

De interne business-consultant

“De insteek van procesverandering is differentiatie tegen de laagste kosten”

Eric Spek werkt als leading business-consultant bij Albert Heijn. Hij is, samen met de business-consultants van de organisatie, de link tussen IT en bedrijf en houdt zich onder andere bezig met het vastleggen en bewaken van de bedrijfsprocessen. Albert Heijn zet procesmodellering onder meer in voor het verder ontwikkelen van de organisatie en de IT.

“Ik was laatst op een workshop over architectuur, waar veel medewerkers van banken aanwezig waren. Zij zeiden dat ze soms wel zestig procesmodel-

leurs in dienst hadden! Wij hebben er één, bij Ahold”, vertelt Eric Spek. “Naast die procesmodelleur houden ook de business-consultants zich bezig

met processen. Het is niet zo dat IT niet belangrijk is bij Albert Heijn, integendeel. We geven echter veel minder geld uit aan procesmodellering dan administratieve organisaties. Bij ons heerst toch de cultuur dat we alleen maar dat doen waarmee we aantoonbaar extra kunnen verkopen en de klant beter kunnen bedienen.”

Eric Spek werkt tien jaar bij het supermarktbedrijf en heeft in al die jaren vooral aan de IT-kant gezeten. Daarvoor werkte hij bij Cap Volmac, waar hij naar eigen zeggen ‘het normale traject’ doorliep van ontwikkelaar tot informatieanalist. Tegenwoordig is hij leading business-consultant en in die hoedanigheid verantwoordelijk voor de vakinhoudelijke aansturing van vier business-consultants. “Zij moeten het naadje van de kous weten van hun proces en de processystemen. Mijn rol is te zorgen dat ze dat inderdaad weten en ik moet op hoofdlijnen de samenhang tussen de processen bewaken.” Zo kunnen activiteiten in de winkels verschillen van die van het hoofdkantoor. “Men onderzoekt nu binnen Logistiek de toepassing van RFID, chips met radiozenders om producten te volgen. Bij de winkels kijkt men naar de toepassing van een geavanceerde barcode, met hetzelfde doel. Het is goed om dat vroeg te onderkennen, zodat de verschillende partijen niet langs elkaar heen werken.”



Eric Spek: “We geven veel minder geld uit aan procesmodellering dan administratieve organisaties. Bij ons heerst toch de cultuur dat we alleen maar dat doen waarmee we aantoonbaar extra kunnen verkopen en de klant beter kunnen bedienen.”

Functioneel

Albert Heijn (AH) onderscheidt vijf proceslagen die zijn geënt op primaire processen: Brand (de merken die AH verkoopt), Format (de winkelformules), Merchandising (welk assortiment op de schappen komt, de prijsstelling), Replenishment (de inrichting van de distributie, het bestelproces) en Fulfilment (het daadwerkelijk zorgen dat de producten uit de distributiecentra in de winkels liggen). Voor elke proceslaag heeft het bedrijf één businessconsultant, die het proces bewaakt en de link verzorgt met de IT-afdeling van Albert Heijn. De laatste proceslaag, Fulfilment, heeft twee consultants: voor de winkels en de distributiecentra. Bovendien is er een business-

consultant voor de ondersteunende administratieve processen. Spek begeleidt de consultants van Replenishment, Merchandising en Fulfilment. Zij zijn ondergebracht bij de IT-afdeling van Albert Heijn.

Onvoorspelbare klant

Ongeveer zes jaar geleden begon Albert Heijn met het Delta-project. Het bedrijf wilde de interne processen in kaart brengen omdat de markt verzadigd raakte en de klant steeds onvoorspelbaarder werd. Men wilde differentiëren, de klant op verschillende manieren van dienst zijn. Dat resulteerde in de diverse winkelformules die Albert Heijn tot op de dag

van vandaag hanteert: wijkwinkels, gemakswinkels bij stations en de thuiswinkel Albert.nl in de Randstad. "We wilden die verschillende winkels bedienen tegen zo laag mogelijke kosten. Dat kan als je je processen goed inricht", aldus Spek. Het Delta-project leverde een lijst van eisen op waaraan de procesarchitectuur van het bedrijf zou moeten voldoen. Daarna ging een businesstransformatieteam aan de slag, die bestond uit medewerkers uit alle geledingen van de organisatie. Dit team zette zich aan een gedetailleerde beschrijving van de processen, in de hoop die processen binnen één tot drie jaar te realiseren. "Deze blauwdruk gebrui-



"De procesbeschrijving is niet rigide: het mag veranderd worden, als dat maar in overleg gebeurt. We beschouwen het meer als een uitgangspunt, als een hulpmiddel om te communiceren, dan als een vaststaand gegeven."

ken we nu als vertrekpunt voor de inrichting van de organisatie en de IT." De procesbeschrijvingen werden het basisdocument voor een uitgebreide beschrijving in het Ahold Retailmodel, waarin elk proces wordt beschreven tot op het niveau van KPI's en workflow.

Hoe heeft de organisatie ervoor gezorgd dat deze procesbeschrijvingen leidend zijn? Spek: "Ten eerste hebben we ze niet te gedetailleerd gemaakt. Dat is een eerste valkuil: dat je procesbeschrijvingen tot werkinstructie gaat uitwerken. Hoe abstracter de beschrijving, hoe groter de kans dat het proces er niet van afwijkt. Ten tweede hebben we de verantwoordelijkheden goed belegd: de businessmanager is eigenaar van zijn proces, zoals Replenishment. En de businessconsultant voor dat proces is eigenaar van de procesbeschrijving. Bovendien is de beschrijving niet rigide: het mag veranderd worden, als dat maar in overleg gebeurt. We beschouwen het meer als een uitgangspunt, als een hulpmiddel om te communiceren, dan als een vaststaand gegeven."

Het meeste effect

Spek is ervan overtuigd dat het procesmodel belangrijk is voor Albert Heijn. "Het is in onze bedrijfstak heel lastig om vooruit te kijken. Twee dagen lukt nog, twee weken is al ver weg en een jaar verder kijken kan eigenlijk niet. Je weet nooit wat de klant gaat doen, er verandert zoveel in de loop van een jaar. Daarom is een architectuur heel belangrijk, om een richting te hebben. Hoe beoordeel je anders of een project goed is?" Spek wil de procesbeschrijvingen gebruiken om veranderingen in de organisatie planmatig aan te pakken. "We richten ons nu op het goed duidelijk maken van wat bepaalde projecten betekenen voor de processen, applicaties en infrastructuur. Het liefst zouden we

projecten vanuit de blauwdruk initiëren, maar vooralsnog werkt het vooral andersom: we toetsen plannen voor projecten aan de architectuur en kijken welke consequenties ze hebben voor processen en IT."

Een aantal projecten dat de gewenste differentiatie ondersteunt is inmid-

Het liefst zouden we projecten vanuit de blauwdruk initiëren

dels gestart. Bijvoorbeeld voor de bevoorrading van de verschillende maten winkels. "Het is natuurlijk nogal duur om iemand voor vijf dozen voor een gemakswinkel bij een tankstation het hele distributiecentrum door te sturen. We kijken nu naar een mechanisatie van het orderpicken, met robots en rollerbanen. Hierdoor kunnen de vaste kosten van het orderpicken zo laag mogelijk zijn en het deel variabele kosten het grootst. Zo kunnen we de diverse winkels efficiënt bevoorraden." Een ander lopend project is een aanpassing van het bestelproces. Dat gebeurt nu door de winkels, waardoor dit proces erg afhankelijk is van de beschikbare kennis. Als de besteller ziek is, weet de vervanger dan welke producten de volgende dag nodig zijn? "We willen toe naar een automatische bestelling voor alle producten. Bestelling onder een centrale regie en zoveel mogelijk geautomatiseerd." Het bestelsysteem is inmiddels - in eigen huis - ontwikkeld en wordt volgend jaar landelijk uitgerold. Bij dit soort projecten speelt altijd de discussie op welke plaats in de keten een project het beste kan worden uitgevoerd, zegt Spek. "In het voorbeeld van het bestelproces:

moeten we beginnen in de winkel, of bij de toeleveranciers? In dit geval werd het de winkel, want daar verwachten we het meeste effect."

Bierviltje

De huidige economische dip gaat niet ongemerkt aan Albert Heijn voorbij, zo heeft iedereen in de pers kunnen volgen. Spek merkt dit uiteraard in zijn werk. "We kijken kritisch naar alle projecten, sommige zijn op een laag pitje gezet." Het was bij het supermarktbedrijf altijd al belangrijk om bij projecten een duidelijke business-case te maken. "We starten nu zeker niets nieuws op, tenzij het evident is dat het veel oplevert. En dat moet je op een bierviltje kunnen uittekenen. Maar de geplande projecten, zoals het bestelproces, gaan door. De insteek van de procesverandering was differentiatie tegen de laagste kosten. Dat staat nog steeds."

Het mooie van zijn functie vindt Spek de veelzijdigheid ervan. Hij is betrokken bij zowel de bedrijfsvoering als de IT. "Je zit als businessconsultant vooraan in de trein. We sturen weliswaar niet zelf, maar kijken wel over de schouder van de machinist mee." Hij is ook enthousiast over de tastbaarheid van zijn werk. "Ik begon bij Albert Heijn op de afdeling vers vlees. Als ik dan een trap naar beneden ging, dan zag ik de slaggers werken met de lijsten die wij die ochtend hadden gemaakt. Dat doet mij toch meer dan als er door mijn werk bij wijze van spreken wat cijfertjes in het grootboek veranderen." Hij vindt het ook prettig werken in de cultuur van het supermarktbedrijf. "Het gaat bij ons om de bottom-line: je kunt mooie projecten verzinnen, maar hoeveel extra producten gaan we ermee verkopen? Die instelling houd je scherp."

Marieke Vos

Marieke Vos is freelance journaliste.