



Carol Korsten
Group Controller bij Desso

Lean-manufacturing filosofie als basis voor verbeteringen

Desso heeft wereldwijde bekendheid opgebouwd door een baanbrekende **innovatieve strategie** op basis van Creativiteit, Functionaliteit en Cradle® en het besluit om de bedrijfsvoering te baseren op een circulaire economie. De **resultaten zijn important**; zo groeide het marktaandeel van de Desso - tapijttegels in Europa vanaf 2007 jaarlijks met ca. 2 procent¹, steeg de genormaliseerde², EBITDA van de Tapijtdivisie (80% van Desso totaal) in enkele jaren van ongeveer 1-2 procent naar 10 procent en behoort een innovatief product als de Desso Airmaster tot een van de snelstgroeiende producten. Maar hoe wordt deze waardecreatie binnen Desso ondersteund? Wat betekent dat voor de ondersteunende functies, de processen, de cultuur en hoe is Desso deze uitdaging aangegaan?

Desso ontwerpt, produceert en verkoopt tapijt en tapijttegels en heeft als doel milieuvriendelijke vloerproducten te ontwikkelen die een voortreffelijke meerwaarde bieden qua design en functionaliteit en zo een bijdrage leveren aan de gezondheid en het welzijn van mensen. Hierbij stellen we onze **klanten centraal** en streven ernaar dat we **meer toegevoegde waarde leveren dan wat onze producten kosten**, aldus Group Controller Carol Korsten. Met deze basisgedachte hebben we ook naar onze administratieve processen gekeken. Met andere woor-

¹Externe bronnen die zijn gebruikt voor het berekenen van de marktaandeelcijfers zijn: BMW, Palmer, Fedustria, UFTM, vastgoed bureaus, facturatie van architecten en informatie van leveranciers (garen en andere componenten). De interne data is gebaseerd op lokale management schattingen.

²Genormaliseerd' betekent dat de cijfers geanalyseerd zijn en de impact van veranderingen in boekhoudkundige schattingen als onderdeel van de 'purchase price allocation' buiten beschouwing zijn gelaten, evenals andere veronderstellingen waarvan de Executive Board ze niet inschat als zijnde onderdeel van de onderliggende prestaties van het bedrijf.

den: alle handelingen die deze strategie niet ondersteunen en waarvoor klanten niet willen betalen of die anderszins niet perse noodzakelijk zijn, dienen te worden geëlimineerd. Deze op **'lean-manufacturing' gebaseerde filosofie** past Desso al jaren toe in haar productiefaciliteiten en sinds enige tijd, met succes, ook in het **'order to cash proces'**.

De rode draad in de implementatie van dit gedachtegoed is het creëren van een op **verbetering gerichte cultuur**, aldus Korsten. 'Zo zijn alle afdelingen die een onderdeel vormen van het proces **betrokken** bij de veranderingen zodat medewerkers van elkaar leren en dus beter en gericht samenwerken. Het vasthouden van 'het momentum' is hierbij belangrijk. Vervolgens hebben we alle **waarde- en niet waarde toevoegende activiteiten in beeld** gebracht en gekwantificeerd (transactie volume, percentage first time right, doorlooptijd, werkvoor-

raad, et cetera). Hierbij hebben we veel aandacht besteed aan het **met elkaar analyseren** wat precies het **probleem** is. **Verbeteringen konden vervolgens snel gerealiseerd worden (trager is sneller)**. We ondersteunen deze 'verbetercultuur' door de kwalitatieve en kwantitatieve **prestatie-indicatoren** en verbeterpunten dagelijks bespreekbaar te maken door gebruik te maken van **'verbeterborden'** en **'dag-starts'** (een korte staande meeting om samen de prioriteiten van de dag te bepalen en verbeterpunten te bespreken). Ondersteunen in het continu verbeteren, gebeurt ook door het stimuleren van een **schone en geordende werkomgeving (5S)** en door het onderling **gedrag** op een voor iedereen herkenbare manier bespreekbaar te maken. Dit laatste met behulp van LIFO-systematiek. Zoals vaak in verandertrajecten is een frisse wind en scherpe blik van buitenaf belangrijk. Wij hebben ons laten **inspireren en ondersteunen door Louis Brackel van Co-Efficiënt Management Consulting**, een moderne flexibele samenwerkingsvorm van experts op verschillende vakgebieden, met jarenlange ervaring op het gebied van prestatieverbetering.'

Korsten besluit: **'Concrete resultaten binnen korte tijd: sterk verbeterde processen** (meer gestructureerd- en op kwaliteit en tijdsbesparing gericht). Het **belangrijkste** behaalde **resultaat** is zonder twijfel de binnen de **teams** ontstane **dynamiek, streven en energie om invulling te willen geven aan het continu verbeteren'** ▶

Paul Greving, Contract Directeur Schiphol bij Cofely GDF-SUEZ

Carlo Binken, Finance Director bij Cofely West Nederland

Nico Veerman, Contract Controller Schiphol bij Cofely GDF-SUEZ

Contract directeur en contract controller: heilige twee-eenheid

De financieel professional als 'business partner'. Paul Greving, Contract Directeur Schiphol bij Cofely GDF-SUEZ, heeft er inmiddels ruime ervaring mee. Als contract directeur

Schiphol opereert hij sinds 2012 schouder aan schouder met de contract controller Schiphol, Nico Veerman. Greving noemt het een twee-eenheid. Een nieuwe manier van klanten bedienen die er