



Productontwikkeling Auping stuurt op het denkproces

CULTUUR BOVEN STRUCTUUR

Doorgaans wordt BPM benaderd vanuit een rationele invalshoek. Structuur is de moeder aller BPM-trajecten. Tegelijk weten we dat we niet bij marketing-achtige afdelingen moeten aankomen met procesplaten. Bij Auping is de afdeling Productontwikkeling ook bezig met structuur, maar dan meer vanuit de menselijke invalshoek. Hoe realiseert deze afdeling haar resultaat en wat speelt het denkproces hierin voor een rol?

Door Jeroen de Groot

“Structuur is geen oplossing voor je problemen”, stelt Maarten Middelkoop. Zo, het hoofd Productontwikkeling van Auping legt het openingsstatement op tafel. “Verkeersborden aan de weg leiden niet tot beter verkeersgedrag. De chauffeur moet inzicht krijgen waaróm hij niet te hard moet rijden. Een ABS systeem laat hem alleen maar harder rijden in plaats van zachter. Want dan denkt hij dat het niet uitmaakt hoe hard je rijdt, het komt toch wel goed. Het gaat er uiteindelijk om dat er een eigen verantwoordelijkheid wordt gerealiseerd en dat we niet overcompenseren met het inbouwen van teveel veiligheid of structuur”.

Dure hobby

We zijn te gast bij Auping, grote speler in de wereld van het plezierige slapen. Om ons heen de meest innova-

Naam: Koninklijke Auping BV
Branche: Woonbranche
Omvang: 350 medewerkers

tieve matrassen en onderstellen. Middelkoop is hier ruim een jaar geleden gestart met als opdracht om de innovatie een flinke boost te geven. Het assortiment was nogal ‘high-end’ en erg minimalistisch. Het ontwerpteam dat er toen zat richtte zich op minimalistische producten (die commercieel niet altijd even interessant waren). Het ontwerpteam vond de succesvolle Auronde maar een achterhaald ontwerp, terwijl het tien keer zo goed verkoopt als het op één na best verkopende product. Onlangs is met dit product het aantal van 1 miljoen verkopen gepasseerd. “Dat kun je wel een achterhaald ontwerp vinden, maar half Nederland slaapt erop!” Het is dus de vraag hoe je een mooi ontwerp definieert: mooi ontwerp of mooie verkoopcijfers? Er moet dus in eerste instantie gekeken worden naar de behoefte van de klant. De consument bepaalt, maar dan wel vanuit Auping enthousiast gemaakt met een eigen visie, want Auping is trendsetter en geen trendvolger. En dat lost volgens Middelkoop meteen een ander gebruikelijk probleem op waar ontwikkelafdelingen mee kampen: de KPI ‘time-to-market’, hoe snel krijg ik het klaar voor de verkoop? Voor een trendvolger is dit een wezenlijke KPI, maar voor een trendsetter is het minder van betekenis. Als trendset-

ter bedenken je iets nieuws, dus heb je alle tijd om dat te lanceren, immers niemand biedt het nog aan. Als ontwikkelaar kenmerkt Middelkoop zichzelf als iemand met een dure hobby. Die hobby heeft alleen bestaansrecht als het goed gaat met het bedrijf, want er is een lange adem voor nodig. De waarde die je toevoegt blijkt pas op de langere termijn, er zit zomaar een doorlooptijd van twee jaar tussen de geboorte van een idee en de lancering van het product.

Die toegevoegde waarde is niet voor iedereen in de organisatie even duidelijk. De afdeling Productontwikkeling wordt door de werkvloer gezien als een "ivoren toren, waar mensen veel uit het raam zitten te kijken". Vanuit de afdeling komt eigenlijk ook niet meer dan een stapel met specificaties, waar de rest van de organisatie operationeel mee aan de slag moet. Het hebben van een gedetailleerde werkbeschrijving ervaart men in de operatie eerder als iets dat er nu eenmaal is, dan dat dit ooit vanuit de afdeling Productontwikkeling is gemaakt. Middelkoop stelt zijn doelen echter iets verder dan louter fraaie specificaties. "Een succesvol product is niet een product dat we goed getekend hebben, maar een product waarvan productie in staat is het goed te produceren. Voor de juiste kwaliteit, met de juiste prijs".

Eindresultaat

Het productontwikkelproces moet volgens Middelkoop vanuit de markt geïnitieerd worden. Auping heeft een stevige marketingafdeling met product managers die de markt verkennen. Zodra er een idee ontstaat gaat Productontwikkeling samen met Marketing aan de slag. Aan de ene kant om een beeld te krijgen van de wensen en eisen, en aan de andere kant om op eigen kracht voorstellen te genereren van 'wat als we nou eens?' "En dan is het de truc om iets unieks, iets nieuws te verzinnen wat niet bestaat en wat wel aansluit bij marketing. En als we het dan samen eens zijn dan gaan we het in principe doen".

Het proces is een weerslag van een succesvolle werkwijze

Allereerst wordt een projectleider aangesteld die alle taken, personen en tussen producten aan elkaar verbindt. Vervolgens wordt een designbureau ingeschakeld dat op basis van de input met de eerste schetsen komt. Een Auping-engineer gaat hiermee aan de slag en werkt de details uit in de computer. Er ontstaat een

wisselwerking tussen ontwerp en techniek. Wat wil men en wat kunnen wij? De projectleider is hier een cruciale verbindende schakel. Vroeger was er een ontwerpafdeling, een afdeling met engineers en dan nog Marketing. Nu is alles samengevoegd onder één paraplu. Wat heel belangrijk in dit proces is dat de projectleider zich verantwoordelijk voelt. Je kan nog zoveel structuur bedenken, maar het moet tussen de oren zitten, het moet ingebed worden in de persoon.

De projectleider dient eerst te focussen op het eindresultaat. Een klant koopt een bed en betaalt de rekening. Zolang de klant niet belt met een probleem is het goed gegaan bij Auping. Want als niemand belt, is de organisatie blijkbaar in staat om het hele proces van voor tot achter te doorlopen. Middelkoop: "Dus ik ben ze aan het dwingen om die hele lijn, die hele keten te volgen. Dat betekent niet dat de project manager alles moet doen, maar als er een probleem is moet hij opstaan en het probleem gladstrijken. Dus hij is eigenlijk een soort proceseigenaar".

Middelkoop streeft in zijn managementstijl naar een manier om grip te krijgen op het denkproces van zijn mensen. Het denkproces is leading. Structuur heeft als groot gevaar dat je te ver doorschiet. Er was ooit eens een ISO-document met daarin per procedure een gedetailleerde uitwerking: 14 pagina's met veel beslismomenten op MT-niveau. "Het verschil tussen het laten maken van een Auping handboek door een kwaliteitsafdeling of door de drukste manager is dag en nacht", stelt Middelkoop. "Een kwaliteitsafdeling maakt het dikste, mooiste, beste handboek van hun leven. Maar als je aan de drukste manager in het bedrijf vraagt om het handboek te maken, dan weet je zeker dat daar het dunste en meest efficiënte naslagwerkje uit ontstaat". Het nadenken over het doel, de doelgroep en de wensen omtrent gebruik zijn belangrijk. Uiteraard heb je soms wel duidelijke processen nodig, bijvoorbeeld hoe je een tekeningwijziging doet. Er zijn toch wel heel veel spelregels. Maar die spelregels zijn niet de baas van het proces, dus het proces is niet leading. Het proces is een weerslag van een succesvolle werkwijze. Want als je morgen een andere manier vindt die beter werkt, ga je overmorgen het proces aanpassen. "Ik word helemaal wild zodra iemand een hindernis opwerpt om een proces te veranderen. Het proces is niet de baas, wij zijn de baas. Wij moeten ons resultaat halen, daar gaat het om. Het proces is ondergeschikt en mag ons denkproces nooit verdringen".

Succes

Om het denkproces te faciliteren heeft Middelkoop in eerste instantie alle taken, verantwoordelijkheden en

GRIP

bevoegdheden helder gemaakt. Een projectleider stelt zijn projectteam samen op basis van de vraag in welke afdelingen de specificaties uiteindelijk moeten landen. Het project is in principe het volgen van het ontwikkelproces voor een bepaald product. De vastgelegde taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden hadden een flinke impact bij Auping. Zo kan het gebeuren dat een projectleider zegt “we gaan rechtsom”, terwijl een MT-lid het anders wil hebben. Dan is het MT-lid te laat, want dan had hij eerder moeten ingrijpen. Blijkbaar is hij niet voldoende en/of op tijd geïnformeerd door zijn eigen mensen. Je moet verantwoordelijkheden neerleggen waar ze horen, en als iemand dan een beslissing neemt dan is dat gewoon een goede beslissing. “Mensen kunnen veel meer dan je denkt en dat geeft een enorm vliegwieleffect”.

Heel belangrijk in het proces is dat de projectleider zich verantwoordelijk voelt

Uiteindelijk gaat het bij iedere organisatie om hetzelfde: een goed resultaat neerzetten. Middelkoop: “We moeten veel spullen verkopen. Je verkoopt veel spullen door aantrekkelijke producten te hebben. En we moeten veel facturen hebben die betaald worden. En die hele keten is dé succesvolle onderneming. Eenvoudiger kan ik het niet maken. Dat is succes!” Maar het moet dan wel allemaal passen bij persoonlijke ambitie en talent. Hier komt cultuur en ‘de mens’ om de hoek kijken. “Ik vind persoonlijke ontwikkeling en kennisontwikkeling binnen mijn afdeling eigenlijk het allerbelangrijkste”. Als de ontwikkelafdeling van Auping niet weet hoe en wat we moeten doen, wie zou dat dan wel weten? Deze afdeling loopt voor de muziek uit. “Het zou een ramp zijn als de directeur ons gaat vertellen wat we moeten doen. Een ramp. Wij moeten de directeur vertellen waar we mee bezig zijn en die moet dan zeggen wat een goed idee, gaaf”. Middelkoop neemt als vertrekpunt het eigen talent van zijn mensen. “Er is maar één persoon die weet wat je talent is en dat ben je zelf!” Dus wordt de medewerker gevraagd wat zijn of haar talent is. De volgende vraag is dan wat zijn of haar ambitie is. Wat zou hij/zij graag willen? En dan maar hopen dat talent en ambitie bij elkaar in de buurt komen. Vervolgens krijgt iedereen de opdracht om tien procent van zijn of haar tijd besteden

aan persoonlijke ontwikkeling. De manier waarop mogen mensen zelf vormgeven. Beurzen en seminars aflopen, cursussen doen, boeken lezen, etcetera. En er wordt keihard gestuurd op het feit of iemand ook daadwerkelijk bezig is met persoonlijke ontwikkeling.

Leren van fouten

Een belangrijke manier om als mens te groeien ziet Middelkoop in het leren van fouten. Hiervoor richt hij de werkoverleggen in op een onorthodoxe wijze: “Het is verboden in het werkoverleg over het werk te praten.” Collega’s komen elkaar regelmatig tegen bij de koffieautomaat, zien elkaar in de kantine en hebben zodoende voldoende gelegenheid om met elkaar over hun werk te praten. In het werkoverleg moet het nou juist gaan over wat er aan de hand is zodat je je werk niet kunt doen. Welke belemmeringen zijn er?

Gezamenlijk wordt er dan bepaald hoe de belemmeringen weg kunnen worden genomen. Daarnaast is een vast agendapunt toegevoegd: ‘de fout van de week’. Iedereen wordt geacht aan te geven wat er fout is gegaan in de afgelopen week. Als iedereen open durft te zijn over gemaakte fouten, dan gaat het leren van fouten met rasse schreden vooruit. “Fouten maken mag, maar dan wel op de voorwaarde dat we er van leren. Een gemaakte fout waar we niets van leren is dubbel zo erg.”

Dat productontwikkeling bij de slaapexpert Auping allesbehalve slaapverwekkend is moge duidelijk zijn. Het is niet ongebruikelijk dat afdelingen zoals marketing en productontwikkeling minder van doen hebben met processen. Bij Auping ligt dan ook meer de nadruk op het denkproces van de mensen, de wijze waarop men met de werkzaamheden omgaat. Hierbij spelen de vastgelegde procedures een ondergeschikte rol.

Jeroen de Groot

Drs. Jeroen de Groot (jeroen@processexpress.nl) is oprichter van Process Express en sinds 1996 werkzaam in het veld van BPM. Hij is tevens mede-oprichter en bestuurslid van BPM-Forum Nederland.

Met dank aan Barend Beenackers, consultant bij Process Express.

Reacties

Heeft u reacties naar aanleiding van GRIP of wilt u uw mening delen, stuur dan graag een e-mail naar jeroen@processexpress.nl, ook als u een interessante case heeft van uw bedrijf of een bedrijf dat u kent op het gebied van GRIP, en graag wilt dat dit onder de aandacht komt.