



*“Wij zagen onze kans schoon
de mammoettanker in te ruilen
voor tien speedboten”*

FRED VIJVERS

Op zoek naar een 9+

Op 11 maart 1753 begon Egbert Douwes een koffiewinkeltje in Joure. Ruim 250 jaar later is Douwe Egberts uitgegroeid tot een absoluut A-merk. DE staat voor kwaliteit, dus ook Douwe Egberts Coffee Systems (DECS). Als één van de leidende leveranciers van koffieconcepten in de wereld, schenkt DECS elke dag opnieuw meer dan 7 miljoen kopjes koffie. Om deze positie in de komende jaren te verstevigen, is de focus meer dan ooit gericht op klanttevredenheid. Hoewel deze nu al op een uiterst acceptabel niveau ligt, legt DECS met de ondersteuning van O&i de lat nog hoger.

‘We willen naar een 9+,’ klinkt het stellig uit de mond van Fred Vijvers. De algemeen directeur van DECS verwijst naar een toekomstig cijfer voor klanttevredenheid. ‘Vooralsnog scoren we tussen de 7,5 en de 8. Dat is vergelijkbaar of net iets beter dan de concurrent. Door het verschil te maken bij de klant - en dáár te excelleren - kan dat cijfer omhoog’. In de definitie van Vijvers betreft dit alle momenten waarbij er direct contact is met de klant. ‘Het call center, de

servicemonteur, de offerte, de verkoper, etc; het gaat om onze totale performance’.

Strategische peilers

Hoewel Vijvers zich realiseert dat de lat met een 9+ bijzonder hoog ligt, twijfelt hij geen moment aan het welslagen van dit project. ‘Omdat onze inspanningen doordacht en navenant zijn’. Zo is DECS begonnen met het formuleren van vijf strategische peilers. ‘Binnen deze focusge-

bieden (consument, klant, conversie, operational excellence en concurrentie) hebben we kwalitatief en kwantitatief onderzoek laten uitvoeren, waarvan we de resultaten in roadshows intern hebben gecommuniceerd. Dit creëerde een enorme “awareness” bij de medewerkers. Temeer omdat we per strategische peiler slechts vijf projecten hebben aangewezen, die volgens ons de totale klanttevredenheid naar een 9+ moeten krijgen’. Vijvers spreekt in dit ver-

band van een “not to do-list”. ‘Door juist tientallen activiteiten te schrappen en alle resources te mobiliseren op deze vijf projecten, is optimale focus mogelijk en dus maximale output’.

License to Kill

Vervolgens creëerde Vijvers een projectmanagement met een “driemaands-projectaanpak” en een “license to kill”. Beide, om maximale resultaten te genereren. ‘Wij hebben de projectleiders een mandaat gegeven om alles te doen wat nodig is om de doelstellingen te realiseren. Gelijk aan James Bond, die “M” ook nooit om toestemming vraagt bij het volbrengen van zijn missie, staat het onze projectteams ook vrij middelen in de strijd te werpen zonder overleg: de randvoorwaarden zijn van tevoren namelijk helder en duidelijk geformuleerd’. Om ook het tempo hoog te houden, werd nog een noviteit binnen DECS geïntroduceerd: “exception based reporting”. ‘Als er tijdelijk niets te melden is, gaan we niet bij elkaar komen om dat aan elkaar te vertellen. Dat is verspilling’.

Van mammoettanker naar speedboot

Een andere aanbeveling uit het onderzoek was de behoefte aan een wendbare, snel opererende organisatie. ‘DECS is met 1000 medewerkers te vergelijken met een mammoettanker, log en lastig te manoeuvreren. Onze klanten wensen echter een speedboot. Toen moederbedrijf Sara Lee Corporation vorig jaar een transformatie aankondigde - terug naar de core-business - zagen wij onze kans schoon de mammoettanker in te ruilen voor tien speedboten,

gelijk aan het aantal marktsegmenten binnen DECS. Door onze organisatie aan de voorkant verder op te knippen, hebben we niet alleen forse besparingen weten door te voeren, maar staan we nu tevens dicht bij de klant’.

iPM® en “lean-principes”

Voor een 9+ is echter meer nodig dan uitsluitend een verbetering van de organisatiestructuur, weet ook Vijvers. Om strategie te koppelen aan uitvoering en om de organisatie procesgericht te sturen, vroeg hij



“Het gaat om onze totale performance”

“Als er tijdelijk niets te melden is, gaan we niet bij elkaar komen om dat aan elkaar te vertellen.

Dat is verspilling”

FRED VIJVERS

O&i om advies. Peter Geelen introduceerde bij DECS vervolgens iPM (integraal Performance Management). ‘Deze methode is erop gericht de strategie te vertalen naar concrete doelstellingen en prestatie-indicatoren, op een procesgerichte wijze. In combinatie met de “lean-principes”, zoals die bij DECS al werden toegepast, is de focus op het proces nu maximaal en wordt verspilling een halt toegeroepen. Deze combinatie levert dan ook de ideale voorwaarden voor een constante zoektocht naar kwaliteitsverbetering’.

Levertijden

Voor een concreet voorbeeld verwijst Vijvers naar de levertijd van koffiesystemen.

‘Uitgangspunt is altijd de verwachting van de klant en de huidige situatie. Onderzoek wees uit dat er behoefte was aan nog scherpere levertijden. Om in die behoefte te voorzien, hebben we een apart verbetersteam gecreëerd en gaan we met behulp van leantechnieken verspilling tegen. Vervolgens zijn er verbeterpunten geformuleerd en doorgevoerd.

Prestatie-indicatoren bewaken de kwaliteit van het leverproces, van klantwens tot aan de werkvloer. Ieder team kent de klantbehoefte en zijn bijdrage in het proces. Verspilling wordt niet getolereerd en zo veel mogelijk uitgebannen.

Repeterende processen

Hoewel het volgens Vijvers nog te vroeg is voor een hosannastemming binnen DECS, constateert de algemeen directeur ondanks de recessie van de afgelopen jaren een groei in volume. ‘Daarnaast is er door iPM en Lean een enorme focus onder medewerkers ontstaan, mede dankzij de inbreng van O&i’. Ook Geelen is enthousiast over de samenwerking met DECS. ‘De schaalgrootte hier is uniek en genereert vanzelfsprekend een duplo-effect door de vele repeterende processen. Het is goed om te weten dat de methodieken die wij onze klanten adviseren ook bij dit soort internationale ondernemingen tot de gewenste effecten leiden’. ■

Lean Six Sigma

De belangstelling voor Lean Six Sigma is enorm. Dat is niet voor niets; Lean Six Sigma combineert Lean Manufacturing, waarmee je snelheid creeërt, met Six Sigma, waardoor een kwaliteitsverhoging bereikt kan worden. Lean Manufacturing is verspilling herkennen en reduceren in processen met het doel meer waarde te creëren voor de klant. Six Sigma verbetert de kwaliteit van processen door tekorten in de processen van het bedrijf te identificeren

en te verbeteren. Lean Six Sigma is een middel waarmee een organisatie haar processen kan verbeteren zodat strategische doelen gehaald worden. Het uiteindelijke doel is het leveren van kwaliteit tegen een betaalbare prijs door processen efficiënt en effectief in te richten. Deze bedrijfsprocessen kunnen alleen beheerd en verbeterd worden wanneer er inzicht is in deze processen.

Centraal bij Lean Six Sigma is de gerichtheid op de klant. Alles wat niet bijdraagt

aan waardeverhoging voor de klant, wordt onder de loep genomen. Met de verkregen informatie wordt zichtbaar waar waarde precies wordt toegevoegd en waar deze juist verloren gaat. Processen die waarde toevoegen kunnen zo gekoppeld en klantgestuurd worden.

Het invoeren van Lean Six Sigma vergt een aanzienlijke inspanning van een organisatie, waarbij betrokkenheid van het management een essentiële succesfactor is om de inspanning te doen slagen. ■