



► Operational Excellence bij Banner door Nick Grootjans



► Samenvatting

Achtergrond bedrijf

Banner is een fabrikant en leverancier van gespecialiseerde, op gelatine gebaseerde farmaceutische producten; softgels. Deze softgels bieden duidelijke voordelen boven andere toedieningsvormen.

Werknemers in Tilburg: 150

Datum onderzoek: 2003-2009

Industrie

Fabrikant van farmaceutische geneesmiddelen.

Gekozen oplossing

Focus op toegevoegde waarde producten, product leadership en operational excellence.

Training voor management en (middel)management in 4 Disciplines van

Uitvoering (4D) door FranklinCovey.

Implementatie 4D in de hele organisatie door FranklinCovey.

Belangrijkste resultaten

In 2008 voor het eerst in jaren een positief bedrijfsresultaat. Realisatie van essentiële verbeteringen voor alle andere belangrijke indicatoren zoals omzet, op tijd leveren, herproductie, doorlooptijd nieuwe producten, klachten, foreigners* en materiaalverlies.

Kernwoorden

Farmaceutische industrie, betrokkenheid personeel, motivatie personeel, focus, continue verbeteren, innovatie.

*Foreigners zijn afwijkende softgels (van een andere productieserie binnen een productieserie).

► Algemene informatie over Banner

Banner is een innovatieve en gerespecteerde leverancier van gespecialiseerde, op gelatine gebaseerde farmaceutische producten: softgels. Banner heeft softgel varianten ontwikkeld, die duidelijke voordelen bieden boven andere toedieningsvormen. Voorbeelden van door Banner geproduceerde merken zijn:



Banner in Tilburg is een fabrikant en verkooporganisatie van Banner in Amerika. Banner produceert hoogwaardige geneesmiddelen en levert daarmee een bijdrage aan de verbetering van de kwaliteit van leven voor de wereldwijde gemeenschap.



► Het probleem

De resultaten in de jaren 2003 t/m 2007 van Banner in Tilburg waren niet naar verwachting. Er werd niet duidelijk in een bepaalde richting gewerkt en de afdelingen werkten langs elkaar heen. De medewerkers waren onvoldoende betrokken en niet resultaatgericht bezig met de bijdrage die ze zouden kunnen leveren. De processen verliepen chaotisch, beslissingen werden vaak ad hoc genomen en de aansturing gebeurde niet consistent.

De gevolgen hiervan waren duidelijk: ontevreden klanten, ongemotiveerde medewerkers en slechte resultaten. Trouwe klanten zegden contracten op.

In 2007 besloot de directie om de focus te verleggen naar producten met een hoge toegevoegde waarde. Hierdoor verbeterden de resultaten aanzienlijk, maar deze strategische keuze werd nog onvoldoende gedragen door het (middel)management en de rest van de organisatie.



Sandor Noordermeer, directeur van Banner in Tilburg, omschreef de situatie begin 2008 als volgt:

“In 2007 hebben we al een omslag gemaakt en kwam er wat rust in de organisatie. We concentreerden ons echter nog steeds op de (zeer) korte termijn en het blussen van branden. We deden van alles om het resultaat van de maand nog in orde te krijgen. Er was geen focus op de niet-urgente, maar zeer belangrijke doelstellingen van de organisatie.”

► De cijfers van 2006 laten de problemen van Banner in Tilburg duidelijk zien:

► bedrijfsresultaat	negatief
► op tijd leveren	53%
► herproductie	146
► doorlooptijd	26 weken
► klachten	85
► foreigners	7
► materiaalverlies	€ 1 miljoen

De organisatie was niet ‘in control’ en iedereen was de hele dag bezig om problemen, die hierdoor werden veroorzaakt, op te lossen. De problemen stapelden zich op. Banner was niet in staat om de korte termijn doelen in overeenstemming te brengen met de lange termijn strategie. Als deze omstandigheden en de resultaten niet zouden verbeteren, zou dit een risico voor de continuïteit van Banner in Tilburg betekenen.

► Wat is er gedaan?

De directie in de VS besloot tot een hernieuwing van de strategie. Ze baseerde deze strategie op twee peilers, te weten ‘Product Leadership’ en ‘Operational Excellence’. Hierbij koos de directie voor het opzetten van een veranderprogramma voor alle vestigingen van Banner over de hele wereld. Maar hoe pak je een dergelijke verandering aan?

Banner in de VS heeft de veranderingen benaderd vanuit vier perspectieven:

- werknemer perspectief
- organisatie perspectief
- klant perspectief
- aandeelhouder perspectief

Begin 2008 heeft de directie van Banner in de VS FranklinCovey benaderd om te helpen met het vorm geven aan de verandering. FranklinCovey adviseerde om de *4 Disciplines of Execution* (4D) toe te passen. Banner volgde dit advies op en besloot om 4D in al hun organisaties wereldwijd in te voeren.



In maart 2008 startte bij Banner in Tilburg een xQ (Execution Quotient) onderzoek. xQ meet in hoeverre de organisatie in staat is om de strategie te vertalen naar een goede uitvoering. Het onderzoek werd uitgezet bij 35 medewerkers van Banner: het management, het middelmanagement en een aantal belangrijke individuen.

Zoals verwacht waren de resultaten van deze xQ voor een aantal onderdelen ver beneden het gemiddelde van de markt. Vooral op de onderdelen *betrouwbaarheid van de organisatie, samenwerking binnen de organisatie en teammeting – kwaliteit* waren de scores laag.

Op basis van deze uitkomst startte FranklinCovey in juni 2008 met een training *4 Disciplines van Uitvoering (4D)* voor het (middel)management. In deze training leerden de deelnemers hoe ze 4D, gekoppeld aan de gekozen strategie van Banner, zelf konden implementeren binnen hun eigen teams.

Na een kritische evaluatie besloot de directie om 4D toe te passen en ook de al lopende verbeteracties hiermee te stroomlijnen.

Onder begeleiding van consultant Nick Grootjans van FranklinCovey Nederland definieerde de directie in Tilburg de ‘Waanzinig Belangrijke Doelen’ voor de vestiging. Deze ‘Waanzinig Belangrijke Doelen’ werden afgeleid van de strategie.

Hierna heeft het (middel)management de processen van 4D verder in de vestiging vorm gegeven. Het (middel)management vertaalde de vestigingsdoelen naar afdelingsdoelen en definieerde de activiteiten, die leiden naar het realiseren van de doelen (Lead Measures).

Nick Grootjans heeft de invoering van het 4D proces begeleid. Hij heeft de kwaliteit van de doelen en activiteiten beoordeeld en geholpen bij de implementatie van 4D in de organisatie. Essentieel voor het slagen van een dergelijk traject is de betrokkenheid van het personeel op alle niveaus in de organisatie. Om deze betrokkenheid te realiseren kregen de productiechefs een workshop in 4D.

In deze workshop vertaalden de productiechefs de afdelingsdoelen naar de doelen en activiteiten per team, waar ze zelf voor verantwoordelijk zijn.

In december 2008 maakte het voltallige personeel in een workshop kennis met de 4D. Tijdens deze workshop kon het management al essentiële verbeteringen van de resultaten melden, mede dankzij de betrokkenheid, vooruitstrevendheid en winnaarmentaliteit van iedereen in het hele proces.

Betrokken, vooruitstrevend en winnaarmentaliteit

--- Nick Grootjans, Consultant FranklinCovey



De resultaten

➤ Vrijwel direct na de eerste training en invoering van 4D merkte het management verbeteringen, zowel in de resultaten als in de betrokkenheid van het personeel. In het verleden werkten de medewerkers meer op gevoel. Door het toepassen van de 4D met een duidelijke focus op de ‘Waanzinig Belangrijke Doelen’, werkte iedereen veel gericht en was bewust bezig met zijn/haar bijdrage aan de door de organisatie gekozen richting en doelen.

De resultaten voor het jaar 2008 waren voor het eerst in jaren positief. Medewerkers waren kritisch op hun eigen presteren en voelden zich echt betrokken bij de organisatie.



Directeur Sandor Noordermeer formuleert deze gewijzigde motivatie als volgt: “Voorheen maakte niemand zich druk om de resultaten van onze vestiging, maar nu komen medewerkers naar me toe met de vraag hoe we presteren. Dit geeft duidelijk de betrokkenheid van de mensen aan.” Hij voegt daar aan toe: “Doordat we de 4 Disciplines van Uitvoering hebben ingevoerd, werken we beter samen met een duidelijk positief effect op de resultaten.”

In 2008 was voor het eerst in jaren het bedrijfsresultaat positief. De toegevoegde waarde per 1.000 capsules (een zeer belangrijke maatstaf) was in 2008 met 35% gestegen ten opzichte van 2006. De effecten op de andere belangrijkste indicatoren waren als volgt:

	2006	2008
▶ op tijd leveren	53%	87%
▶ herproductie	146	40
▶ doorlooptijd	26 weken	10 weken
▶ klachten	85	40
▶ foreigners	7	1
▶ materiaalverlies	€ 1 miljoen	€ 350.000,-

Noordermeer vat dit als volgt samen: “In 2006 draaiden onze lijnen fulltime, maar maakten we nog verlies. Mede door de gedisciplineerde aanpak met behulp van de 4 Disciplines van Uitvoering hebben we voor het eerst in jaren in 2008 een positief resultaat gerealiseerd. Daarbij heb ik het gevoel dat ik in 2006 harder werkte dan nu. Ik heb veel meer rust en focus gekregen. De betrokkenheid van de medewerkers en de waardering van onze klanten is veel beter geworden. De resultaten zijn hier een logisch gevolg van. In 2008 is de basis gelegd voor een nog betere toekomst.”

De betrokkenheid van de medewerkers en de waardering van onze klanten is veel beter geworden. De resultaten zijn hier een logisch gevolg van.

--- Sandor Noordermeer, directeur

▶ Is het blijvend?

Het management is er van overtuigd dat de positieve trend in de resultaten van blijvende aard zal zijn. Door een continue focus op de ‘Waanzinnig Belangrijke Doelen’ en de betrokkenheid van de medewerkers zullen de resultaten in de toekomst nog beter worden.

Ook na 2008 verbeteren de resultaten nog steeds met als hoogtepunten:

- 100% op tijd levering in de maand februari 2009;
- twee zeer belangrijke nieuwe contracten in maart 2009;
- een resultaat tot en met juli 2009 dat duidelijk hoger is dan begroot voor 2009 en de werkelijke resultaten van 2008.

In april 2009 heeft een tweede xQ onderzoek plaats gevonden. Uit dit onderzoek blijkt dat de xQ score op organisatieniveau gestegen is met 20%. Dit is een hele grote stap in één jaar. De grootste verbeteringen werden juist gerealiseerd op de onderdelen die bij de eerste meting het slechts scoorden, namelijk *betrouwbaarheid van de organisatie (+ 127%)*, *samenwerking binnen de organisatie (+ 24%)* en *teammeting – kwaliteit (+37%)*.

Het management concludeert het volgende: “Door de consistente uitvoering van de 4 Disciplines van Uitvoering zijn onze resultaten essentieel verbeterd. Ook in de toekomst blijven we deze methode toepassen en zal ons bedrijf blijven groeien.”

