

Heineken en Zeelandia vonden de tijd nú rijp om hun kantooromgeving aan te pakken. Wat binnen de productie mogelijk was, zou in de kantooromgeving ook moeten kunnen. De bedrijven stelden zich tot taak een afdelingsoverschrijdende kantooractiviteit ingrijpend te verbeteren. Bierbrouwerij Heineken wilde het planningsproces bij Demand & Supply optimaliseren. Zeelandia, leverancier van bakkerijgrondstoffen, wilde het administratieve proces voor retourafhandeling aanpakken.

Makigami's

Structureel oplossen van problemen begint met een gedegen analyse van de oorzaken. Door de processen per afdeling in kaart te brengen, werden de bedrijven zich bewust van de 'zeven dodelijke verliezen' (zie kader). Bij Heineken en Zeelandia werd daarvoor de Makigami-methode gebruikt. Het Japanse woord 'Makigami' betekent 'papier dat laat zien'. Het is een instrument waarmee problemen binnen processen visueel inzichtelijk worden gemaakt.

Het optimaliseren van het planningsproces bij Heineken werd een complex project. Dat was ook te zien aan de 17 volgeschreven en -geplakte Makigami's, het product van het bewustwordingsproces dat het team doormaakte.

De Makigami's bij Heineken lijken ingewikkeld, maar zelfs een buitenstaander kan in één oogopslag zien hoe de processen binnen de planningsafdelingen ver-

breed, maar wel afgebakend gedeelte van het bedrijf betreft. Mart Vogelzang, TPM-coördinator van Zeelandia: "We zijn begonnen met het tweede gedeelte van de retourafhandeling. Het eerste deel, het voorkomen van retouren, is een heel ander verhaal. Daar lopen al verbeterprocessen. Bovendien is dat eerste deel niet afdelingsoverschrijdend."

Werkvloer

Door de hoofden van zes afdelingen werd een verbeterteam samengesteld, waaraan voornamelijk mensen van de werkvloer deelnamen. Een aantal van deze mensen moesten eerst de kat uit de boom kijken. Vogelzang: "De meesten zijn doeners. Die willen liever niet te lang praten, maar snel handelen."

Namens de afdeling kwaliteitscontrole nam Carlo Nooij deel aan het team. Nooij vindt het belangrijk dat mensen van de werkvloer werden betrokken in het team: "De mensen die het meest met retourafhandeling te maken hebben, hebben het beste inzicht in hoe deze processen verlopen. Zij kunnen aangeven waar de



Na fabriek ook ka

Is het mogelijk complete kantoorprocessen, die dwars door verschillende afdelingen heen gaan, snel zodanig te verbeteren dat het hele bedrijf daar wat aan heeft? Zonder dat iedereen in rep en roer raakt? Twee voorbeelden van organisaties die de basisprincipes van de productieomgeving gingen toepassen op de kantooromgeving.

knelpunten zitten. In het begin had ik wel zo iets van oei, dat is veel. Maar het werkt erg motiverend als je snel resultaat ziet. Je gaat anders denken. Eerst deed je gewoon je werk. Nu heb je veel meer het besef dat oplossingen die goed zijn voor jou consequenties voor anderen kunnen hebben."

Het team kwam in blokken van twee dagen bij elkaar. Daardoor verliep het proces snel. Nooij: "We hadden het voordeel dat we in groepjes werkten en vier processtappen deden. De groep was zo ingedeeld dat elk tweetal aan een processtap werkte en verantwoordelijk was voor het uitvoeren van de implementatie daarvan.

Tussen de bijeenkomsten door deden we onderzoek en keken we hoe we het beste om konden gaan met de resultaten. Wat moest er worden ontwikkeld? Is er ICT-kennis nodig? Hoe gaan we communiceren? Door het intensieve contact in het begin verliep het proces goed."

Frustraties

Veel problemen waren bij de meeste mensen bekend. Door ze te benoemen en samen naar oplossingen te zoeken werd er nu ook daadwerkelijk iets aan gedaan en niet alleen voor de eigen afdeling. Door met alle afdelingen te discussiëren, werd gezamenlijk nagedacht over oplos-

'De mensen van de werkvloer kunnen aangeven waar de knelpunten zitten'

lopen. Dat in de projectkamer bij Zeelandia slechts één Makigami hangt, betekent niet dat het verbetertraject binnen de retourafhandeling eenvoudig was. Zeelandia koos voor een duidelijk afgebakend, overzichtelijk deel van het proces waardoor de tijdspanne kort gehouden kon worden en het resultaat snel zichtbaar werd.

Zeelandia

Zeelandia had geen goede ervaring met verbeterteams die 'breed' van start gingen. Dat duurde vaak te lang, mensen raakten gefrustreerd, geloofden uiteindelijk niet meer in een oplossing en raakten geïrriteerd. Belangrijk voor Zeelandia was dat het verbetertraject vanaf het begin goed liep. Retourafhandeling is een proces dat een



Door de processen per afdeling in kaart te brengen, werden de bedrijven zich bewust van de 'zeven dodelijke verliezen'.

acties zijn doorgevoerd, kan worden gemeten hoeveel er is verbeterd. De meest duidelijke tijdbesparing bij Zeelandia zit in de reductie van formuliergebruik per handeling. Daarvoor werd een integraal ICT-systeem ontwikkeld. Voorheen werden tien formulieren gebruikt voor één retourafhandeling, nu kan met één formulier worden volstaan. Dat scheelt veel e-mails, telefoontjes en ergernissen.

Van tegenwerken naar meedenken
Vroegtijdige informatie aan de afdelingen over de ideeën die moesten leiden tot verbetering bleek een goede zet. Ondanks de verwachte weerstand tegen veranderingen, bleken de mensen toch enthousiast en droegen zelf voorstellen aan voor verbeteringen. Daarvan zijn er enkele inmiddels doorgevoerd. Volgens Vogelzang was dat ook te danken aan de voortvarendheid waarmee de presentatie

planning en het accountbureau export. Om erachter te komen waar de mogelijkheden lagen het proces te beïnvloeden en wat voor Heineken relevant was, moest het hele planningsproces met haar vele soorten klanten en leveranciers in kaart worden gebracht. Dat was een hele klus. Om de juiste keuze te kunnen maken werd binnen Demand & Supply een presentatie over het doel van het verbeteringsproces gehouden.

Supergemotiveerd

Niet iedereen stond te springen van enthousiasme. "Mensen zijn vaak bang voor veranderingen. De mensen op de werkvloer moeten het uiteindelijk zelf doen, zij moeten zelf willen veranderen", vindt Kruiswijk.

Het verbetersteam werd samengesteld uit mensen van verschillende afdelingen die graag aan het project wilden werken en die daarvoor tijd konden vrijmaken. Tijdens het proces raakten zij steeds meer betrokken. Kruiswijk: "Door discussies bleek dat er veel verschil zat in gevoelswaarde over het werk. Je weet niet van elkaar wat je doet en voert gewoon handelingen uit zonder af te vragen waarom. Door anders met elkaar te werken leer je samen in oplossingen denken. Nu zichtbaar is dat het werk beter en gemakkelijker wordt, is ons team supergemotiveerd en weet waar iedereen naar toe wil."

Het team is zich bewust van de weerstand die de implementatie zal opwekken. Ideeën uit het team moeten worden geaccepteerd door collega's die wellicht moeite hebben hun manier van werken aan te passen. Geruststellend is weer dat de mensen in het team uit de operatie

'De kunst is het enthousiasme van het team over te brengen op de mensen van de afdelingen'

komen: zij kennen het dagelijkse werk. De verbeteringen worden niet, zoals vaak gebeurt, van bovenaf voorgesteld of opgedragen, maar vanuit de werkvloer. De mensen vanuit het proces staan aan het stuur. Zij bepalen hoe de implementatie gaat, wat en hoe het moet worden gedaan. Als het team eenmaal op dreef is, worden de anderen in het proces meegetrokken en veranderen mee. Verbeteren kun je niet alleen. Dat doe je met de hele afdeling. De kunst is het enthousiasme van het team over te brengen op de mensen van de afdelingen."

antoor verbeteren

singen waardoor het proces voor iedereen beter ging lopen.

Dat bleek uit het steeds vaker wegvallen van 'frustraties', in de vorm van oranje briefjes op de Makigami's, naarmate de oplossingen meer in beeld kwamen. Bij herhaling kwam het team tot de ontdekking dat als zaken op de nieuwe manier werden uitgevoerd, frustraties verdwenen. Door een verbeterde communicatie en het inzichtelijk maken van het proces werd de doorlooptijd 40% en kon 20% worden bespaard op de manuren. Volgens het ambitieuze team is dat nog niet genoeg. Het moet nóg beter. Pas als alle

door het team zelf werd gebracht. Door de mensen te betrekken in de verbeterprocessen, gingen zij meedenken en voelden zich steeds meer betrokken in het proces. Zeker toen zij zagen dat met de door hen aangedragen ideeën daadwerkelijk iets werd gedaan. Tegenstanders werden medestanders in het zoeken naar oplossingen van problemen.

Heineken

Bij Heineken bleek de keuze om de planingsafdeling binnen Demand & Supply als pilot te nemen achteraf niet de meest eenvoudige route. Martine Kruiswijk, voorzitter van het verbetersteam, is wel blij dat ze deze als eerste heeft kunnen doen: "We hadden het ons zelf gemakkelijker kunnen maken door bij een minder complexe afdeling te starten. Dat zou sneller zijn gegaan en het resultaat was eerder zichtbaar geworden. De gedachte was dat als het binnen tactische planning zou lukken, het bij de andere afdelingen zeker moest kunnen."

De afdeling Demand & Supply omvat de operationele, tactische en strategische

De zeven dodelijke verliezen

1. Defecten
2. Controleren
3. Wachten
4. Over-processing
5. Herbewerken
6. Beweging
7. Voorraad



Het optimaliseren van het planningsproces bij Heineken werd een complex project. Dat was ook te zien aan de 17 volgeschreven en -geplakte Makigami's.

Angst

Bij beide verbetersteams werd duidelijk dat de tijd en energie die in de verbeterprocessen werd geïnvesteerd veel opleverde. Door mensen bij elkaar te zetten en te praten over problemen krijgt men begrip voor elkaars situatie en wordt geleerd verder te kijken dan één neuslengte. Zo wordt draagvlak verkregen voor de optimalisatie van de processen. Angst voor baanverlies en weerstand tegen veranderingen is er altijd in een verandersituatie. Volgens projectbegeleider van beide verbetersteams, Joriene Beks van Blom Consultancy, gaat veranderen altijd gepaard met weerstand: "Mensen willen wel verbeteren, een ander mag veranderen, maar jezelf wil veranderen is lastig. Terwijl je op jezelf de meeste invloed hebt.

Pas als mensen zien dat er daadwerkelijk successen worden geboekt, raken ze enthousiast. Wat je bij veel verbetersteams ziet, is dat de mensen door de toegepaste techniek op zo'n manier op problemen worden gewezen en zo bewust door het proces gaan dat ze automatisch zelf de grote veranderingen gaan dragen."

Vervolg

Bij Heineken duurde het voortraject bij de planningsafdeling vijf maanden. De implementatie werd vervolgens in een maand voltooid. Bij Zeelandia werd begin januari 2005 gestart. Na anderhalve maand vond de eerste implementatie plaats. Half juli moet het hele proces binnen de kantoren klaar zijn. Met de ervaringen van de pilot op de planningsafde-

ling en de retourafhandeling gaan andere afdelingen, in beide bedrijven, binnenkort starten met verbeterprocessen. Steeds met een eigen, nieuw verbetersteam.

Bij Heineken wordt een verbeterteam opgericht dat het 'Art of Work'-proces gaat

'Door discussies bleek dat er veel verschil zat in gevoelswaarde over het werk'

aanpakken. Art of Work is het proces dat alles wat te maken heeft met verpakkingen (wijzigingen, nieuwe ontwerpen, andere leveranciers) regelt. Zeelandia wil 'aanpassen van een product op verzoek van de klant', aanpakken. Door het aanwijzen van prioriteiten, een gerichte opdrachtomschrijving en intensief contact in de beginfase, wordt het verbeterproces versneld. Helderere afstemming is essentieel evenals duidelijke afspraken. De opdracht en de rol van opdrachtgever en -nemer moeten eveneens helder zijn. Beide teams hebben ervaren dat je met de juiste aanpak complete veranderingen succesvol in een korte tijdspanne kunt doorvoeren. Met een hoge kwaliteit en breed gedragen.

Marijke Brouwers

In opdracht van Blom Consultancy, Lieshout, Joriene Beks, 0499-427979, info@blomconsultancy.nl. M. Brouwers is freelance journalist.

De tien stappen van het Makigami-traject

1. Selecteer een proces.
2. Identificeer de betrokken afdelingen betrokken. Nodig van elke afdeling een persoon uit plaats te nemen in het team.
3. Identificeer met het team begin en einde van het geselecteerde proces.
4. Maak met het team op een flipover het eerste overzicht van het proces met daarin aangegeven wat soepel en minder soepel verloopt.
5. Maak de 'current state'.
6. Ontwerp het ideale proces.
7. Vertaal het ideale proces naar de 'future state'.
8. Identificeer de kloof tussen current en future state.
9. Zet de stappen voor het bereiken van de future state uit in de tijd.
10. Maak een implementatieplan waarin de laatste actie wordt afgerond binnen zes maanden na aanvang van het Makigami-traject.