

Deze tekst over leren & veranderen is u ter beschikking gesteld door Personae. Partner in Human Resource Development.

Wilt u meer weten over Performancegericht Lerend Veranderen, de meest succesvolle manier om organisaties en mensen te (laten) veranderen; bel dan met Personae:

06 - 18570654 (adviseur Jan den Breejen)

of stuur een mail naar [info@personae.nl](mailto:info@personae.nl)

of kijk op onze website [www.personae.nl](http://www.personae.nl)

of koop ons nummer 1 bestseller boek, waarin de visie, methode en instrumenten voor Performancegericht Lerend Veranderen beschreven staan bij Uitgeverij Thema:

## ***Rendement van Leren en Veranderen.***

Een resultaatgerichte aanpak in een Excellerende Organisatie, door drs. Jan D. den Breejen CM, CT

ISBN 90.5871.274.5

O.a. te bestellen bij [www.thema.nl](http://www.thema.nl)

*"Waarom lezen? Den Breejen betreft een aantal gezaghebbende theorieën uit p&o en opleidingsland op elkaar, met als resultaat een overtuigend nieuw model waarin opleiden nauw verweven is met het bedrijfssucces. Waarom zouden we het nog anders doen?"*

Beoordeling: 5 sterren.

Pauline Bakker in: PW Vakblad, 12 maart 2005.

# Cursus levert V&D geld op

Dinanda Douma onderzocht tijdens de ISBW-cursus Magazijn

Management hoe er bespaard kon worden op de voorraadkosten

bij V&D. De aanbevelingen werden nog tijdens het onderzoek

ingevoerd. | Cees van Heijkoop

**D**inanda Douma volgde de cursus Magazijn Management volgens de Personal Performance methode. "Met gemak", vertelt de jonge coördinator logistiek van de Centrale Service-afdeling van V&D Utrecht. Heeft ze een logistieke achtergrond, mogelijk een HBO-opleiding in die richting gevolgd? "Helemaal niet, ik heb nauwelijks opleidingen voltooid. Misschien jammer, maar coördineren en veranderen gaat me goed af." Tijdens de cursus moet een project goed gestructureerd uitgevoerd worden. Op haar eigen afdeling waren alle actuele problemen opgelost en was er geen project meer beschikbaar. Dat was geen probleem. Bij V&D in Sint Oedenrode moest de voorraadvorming en distributie van koffers worden onderzocht. Er was haast bij. Lopende het onderzoek werden de ter discussie gebrachte maatregelen al ingevoerd.

## Gevoel voor logistiek

Douma heeft als tiener nauwelijks opleidingen afgerond. Ze was een 'paardenmeid'. Als zestienjarige kwam ze er wel achter dat daar geen spannend brood mee was te verdienen. In de bloemen lukte het ook niet, want een verkeerd begeleide stage resulteerde in een kater. Beter ging het bij Ladbroke Totalisator, een wedkantoor voor paardenrennen in Leiden. Nadat ze was aangenomen als assistent-manager werd ze al snel manager. Dat betekende het regelen van de totalisator, de catering en al die andere zaken die bij het paardenrennen komen kijken. Bij dergelijke publiekelijke happenings gaat het om de organisatie van de show en die *must go on*. Dat betekent degelijk voorbereiden en ad

hoc regelen, met verantwoording voor de service, de kas en voor de resultaten. Jammer genoeg heeft de Stichting Ladbroke Totalisator het niet kunnen bolwerken en Dinanda moest op zoek naar nieuw werk. Uiteindelijk werd dat assistent-coördinator van de Centrale Service-afdeling van V&D. Haar chef overleed en Douma volgde hem op na het volgen van diverse interne cursussen en de cursus Middle management bij het ISBW. Ze coördineert nu de activiteiten van 10 mensen. Niet gehinderd door theoretische kennis, maar met feeling voor en inzicht in logistiek en logistiek management kijkt ze naar de afhandeling van de service en is er constant op uit om dat proces te verbeteren en te vereenvoudigen. "Een van de leukste dingen vind ik het gebruikersvriendelijk maken van informatiesystemen", vertelt ze. "Een systeem moet logisch zijn, eenvoudig en alleen die informatie geven of vragen die voor de betreffende activiteit nodig is. Je moet het de mensen makkelijk maken. Wanneer bijvoorbeeld een klacht wordt behandeld die voor rekening van de verzekering komt, moet het niet nodig zijn dat de persoon achter het beeldscherm daaraan moet denken. Dat moet het systeem doen en dat moet ook aangeven wat er moet gebeuren. Alle procedures op de afdeling hebben we doorgelopen en met een programmeur zijn de schermen stuk voor stuk aangepast. Het loopt als een trein."

## Extern project

Doordat alles goed was geregeld kon de deelnemster aan de ISBW-cursus Magazijn Management geen project op de eigen afdeling vinden. Geen nood,



Dinanda Douma: "Een systeem moet logisch zijn, eenvoudig."

binnen het concern zijn genoeg problemen voorhanden. Het werd een opslag-, orderuitgifte en verzendanalyse in het distributiecentrum in Sint Oedenrode. Dit is een van de vier DC's van Vroom & Dreesmann. Het DC is een productgroep-georiënteerde distributieorganisatie, die de totale ontvangst, opslag en bevoorrading van een bij het DC ondergebracht artikelpakket verzorgt ten behoeve van de V&D-winkels. Vanuit Sint Oedenrode vindt de bevoorrading van onder andere

toiletartikelen, schoenen, beenmode, campingartikelen en reisbagage (tassen en koffers) plaats.

De opdracht was het onderzoeken van de consequenties van de veranderende goederenstroom van DC naar de vestigingen. Dat veranderende leveringspatroon is een gevolg van het project 'Winkellogistiek'. Klanten van V&D zijn al lang met dat project geconfronteerd. Wat hen opvalt is dat de winkels ruimer ingedeeld en chiquer worden. De winkels worden voor bepaalde volumineuze artikelen frequenter herbevoorraad waardoor er minder opslagruimte (magazijn) in de winkel nodig is en er meer m<sup>2</sup> verkoopvloer ontstaat.

### Zes nullen

Deze ontwikkeling is al enige tijd geleden snel in gang gezet. Die verandering is ingrijpend en veelomvattend. De tijd ontbrak om de gevolgen van deze verandering tot in detail in kaart te brengen. Medio 1999 wilde de organisatie van het DC in Sint Oedenrode de gevolgen van deze verandering weten. Daarom is Douma dat gaan onderzoeken. Het onderzoek betreft slechts een aspect van deze problematiek en is toegespitst op de volumineuze opslag van koffers. Complicatie bij het onderzoek was de samenvoeging van twee productassortimenten in het magazijn, waardoor vergelijking met het verleden praktisch onmogelijk bleek te zijn.

In de eerste helft van 1998 – toen nog tweewekelijks werd bevoorraad – ontving het DC een aantal stuks koffers dat met zes nullen wordt geschreven (totale collectie). Hiervan is gedurende 26 weken ongeveer 40% in- en opgeslagen. Hiervoor waren veel palletplaatsen nodig. Het aantal stuks koffers is over 1999 niet gestegen, het volume daarentegen wel. Dat komt door een toename van het volume per koffer. Gevolg is dat er in 1999 ongeveer 30% meer palletplaatsen beschikbaar moesten zijn. Om aan die ruimtevrage te kunnen voldoen is extra opslagruimte elders ingehuurd.

### Grondtijdenarchief

De dagelijkse bevoorrading heeft een forse toename van het aantal orderregels en verzendingen tot gevolg en de werk-

last van het DC-personeel is toegenomen. Om inzicht in de omvang van deze lastenverandering te krijgen heeft

Douma een plan gemaakt voor informatieverzameling en -analyse. Dat plan is met de betreffende medewerkers besproken en geaccepteerd. Die medewerkers hebben gedurende de maand mei 1999 informatie over hun activiteiten verzameld. Informatie over het aantal orderregels per order, het aantal colli per orderregel en de tijd om de orderregel te verwerken. Douma heeft die informatie verwerkt en geanalyseerd. Hieruit bleek de werklast per dag gedurende de maand mei. Bovendien is een grondtijdenarchief ontstaan. Met behulp van die grondtijden is niet alleen de bezetting te plannen, maar kunnen ook veranderingen in voorraadvorming en afleveringspatronen worden berekend.

Op grond van de analyse en het daaruit voortvloeiende advies zijn maatregelen

## Gebruikers op de werkvloer kunnen uitstekend analyses maken van hun eigen processen en beoordelen hoe deze processen zijn te verbeteren

genomen om de minimum en maximum voorraden bij enkele winkels aan te passen om zo de toegenomen activiteiten in het DC toch enigszins te kunnen beperken. Per winkel kan dan een optimum worden gezocht tussen winkelopslag en distributiekosten. Aspecten van dat optimum zijn minder kleine orders, minder orderregels en daardoor minder arbeidsintensief werk per zending naar de winkel. De voorraadvorming in het magazijn is nog onderwerp van studie en discussie. Doel is de extra ingehuurde ruimte voor het komende seizoen te voorkomen. Het mes moet aan twee kanten snijden: minder magazijnhuur en minder magazijn-distributiewerk.

Cees van Heijkoop is freelance journalist

## Lerende organisatie

Aan het interview met Dinanda Douma gingen drie interviews met deelnemers aan de ISBW-cursus Magazijn Management vooraf. Het interview met Douma is de laatste in deze reeks. Ralf Heckmann van Gelpa vertelde hoe hij moest knokken om zich de aanpak van een veranderings- en leerproces eigen te maken. Bij de Kijkshop werd de cursus door een groep van vier mensen gevolgd, die gezamenlijk het project aanpakten. Daar vertelden Bianca van Oss en Anneke Kokkelink onbewust hoe zo'n aanpak veel slimmer is en harmonischer verloopt doordat het gezamenlijk oplossen van een probleem tot een voortdurende kennis- en informatie-uitwisseling leidt.

Machinevoerder Jos van de Laar van Smurfit pakte na 17 jaar zeer gemotiveerd de boeken weer op. Het kostte hem heel veel inspanning. Niettemin deed hij zelfs twee projecten. De uitvoering stagneerde wat door een wisseling van de wacht in de leiding. Douma van V&D ten slotte speelde serieus met de opdracht en klaarde de klus lichtvoetig. De noodzakelijke veranderingen waren al in gang voordat het onderzoek-rapport op tafel lag.

De vier cases laten zien hoe geheel verschillende maar zeer positieve mensen met verder elk een totaal andere inhoud in staat zijn verbeteringsprojecten op te zetten en uit te voeren. Elk voor zich zijn het voorbeelden van hoe bijgedragen kan worden aan de voortdurend lerende en veranderende organisatie. Het beeld van deze laatste analyse is gelijk aan die in de drie voorgaande situaties. Mits goed gestructureerd, kunnen gebruikers op de werkvloer uitstekend analyses maken van hun eigen processen en beoordelen hoe deze processen zijn te verbeteren. Voor het verbeteren moet doorgeslacht worden naar voorgaande of volgende processen. Dat verbeteren door doorkoppelen is, mits er duidelijke resultaten uit voortvloeien, dankbaar werk. De reactie van het management op de gevolgde werkwijze was in alle gevallen zeer positief. Dat management zag het als het vrijmaken van de weg voor verbetering, er voor te zorgen dat er doorgeslacht kon worden. Het veranderingsproces werd in belangrijke mate aan de betrokkenen overgelaten.