodent, Zwitsal en Sanex. Sara Lee zelf had ondertussen een aantal bedrijfsfuncties zoals HR, Finance en Logistiek geïntegreerd in Shared Service Centers. Het nieuwe Douwe Egberts Coffee Sy-

stems en de Shared Service Centers waren organisatorisch voorbereid de klant nog beter te bedienen.

De marktomstandigheden waren tijdens de start van deze veranderingen niet bepaald gunstig te noemen. Nederland zat in economisch laagtij en de vooruitzichten voor de komende jaren waren niet denderend positief. De euro was zojuist ingevoerd. De druk op de horeca was groot. Een belangrijk segment voor Douwe Egberts Coffee Systems. De omzet in deze branche stond onder druk, omdat klanten door de dure euro wegbleven.

Grote bedrijven zochten naar nieuwe manieren om kosten te besparen, waarin prijs dominantier werd, vaak ten koste van kwaliteit. Na de gerealiseerde besparingen op productgerelateerde goederen, verschoof de focus van de inkoopafdelingen naar niet-productgerelateerde goederen, zoals koffie. Een inkoopstrategie die soms gelukkig zichzelf keerde omdat medewerkers van bedrijven ontevreden waren over de kwaliteit van tweede- of derde-rangleveranciers en ageerden tegen het management en de inkoop.

Senseo had de kwaliteitslat voor koffie hoger gelegd. Als je thuis een lekkere kop koffie kunt krijgen uit een Senseo-apparaat, mag je dat ook op het werk verwachten. Innovatie van koffiemachines die een variatie aan totaaloplossingen bieden is een voorwaarde om klanten te binden. Een gewoon kopje koffie is niet meer voldoende. Klanten verwachten Café Crème, Café Frappé, Café Latte,

Integraal Performance Management in vijf stappen

In 2005 zijn de vijf stappen van de Integraal Performance Management-aanpak uitgebreid beschreven door Peter Geelen en Rob van de Coevering.

Stap 1 Verifieer en valideer missie, visie en strategie

Het fundament voor iPM is een goede, samenhangende missie, visie en strategie. Het definiëren van een goede missie, visie, doelstellingen en strategisch plan bestaat in de basis uit het bedenken en toetsen van ideeën. Het is hierbij noodzakelijk dat de organisatie in haar context wordt geplaatst. Alle betrokkenen dienen kennis te hebben van dezelfde strategische en financiële informatie om gezamenlijk tot een validatie en verificatie van de missie, visie en strategie te komen.

Stap 2 Definieer financiële en klantdoelen

De strategie wordt, via strategische doelstellingen, vertaald naar financiële en klantdoelstellingen en uitgedrukt in eenduidige en meetbare prestatie-indicatoren met targets. Het wordt duidelijk wat de organisatie wil bereiken. Dit geeft focus en richting aan de organisatie. Het ultieme doel, groei-doelstellingen, productiviteitsdoelstellingen en het onderscheidend vermogen

in de markt worden bepaald. Toch biedt dit nog onvoldoende houvast voor de organisatie om er de verbeterinitiatieven op te baseren. De direct beïnvloedbare prestaties zitten immers in de processen.

Stap 3 Bepaal de kernprocessen en maak decomposities

De kernprocessen worden bepaald en vervolgens gekoppeld aan de klanten- en financiële doelstellingen en prestatie-indicatoren. Het wat wordt gekoppeld aan het hoe. De focus ligt op de klant – klantprocessen. Proces prestatie-indicatoren worden vastgesteld, inclusief oorzaak-gevolgrelaties. In plaats van het cascaderen naar functionele units of afdelingen worden de processen gedecomposeerd. Dit slaat de brug tussen het strategische procesoverzicht op het hoogste abstractieniveau tot aan de dagelijkse gang van zaken. Het wordt voor iedere afdeling/medewerker duidelijk wat de bijdrage is aan de strategie en hoe dat kan worden gemeten.

Stap 4 Bepaal prestatiegaps en definieer verbeterinitiatieven

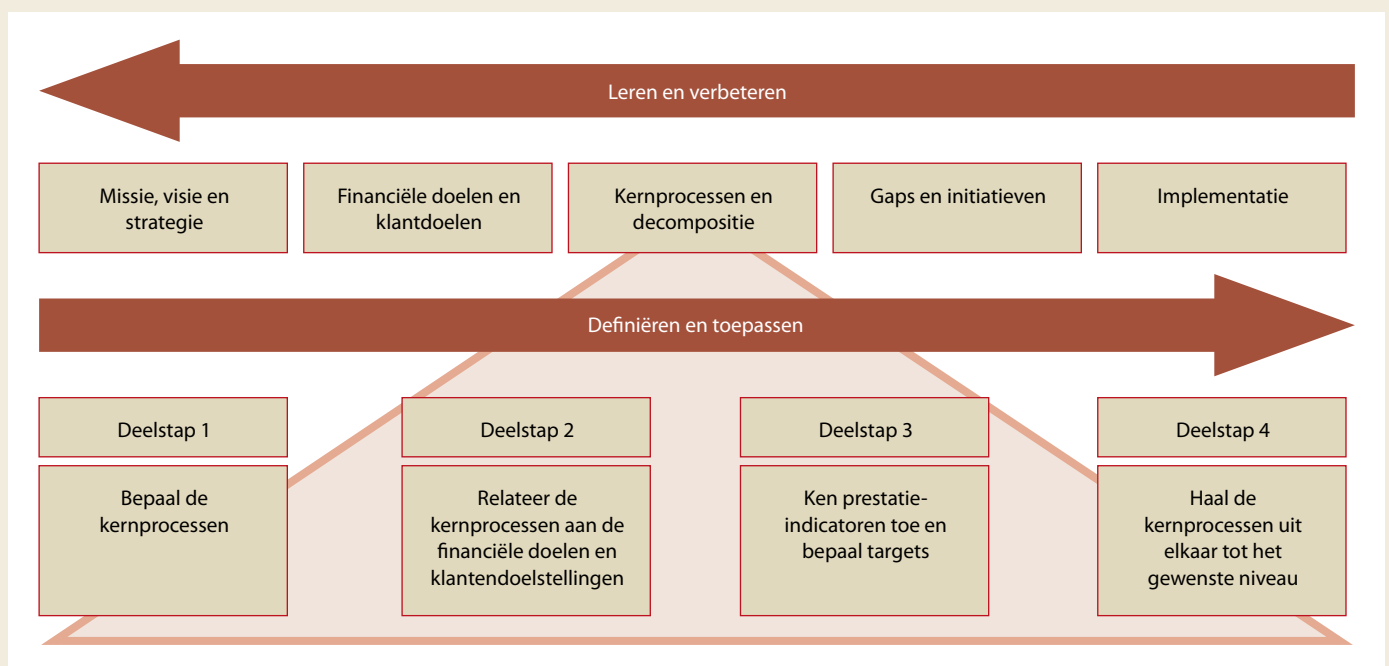
Om inzicht te krijgen in de (sub)processen met verbetermogelijkheden die het meeste bijdragen aan de realisatie van de strategische

doelen worden de huidige scores op de diverse prestatie-indicatoren gemeten. Door deze scores te vergelijken met de gestelde targets, historische cijfers of benchmarks worden de grootste verbetermogelijkheden vastgesteld.

Net zoals bij stap 3 zijn ook bij deze stap de direct verantwoordelijken betrokken. Dit vergroot de adoptie aanzienlijk. Zij zijn immers degenen die kennis hebben over de bestaande gang van zaken en de potentiële verbeteracties. Het team gaat direct aan de slag met quick wins. Daarnaast worden technieken vanuit Lean of Six Sigma gebruikt om de hoofdoorzaken (root causes) van de problemen te achterhalen en tot structurele verbeteringen te komen.

Stap 5 Implementatie

Met het doorlopen van de eerste vier stappen heeft een initiële definitie van iPM voor de organisatie plaatsgevonden. Nu moet de organisatie ervoor zorgen dat het iPM-model wordt toegepast, levend blijft en eventueel wordt uitgebreid. Verbeteracties worden uitgevoerd. Sturing vindt plaats op drie niveaus. Sturen en continue verbeteren worden onderdeel van het reguliere werk.



Figuur 1. Het iPM Model in vijf stappen

Café Lungo, Café Ristretto, Cappuccino, Con Panna, Demi-tasse, Espresso, Erlängter, Espresso Doppio, Flavoured Latte, (Grosser) Brauner, Kapuziner, Latte macchiato, Latteccino, Macchiato, Mocha, Romano, Schlagobers of Wiener melange, om maar eens een paar mogelijkheden te noemen.

Bovendien namen steeds meer bedrijven, instellingen en horecagelegenheden hun toevlucht tot automatenkoffie. Gemak dient immers de mens. De automatenmarkt is een markt waarin Douwe Egberts ook marktleider is. Echter, het marktaandeel is naar verhouding niet zo groot als binnen de filterkoffie. De conversie naar automatenkoffie zette het marktaandeel onder druk en was aanleiding voor Douwe Egberts Coffee Systems om zich nog verder te verbeteren ten faveure van de klant en ten koste van concurrentie.

Douwe Egberts Coffee Systems zocht een structuur om de gewenste veranderingen te begeleiden en te realiseren.

Een structuur

- waarin de ondernemingsstrategie en de klanten centraal staan, en waarin alle medewerkers begrijpen wat hun bijdrage is aan die strategie;
- waarbij medewerkers, teams en afdelingen over de keten heen samenwerken en begrijpen wat de klant verwacht;
- die deze klant, binnen financiële kaders, centraal stelt en die alle medewerkers de juiste klantfocus geeft;
- waarbij continue verbeteren onderdeel wordt van het dagelijkse werk.

Sara Lee heeft *LEAN* omarmt als hulpmiddel voor continue verbeteren. Een aanpak waarbij alle bedrijfsonderdelen onuitputtelijk op zoek zijn naar het voorkomen van verspilling en inzetten op activiteiten die waarde creëren voor de klant. Met integraal Performance Management (iPM) wordt een aanpak geboden waarin het door Sara Lee uitgerolde *LEAN* onderdeel wordt van het dagelijkse doen en laten van medewerkers op zoek naar iedere dag steeds beter.

Douwe Egberts Coffee Systems is na de organisatorische verandering gestart met iPM. Integraal Performance Management biedt de gevraagde structuur en laat de organisatie op een proces- en klantgerichte wijze verbeteren, in lijn met de strategische doelstellingen. Een reis die nog steeds voortduurt en nooit zal eindigen. Integraal Performance Management is een manier van sturen en verbeteren die drastisch afwijkt van de traditionele wijze waarop performance management wordt opgezet bij organisaties (zie Geelen, 2008).

Integraal Performance Management heeft de wijze van sturen van Douwe Egberts Coffee Systems drastisch veranderd. Weg van de

traditionele wijze van sturen waarin performance management uitmondt in verantwoording afleggen. Waarin het een 'rapportagefeest' wordt in plaats van een hulpmiddel om betere besluiten te nemen, op alle niveaus binnen een organisatie. Van functionele sturing op basis van maandelijks financiële rapportages is binnen Douwe Egberts Coffee Systems een structuur opgezet waarin hoog frequent en procesgericht wordt gestuurd en verbeterd. Afhankelijk van het niveau in de organisatie of de hartslag van het proces vindt nu sturing dagelijks of wekelijks plaats. Sturing op drie niveaus zoals dat binnen iPM heet. De benodigde informatie is via de opgezette push en pull informatielogistiek snel en eenvoudig voorhanden. Deze informatie wordt eenvoudig toegankelijk gemaakt en is op de persoon toegesneden. Sturing vindt op basis van de toegezonden financiële en niet-financiële stuurinformatie plaats. De informatie wordt binnen de diverse teams en op diverse niveaus besproken. Stuurinformatie die op medewerker-, team- of procesniveau aangeeft of de prestaties in lijn zijn met andere teams en de strategische ambities. Stuurinformatie die prestaties transparant maakt, vaak tot op individueel niveau. Geen transparantie om medewerkers 'af te rekenen', maar om ze te vragen waarom de prestaties zijn zoals ze zijn en waarom het wellicht nog beter kan. Stuurinformatie die tot de juiste besluiten leidt op alle niveaus. Informatie die in oorzaak en gevolgrelaties over de afdelingen en processen heen zijn afgeleid van de strategie, zodat de neuzen dezelfde kant op staan, het duidelijk is wat de klant verwacht en welke veranderingen moeten worden gerealiseerd. Niet meer sturen per maand achteraf, maar iedere dag. Niet meer sturen op basis van gevoel, maar op basis van prestaties en gevoel. Sturen op basis van cijfers leidt tot betere prestaties. Hoogfrequente en procesgerichte sturing conform de iPM aanpak leiden sneller tot resultaten.

iPM is een aanpak die ook veel aandacht geniet binnen Sara Lee. Als gevolg van de Douwe Egberts Coffee Systems-ervaringen zijn diverse andere nationale en internationale werkmaatschappijen binnen Sara Lee, in combinatie met de *LEAN*-aanpak, gestart met een soortgelijke reis op weg naar het voor de klant iedere dag beter doen.

Literatuur

- Geelen, P. en R. van de Coevering, *Integraal Performance Management*, Kluwer, Deventer, 2005.
- Geelen, P., *Integraal Performance Management bij Douwe Egberts*, Kluwer, Deventer, 2008.

Peter Geelen is oprichter van CPM Partners (www.cmpartners.nl), het iPM netwerk en de iPM game (www.ipmgame.nl). Hij is een veelgevraagd spreker en auteur van diverse performance-managementboeken peter.geelen@cmpartners.nl.