



Gezond succes door combinatie helikopterview en oog voor detail

VRUCHTBAAR SAMENWERKEN

De koelverse vruchtensappen van het merk Healthy People zijn te koop bij alle grote supermarkten. Op jaarbasis worden miljoenen liters vruchtensap verkocht. De omzet heeft zich in 2007 verdubbeld en voor 2008 ziet het er wederom spectaculair uit. Healthy People is de jonge organisatie achter dit succes. Zij opereert als ketenregisseur in een samenspel tussen processen en partners.

Door Jeroen de Groot

We hebben een afspraak op het Noordeinde in Den Haag. Een gezellige winkelstraat waar ook het werkpaleis van de Koningin staat. Healthy People is gevestigd op de eerste verdieping van een karakteristiek pand en het bedrijf blijkt ook niet groter te zijn dan dat. Niet echt een locatie die je zou verwachten bij een bedrijf dat miljoenen liters vruchtensappen per jaar over de toonbank weet te brengen.

Arjanneke Teeuw die ons ontvangt is samen met haar man Joost de Bruijne directeur/eigenaar van Healthy People. Teeuw begon in oktober 2005 in eerste instantie

Naam: Healthy People
Branche: voedingsmiddelenindustrie
Typering: koelverse vruchtensappen
Vestiging: Den Haag
Omvang: 4

alleen. Ze wilde graag een eigen bedrijf beginnen en had al veel ervaring in de voedingsmiddelenindustrie, waarin ze als interim manager op het gebied van marketing en verkoop gewerkt heeft bij grote bedrijven als Procter & Gamble, Coca Cola en Campina. Ze zag ruimte voor nieuwe initiatieven en een andere manier van zaken doen en samenwerking met retailorganisaties dan tot nu toe werd gedaan. Teeuw legt uit dat de grote fabrikanten in een bepaalde routine kunnen werken, en dat ze bouwen op processen die al decennia op dezelfde manier worden uitgevoerd – zolang de supermarkten er zijn. Productontwikkeling, inkoop, marketing, verkoop, productie en vaak ook nog de opslag en distributie doen ze volledig in eigen beheer. Ook denken de meeste grote fabrikanten dat ze alleen met hele grote marketingbudgetten kunnen overleven op het schap en beknibben ze vaak op de kostprijs van de producten. Hierdoor krijg je dan ook niet altijd de beste kwaliteit. Mensen krijgen al zo veel prikkels uit reclameboodschappen dat ze het niet meer overzien. Die manier van reclame voeren staat Healthy People niet aan. "Ik dacht: er is wel een mogelijkheid het op een andere manier te

Het succes van het bedrijf is niet onopgemerkt gebleven

doen en ik wilde graag iets met gezondheid doen. Dus toen zijn we gestart met gezonde vruchtensapjes: granaatappelsap was het eerste product dat we op de markt brachten.” Naast een kwalitatief goed, gezond en lekker product is een van de uitgangspunten bij het opstarten van het bedrijf geweest om alleen de kernzaken zelf te doen en de rest uit te besteden. Dit zorgt ervoor dat je écht flexibel bent, beperkte investeringen hoeft te doen, de kosten inzichtelijk houdt en relatief weinig risico loopt. Door deze werkwijze hoef je niet alle kennis zelf te hebben en kun je je innovatief op de markt begeven. De retailwereld is een hele harde wereld. Als je niet presteert wordt je eruit gegooid.

Back-office

Teeuw wil een aantal zaken absoluut zelf in de hand houden. “De productontwikkeling, marketing & verkoop, fruitinkoop en het ontwerp van de verpakkingen zijn dusdanig belangrijk dat we daar bovenop willen zitten. Ook op vragen en eventuele klachten van klanten die via het web binnenkomen, reageer ik persoonlijk.” De overige zaken als productie (vruchtensappen en verpakkingen), opslag en distributie van grondstoffen, halffabricaten en eindproducten zijn uitbesteed. De verkoop aan de consumenten via het retailkanaal vormt de laatste schakel. Het uitbesteden van je primaire processen zorgt voor een enorme afhankelijkheid van je partners. Het spreekwoord luidt: “het outsourcen van een proces is gelijk aan het insourcen van een afhankelijkheid”. Teeuw geeft aan dat hierdoor met name de back-office écht anders is dan bij de concurrenten en sowieso anders is dan bij de meeste bedrijven. De back-office is het stuurcentrum over de gehele keten, de dirigent over de diverse ‘bedrijfsonderdelen’. Omdat een groot deel van het ‘hart van de organisatie’ is uitbesteed, is Healthy People dan ook op zoek geweest naar partners die echt bij haar aanpak passen. “De criteria waren niet altijd even expliciet, bij de keuze speelde een combinatie van emotie en ratio: er moet een klik zijn en ze moeten bij de cultuur van ons bedrijf passen. Ze moeten ondernemend zijn en op de lange termijn met ons willen samenwerken. Natuurlijk moeten ze ook de juiste kwaliteit leveren tegen de juiste prijs. De mensen in de keten staan natuurlijk niet direct op

onze loonlijst maar zijn wel heel belangrijk voor ons en we hebben intensief contact met onze partners. Vanuit ons kantoor wordt de hele keten dan ook gemanaged. Tot op de dag van vandaag staan we volledig achter onze partnerkeuze, we werken nog steeds samen met de partners die met ons zijn begonnen en ze groeien met ons mee.

Al met al is het nogal een complex geheel”, vervolgt Teeuw. “Eigenlijk doen wij hetzelfde als bijvoorbeeld Unilever, maar daar hebben ze een vergelijkbare omzet met 100 man. Alle processen zijn nauwkeurig beschreven en ook met de partners zijn duidelijke, zakelijke afspraken gemaakt. Er wordt gestuurd op de contractuele afspraken en bij problemen zitten we er bovenop. We gooien het zeker niet over de schutting!”

Naast kwaliteit en efficiëntie staan ook gezondheid en het milieu bij Healthy People hoog in het vaandel. Zowel bij het product- als het procesontwerp is hiermee rekening gehouden. Een voorbeeld hiervan is het verpakkingsontwerp dat in nauwe samenwerking met Tetrapak tot stand is gekomen. De vorm en de opdruk passen precies bij hetgeen Healthy People wil uitstralen als merk en de vorm van het pak is daarnaast ook logistiek verantwoord. Het neemt relatief weinig ruimte in, wat kostenbesparend werkt voor opslag en distributie. Tevens zijn de kartonnen pakken duurzamer en ook beter voor het milieu dan flessen. Tetrapak plant nieuwe bomen aan voor bomen die verbruikt worden in de productie van de pakken. Een ander belangrijk principe dat gehanteerd wordt is het ‘Just-In-Time-principe’. Hierbij wordt ernaar gestreefd om de logistieke stromen zo op elkaar af te stemmen dat zo weinig mogelijk tussenopslag van grondstoffen en halffabricaten nodig is.

Details

Om de processen te sturen en de kwaliteit te waarborgen zijn er vele performance indicatoren bepaald om zowel het gehele proces als de deelprocessen te bewaken en te sturen. Deze indicatoren en de overige zaken waarover gerapporteerd moet worden, zijn ook weer terug te vinden in de contracten met de partners. Zo moet de logistieke partner ervoor zorgen dat een leveringsbetrouwbaarheid van 99 procent wordt gehaald

De back-office is het stuurcentrum over de gehele keten

en worden door de producent vele kwaliteitscontroles uitgevoerd waarop gerapporteerd wordt. Voor de dagelijkse ondersteuning van de processen wordt gebruik gemaakt van een IT-systeem waarin ook een aantal partners direct toegang heeft. Het systeem beschikt over EDI (Electronic Data Interchange) waardoor Healthy People niet alleen de order binnenkrijgt maar ook de logistiek dienstverlener automatisch zijn opdracht ontvangt. Teeuw voelt zich samen met haar partners eigenlijk samen één groot bedrijf.

Heeft Healthy People nou Grip? “Ja!”, luidt het overtuigende antwoord van Teeuw.

De performancerapportages zijn hiervoor een belangrijke indicator maar de intensieve communicatie en het partnership zijn zeker zo belangrijk als de formele, contractuele kant. Teeuw omschrijft grip als een combinatie van het vermogen tot helikopterview en oog voor detail. “Credit in the details – je moet soms in detail weten wat er aan de hand is om op hoog niveau de juiste beslissingen te kunnen nemen. Deze combinatie is overigens ook wel een van de kenmerken die je moet hebben om een ‘klein bedrijf’ te kunnen runnen. Ook als we gaan groeien vind ik het belangrijk dat dit erin blijft, want juist die combinatie staat garant voor meer grip. Bij grote bedrijven zie je vaak een academische benadering van de meer strategische zaken. Ik vind dat zelf niet goed. Het gaat wel om de klant en de praktijk. We weten zelf precies wat er allemaal speelt! We hebben volledig overzicht en mocht er iets aan de hand zijn dan kunnen we ook snel en adequaat op de juiste plek actie ondernemen.” Tenslotte benadrukt Teeuw de vorm van partnership en de communicatie onderling. De partners vormen onderdeel van onze strategie. De account manager van Tetrapak komt hier bijvoorbeeld heel vaak. We hebben zeker wel wekelijks contact met hem.

Explosieve groei

Het door Teeuw bedachte concept van gezonde en smakelijke vruchtensappen die zich zonder grote reclamecampagnes verkopen, gecombineerd met een klein innovatief bedrijf dat centraal de touwtjes in handen heeft, is een doorslaand succes. Kort na de start van het bedrijf kreeg Healthy People al heel snel schapruimte in

de supermarkten omdat men in het concept geloofde. Het succes van het bedrijf is niet onopgemerkt gebleven. In 2007 heeft Healthy People twee prijzen in ontvangst mogen nemen. De eerste is het ‘Wheel of Retail’ waarbij ze de prijs in de wacht sleepten voor het meest innovatieve concept in de categorie vruchtensappen en -dranken. Ook ontvingen ze de ‘Food Award’ die op basis van consumentenstemmen is verdiend. Nu, twee jaar nadat het verkopen in de supermarkten is gestart, heeft Healthy People een explosieve groei van de omzet doorgemaakt. Met trots meldt Teeuw dat de omzet vorig jaar is verdubbeld tot 7 miljoen euro en ook dit jaar ziet het er veelbelovend uit. Teeuw geeft aan dat verder groeien onderdeel vormt van de geplande strategie, hoewel ze geen grote multinational wil worden. Absoluut niet. “We willen een nóg belangrijker speler op ons gebied worden en het marktaandeel vergroten binnen de producten die we momenteel leveren maar we zijn ook met nieuwe producten bezig.” En zo besluiten wij een opmerkelijk interview dat ons met name halverwege van de stoel deed vallen. Nadat het duidelijk werd dat het hier gaat om miljoenen liters vruchtensap per jaar, een jaaromzet van vele miljoenen euro’s, een complex logistiek proces met vele partners, stelden wij de onschuldige vraag: hoeveel mensen werken hier zo ongeveer? Het nuchtere antwoord van Teeuw was voor ons verbijsterend: “Vier”.

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 Christiaan Hol, senior 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.