

World Class Offices – Világszínvonalú iroda a De Meeuw-nálhárom évvel később



A De Meeuw Építési Rendszerek 1929 óta foglalkozik időszakos és állandó épületek gyártásával, eladásával és kölcsönzésével. A De Meeuw az IFSz-elv szerint épít: Ipari, Flexibilis és Szétszerelhető. Ez azt jelenti, hogy egy építményt 80 %-os készültségi fokig egy nagy csarnokban szerelnek össze. A De Meeuw-nak Európaszerte vannak telephelyei.

2001 tavaszán kezdett bele a De Meeuw a WCM-be, azaz a World Class Meeuw – Világszínvonalú Meeuw nevű fejlesztési programba. A termelés területén elért eredményekkel ellentétben az irodai környezetben nem sikerült elindulniuk a WCM irányába. 2004 tavaszára viszont az irodai folyamatok fejlesztésének szükségszerűsége nagy mértékben megnőtt, és időközben a teljes vezetés is a fejlesztést támogatta.

„Ha a termelőüzem az átfutási időt kétharmadával csökkenteni tudta, akkor nekünk is képesnek kell lennünk arra, hogy a negyedévet 15 nap helyett 5 nap alatt zárjuk le, nem?!”

„Az olyan fejlemények, mint a 'corporate governance', azaz vállalatirányítás, a 'checks and balances' és természetesen az Enron és az Ahold esetei hozzájárultak ahhoz, hogy a vállalatoknak még több figyelmet kell fordítaniuk a folyamatok átláthatóságára és kézben tartására,”- mondja Pieter Dekkers, a De Meeuw pénzügyi igazgatója. Emellett megállapítja, hogy az ő részlege is lehetne hatékonyabb és gyorsabb. Az ERP-rendszer küszöbön álló lecserélésénél jobb alkalmat keresve sem lehetett volna találni az adminisztratív folyamatok fejlesztéséhez.

„De..... hogyan lássunk hozzá?”

A projekt kezdőrugásaként a támogató részlegek és a belső megrendelők minden alkalmazottja, valamint a kereskedelmi igazgató részt vettek a World Class Offices workshop-on. A műhelymunka keretében egy szimulációs játékot játszottak, amely segített felnyitni szemüket a saját folyamataik „hét halálos veszteségére”, valamint a támogató részlegek hatására a teljes szervezetre nézve. „Az „aktagyár” az elsődleges folyamatot képes teljesen megbénítani.”



„A nap végén mindenki tele volt energiával. A kézbe kapott eszközökkel, például a Makigami-val, azonnal neki akartunk kezdeni a saját folyamataink elemzésének. Ehelyett a Blom Consultancy tanácsadója, Arnout Oreilo ilyesmiket kérdezett tőlünk, mint „Mit akarsz ezzel elérni?” vagy „Mi haszna lesz ebből az ügyfelednek?” Az ezen kérdésekre adott válaszokat lefordítottuk a (támogató) folyamatok jövőbeli teljesítmény-mutatóira.

Megkérdeztük a három legfontosabb ügyfelünket, hogy milyen termékekre van valóban szükségük, és különösen, hogy miért. A válaszokból azonnal kiderült, hogy kevesebb, de főleg másfajta, az adott ügyfelekhez jobban illő termékekre van szükség. Csak ezek után láttak neki az emberek, hogy feltérképezzék a munkafolyamatokat. Nagyon rövid időn belül tele lett a „főhadiszállás” post-it-ekkel és „tacepaok”-kal. Ezt követően a folyamatot egy folyamat-auditálás során megítélték. Ez az auditálás kivétel nélkül az összes folyamatra elégtelen minősítést eredményezett. Van elegendő fejlesztési potenciál, szólt a következtetés. Hogy ezt a potenciált kihasználhassuk, három SGA-t (kiscsoportos foglalkozást) indítottunk.

Most miért sikerült elindulni?

A következő tényezők gondoskodtak arról, hogy az irodai fejlesztések most valóban beindultak:

1. A dolgozók maguk jöttek rá, hogy a fejlesztés mit hoz majd a számukra.
2. Az ügyfelet a kezdetektől fogva bevontuk a változásokba.
3. A menedzser is legyen sebezhető.
4. A dolgozók maguk tették láthatóvá a folyamataikat és a veszteségeiket. Ez nagy megkönnyebbülés.
5. Berendeztünk egy „főhadiszállást”, ahol mindenkit szívesen láttunk. Ez egy nagyon hatékony módszer a változások kommunikálására.
6. Az ellenállást komolyan kell venni. Ha valaki ellenállást tanúsít, ne próbáld meg meggyőzni, hanem hallgasd meg.



A legfontosabb eredmények: pénzben és ügyfél-orientáltságban gondolkodunk

A vállalat egyik legfontosabb célkitűzése, a cash-flow generálása, sokáig csak kevesek számára volt érezhető és érthető. A 'cash-grafikonok' Pieter Dekkers fiókjában pihentek. A WCO-játék rámutatott, hogy hiába termelsz, ha nem szállítasz, a persely gyorsan kiürül. Most a 'cash' lett az egyik legfontosabb teljesítmény-mutató, amelyen a dolgozók tesztelhetik a fejlesztési javaslataikat. Megváltozott továbbá az ügyfélhez való viszonyunk a 'Push' („Tessék, ez jó lesz neked”) stratégiától a 'Pull' („Mit szeretnél és miért?”) felé.

„A saját folyamatok és problémák láthatóvá tétele megkönnyebülést hoz.”