

# Het kantoor als fabriek!

Door Marijke Brouwers

*Is het mogelijk om complete kantoorprocessen, die dwars door verschillende afdelingen heen gaan, binnen afzienbare tijd fundamenteel te verbeteren, op een manier waar iedereen blij van wordt? Zonder dat het hele bedrijf in rep en roer of gefrustreerd raakt? Twee voorbeelden van verschillende situaties en invalshoeken, met één gemeenschappelijke noemer: de procesverbetering werd uitgevoerd met World Class Manufacturing. Dezelfde basisprincipes als deze bedrijven al toepasten in hun productieomgeving, aangevuld met een specifieke techniek voor informatieanalyse, nu toegepast in de kantooromgeving.*

## Doel

Heineken en Zeelandia, nationaal en internationaal opererende bedrijven, vonden de tijd nú rijp om de kantooromgeving aan te pakken. Door de ervaring met procesverbetering in de productie, zagen zij ook het belang van het in kaart brengen van de werkzaamheden en bewustwording van de medewerkers binnen de kantoren. Wat binnen de productie mogelijk was, zou in de kantooromgeving ook moeten kunnen. Beide bedrijven namen de uitdaging aan een afdelingsoverschrijdende kantooractiviteit ingrijpend te verbeteren. De opdracht bij bierbrouwerij Heineken was het optimaliseren van het planningsproces bij Demand & Supply. Bij Zeelandia, leverancier van grondstoffen voor bakkersbenodigdheden, ging het om het optimaliseren van het administratieve proces voor retourafhandeling.

## Makigami's

Bij het structureel oplossen van problemen, dient de meeste tijd, zo'n 80 %, te worden besteed aan gedegen

*Dat in de projectkamer bij Zeelandia slechts één Makigami hangt, betekent niet dat het verbeterproces binnen de retourafhandeling eenvoudig was.*

analyse. De analyse is belangrijk om de echte oorzaak van problemen te kunnen vinden. Door bewustwording van de zeven 'dodelijke' verliezen, middels het in kaart brengen van de processen per afdeling, werd duidelijk hoezeer beide bedrijven onnodige energie- en tijdrovende frustraties, wachttijd en controles in de onderzochte processen hebben. Voor het in kaart brengen werd bij zowel Heineken als Zeelandia de Makigami methode gebruikt. Een Japanse methode waarmee problemen binnen processen visueel duidelijk en inzichtelijk worden gemaakt. Uitgangspunt bij deze methode is: verliezen kunnen pas zichtbaar worden als ze zichtbaar zijn.

## Bewustwording

Dat optimalisering van het planningsproces bij Heineken een complex project werd, blijkt als

je de zeventien volgeschreven en beplakte Makigami's bekijkt die in de projectkamer bij Heineken Nederland Supply hangen. Deze zijn het product van het bewustwordingsproces dat het team onderging om tot inzicht in het planningsproces te komen. Hoewel de Makigami's ingewikkeld lijken, kan zelfs een buitenstaander in een oogopslag zien hoe de processen binnen de planningsafdelingen verlopen. Hoewel het uiteindelijke resultaat van het hele verbetertraject voor de gehele keten pas na enkele jaren écht zichtbaar wordt, zal begin juni blijken hoeveel tijd- en kwaliteitwinst binnen het interne planningsproces is behaald. Dat in de projectkamer bij Zeelandia slechts één Makigami hangt, betekent niet dat het verbeterproces binnen de retourafhandeling eenvoudig was. Bij Zeelandia werd gekozen voor een duidelijk, afgebakend, overzichtelijk stuk proces waardoor de tijdsspanne kort gehouden kon worden en resultaat binnen enkele maanden zichtbaar werd.

## Het verbeterproces bij Zeelandia

TPM Coördinator Zeelandia, Mart Vogelzang heeft geen spijt van de keuze voor de retourafhandeling. Binnen Zeelandia had men binnen de productie minder goede ervaring bij verbeterteams die van start gingen met een te brede scope. Het duurt te lang, mensen raken gefrustreerd, hebben geen geloof meer in een goede oplossing en je krijgt irritaties. Het meest belangrijk bij Zeelandia was dat het hele systeem meteen goed zou

*Lees verder op pagina 2 en 3* ■



#### ▣ *Vervolg van pagina 1*

verlopen. „We hebben op een gegeven moment gezegd, retourprocessen oké, maar wel het tweede gedeelte van de retouren. Het eerste deel, voorkomen van retouren, is een heel andere discipline. Daar lopen al verbeterprocessen. Daarnaast is deze niet afdelingsoverschrijdend” vertelt Mart. Retourafhandeling is een proces dat een breed, maar wel afgebakend gedeelte van het bedrijf behelst. ▶

### **Mensen van de werkvloer**

Door de hoofden van zes afdelingen werd een verbeterteam (het Kaizenteam) samengesteld, waaraan voornamelijk mensen van de werkvloer deelnamen. Een aantal van deze mensen moesten eerst de kat uit de boom kijken en waren niet echt enthousiast. Mart: „Pas vanaf het moment dat we stickers gingen plakken en het proces in kaart werd gebracht, gingen de mensen écht enthousiast aan de slag. De meeste zijn doeners, die willen liever niet te lang praten, maar handelen.“

Van de afdeling kwaliteitscontrole nam Carlo Nooij deel aan het Kaizenteam. Carlo vindt het belangrijk dat mensen van de werkvloer betrokken werden in het team: „Juist de mensen die het meest met retourafhandeling te maken



*TPM Coördinator Zeelandia, Mart Vogelzang*

blok. Tussen de bijeenkomsten door deden we onderzoek en keken hoe we daar het beste mee om konden gaan. Wat moest er ontwikkeld worden, is er ICT kennis nodig en hoe gaan we communiceren. Door het intensieve contact in het begin is het proces goed verlopen.” Een mooi voorbeeld van hoe een teamaanpak niet alleen tot een hoge kwaliteit van de verbetering leidt, maar dat deze tijdens de implementatie tevens breed gedragen wordt.

van het proces, is de doorlooptijd 40 % en is er 20 % besparing op de manuren bij Zeelandia. Dat is volgens het team nog niet genoeg. Het moet nóg beter maar pas als alle acties zijn doorgevoerd, kan pas écht gemeten worden hoeveel verbeterd is. De meest duidelijke tijdsbesparing bij Zeelandia is de reductie van formuliergebruik per handeling waarvoor een integraal ICT systeem werd ontwikkeld. Voorheen werden tien verschillende formulieren gebruikt, nu kan met één formulier een retour afgehandeld worden. Dat scheelt enorm veel e-mails, telefoontjes en ergernis.

*Steeds kwam het team tot de ontdekking dat, als zaken op de nieuwe manier gedaan werden, frustraties verdwenen.*

hebben, hebben het beste inzicht hoe deze processen verlopen. Zij kunnen aangeven waar de knelpunten zitten die aan verbetering toe zijn. In het begin had ik wel zoiets van, oei, dat is veel, maar het werkt erg motiverend als je ziet dat het écht snel gaat. Je gaat anders denken. Eerst deed je gewoon je werk, nu heb je veel meer het besef dat oplossingen voor jezelf gigantische consequenties voor ánderen kunnen opleveren.” Door met het team telkens met blokken van twee dagen bij elkaar te komen, verliep het proces snel. „We hadden het voordeel dat we in groepjes werkten en hadden vier processtappen”, vertelt Carlo. „De groep was zo ingedeeld dat elk duo aan een processtap werkte en verantwoordelijk was voor het uitvoeren van de implementatie van dat

### **Frustraties wegnemen**

Veel problemen waarvoor in het proces oplossingen aangedragen werden, waren bij de meeste mensen al bekend, maar door deze te benoemen en samen naar oplossingen te zoeken wordt er nu daadwerkelijk iets aan gedaan. Niet alleen voor de eigen afdeling, maar juist door met alle afdelingen te discussiëren, wordt gezamenlijk nagedacht over de oplossingen waardoor het proces voor iedereen beter loopt. Dat bleek toen de ‘frustraties’ -de oranje briefjes op de Makigami’s- naarmate de oplossingen kwamen, wegvielen. Steeds kwam het team tot de ontdekking dat, als zaken op de nieuwe manier gedaan werden, frustraties verdwenen. Door de betere communicatie, oplossing van problemen en het inzichtelijk maken

### **Van tegenstand naar meedenken**

Vroegtijdige informatie aan de afdelingen, bleek een goede zet. Ondanks de verwachte weerstand voor veranderingen, bleken de mensen meteen enthousiast en droegen zelf voorstellen aan voor verbeteringen waarvan er enkele inmiddels zijn doorgevoerd. Volgens Mart was dat ook te danken aan de voortvarendheid en het enthousiasme waarmee de presentatie door het team zélf werd gebracht. Door de mensen te betrekken in de verbeterprocessen, gaan zij meedenken en voelen zich steeds meer betrokken in het proces. Zeker als zij zien dat met hun aangedragen ideeën ook daadwerkelijk iets gedaan wordt. Tegenstanders werden medestanders in het zoeken naar oplossingen van problemen.

*Lees verder op pagina 3* ▣

▣ *Vervolg van pagina 1 en 2*

## Heineken

Bij Heineken bleek de keuze om de planningsafdeling binnen Demand & Supply als ‘pilot’ te nemen, achteraf niet de meest eenvoudige route.

Martine Kruiswijk, voorzitter van het verbeterteam, is wél blij dat ze deze als eerste heeft mogen doen: „We hadden het ons zelf wel gemakkelijker kunnen maken door bij een minder complexe afdeling te starten. Dat was sneller gegaan én het resultaat was

weerstand die de implementatie zal opwekken. Maar de mensen in de operatie staan aan het stuur. Zij bepalen hoe het gaat, wat én hoe het gedaan moet worden. Als zij eenmaal op dreef raken, worden de anderen in het proces meegetrokken en veranderen vanzelf. Verbeteren kun je niet alleen. Dat doe je met de hele afdeling. Nu is het nog de kunst, het enthousiasme van het team over te brengen op de mensen van de afdelingen.

dat er successen worden geboekt, worden ze enthousiast. Wat je bij de verbeterteams ziet, is dat de mensen door de gebruikte techniek zodanig op het probleem worden gewezen en bewust door het proces gaan, dat ze automatisch zélf grote veranderingen gaan dragen.

## Vervolg verbeterprocessen

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 planningsafdeling en de retourafhandeling gaan andere afdelingen, in beide bedrijven, binnenkort starten met verbeterprocessen. Steeds met een eigen, nieuw verbeterteam. Bij Heineken start ‘Art of Work’ en Zeelandia wil ‘aanpassen van een product op verzoek van de klant’, aanpakken. Door prioriteiten te leggen, een gerichte opdrachtomschrijving én intensief contact in de beginfase, wordt het verbeterproces versneld. Heldere afstemming is essentieel; maak duidelijke afspraken; zorg dat de opdracht én de rol van opdrachtgever en –nemer helder is. Beide teams hebben ervaren dat je met de juiste aanpak ook complete veranderingen, succesvol in een korte tijdspanne kunt doorvoeren. Mét een hoge kwaliteit én breed gedragen. ‘An offer you can’t refuse?’ ■

*Niet iedereen stond meteen te springen van enthousiasme. Mensen zijn vaak bang voor veranderingen.*

eerder zichtbaar geworden. We hadden echter de gedachte dat, als het binnen tactische planning lukt, het bij de andere afdelingen zeker moet kunnen.” De afdeling Demand & Supply behelst de operationele, tactische, strategische planning en het accountbureau export. Om erachter te komen wat in het proces te beïnvloeden en voor Heineken relevant was, moest het hele planningsproces met haar vele soorten klanten en leveranciers, in kaart worden gebracht. Een hele klus. Om de juiste keuze voor het verbeterteam te maken werd binnen Demand & Supply een presentatie over het doel van het verbeteringsproces gehouden.

## Enthousiasme

Niet iedereen stond meteen 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 Martine. Het verbeterteam werd samengesteld uit mensen van verschillende afdelingen die graag aan het project wilden werken én bij wie tijd vrijgemaakt kon worden.

Tijdens het proces werden zij steeds enthousiaster. Martine: „Door discussies bleek dat er veel verschil zat in gevoelswaarde over het werk. Je weet niet van elkaar wat je doet en voert gewoon acties 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 én gemakkelijker wordt, is ons team super gemotiveerd en weet waar iedereen naar toe wil.” Het team is zich bewust van de

## Angst en weerstand

Bij beide verbeterteams werd duidelijk dat de tijd en energie die in de verbeterprocessen is geïnvesteerd, al veel opgeleverd heeft. Door mensen bij elkaar te zetten en te praten over problemen krijgt men begrip voor elkaanders situatie, denkt men samen na en leer je verder te kijken dan je neus lang is. Zo creëer je draagvlak voor de optimalisatie van de processen, óngeacht de omgeving waarin je werkt. Angst voor baanverlies en weerstand tegen veranderingen kom je in elke verandersituatie tegen. Volgens projectbegeleider van beide verbeterteams, Joriene Beks van Blom Consultancy B.V., gaat veranderen áltijd gepaard met weerstand. Mensen willen wel verbeteren, een ander mág veranderen, maar zélf wil je niet. Terwijl je op jézelf de meeste invloed hebt. Pas als mensen werkelijk zien

