

# Van Gend & Loos

## Communicatie als sleutel voor vernieuwing

### 1. Proloog: een radicale blauwdruk

Van Gend & Loos Euro Express is marktleider in de Benelux in de distributie van pakjes en pallets voor bedrijven. De transportonderneming (4.000 medewerkers, 26 vestigingen) haalt elke dag ongeveer 170.000 pakjes en 17.000 pallets op bij 20.000 klanten. Van Gend & Loos Euro Express bestaat sinds 1796 en is een van de meest vertrouwde merken in Nederland. Het bedrijf staat al decennia bekend als betrouwbaar, degelijk, een beetje stoffig, maar wel ‘prettig om zaken mee te doen’. Eind 1998 besloot de directie, aangestuurd door ir. Marike van Lier Lels, dat het tijd was voor een ingrijpende renovatie vanwege de structureel felle concurrentiestrijd in de transportbranche en de daarmee gepaard gaande steeds smallere marges. Daartoe werd een projectgroep in het leven geroepen die, bijgestaan door een adviesbureau, de strategie moest vertalen naar een blauwdruk voor 2005.

De projectgroep werkte volgens de beginselen van Business Process Redesign (BPR): een radicale herziening en herinrichting van bedrijfsprocessen, leidend tot veelbelovende verbeteringen in kostenstructuur en kwaliteit (zie o.a. M. Hammer and J. Champy (1993). *Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution*. New York: Harper Business). De methode is even radicaal als de beoogde resultaten zijn:

om bedrijfsprocessen te re-engineeren moeten alle bestaande structuren overboord worden gezet. 'Het huis moet opnieuw getekend worden', alsof er alleen 'een groene weide' (*greenfield*) beschikbaar is.

Hiervoor is een open mind en out-of-the-box-denken nodig; bezwaren als 'dat hebben we al geprobeerd' of 'dat wordt nooit geaccepteerd' zijn uit den boze. Dit is ook meteen de valkuil voor BPR: de plannen kunnen zo wild zijn dat ze wel erg veel van het absorptievermogen van de organisatie vragen. Op basis van gewenste output en mogelijke input worden bedrijfsprocessen vervolgens zo simpel en efficiënt mogelijk ingericht, waar mogelijk geautomatiseerd of uitbesteed. Daarmee ontstaat de gewenste (*Soll*) bedrijfsstructuur. Deze blauwdruk (*blueprint*) moet vervolgens in overeenstemming worden gebracht met de huidige situatie (*Ist*) door middel van een stappenplan (*roadmap*).

**1.1. Van ambachtelijk naar gesystematiseerd** De projectgroep heeft de lessen van BPR ter harte genomen en zich geen beperkingen opgelegd in het opnieuw inrichten van het bedrijf. De kernactiviteit - het in de Benelux ophalen en (een dag later) bezorgen van pakjes en pallets - bleef overeind, maar de manier waarop moest op zowat alle fronten anders, strakker en simpeler. Het werd de transformatie van ambachtelijk naar gesystematiseerd. In essentie stelde de projectgroep de volgende verbeteringen voor:

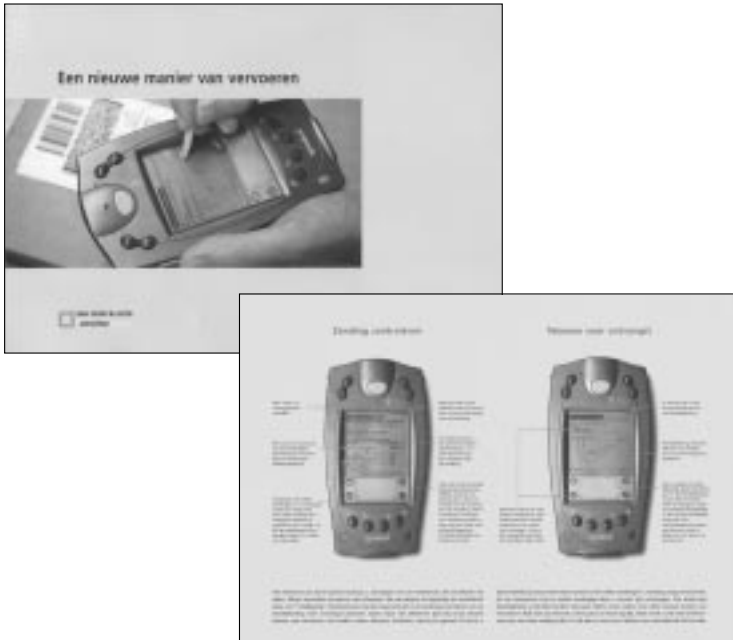
*1. Helder productaanbod: de menukaart*

In plaats van vaak onduidelijke afspraken die te veel rustten op persoonlijke relaties werd een overzichtelijke menukaart van diensten en prijzen ontworpen.

*2. Volledige automatisering van de informatiestroom; van opdracht tot factuur*

In plaats van telefonisch of per fax kunnen klanten alleen nog maar elektronisch opdrachten plaatsen. De betreffende chauffeur laadt vervolgens op de loods zijn bestellijst in zijn handcomputer en de geadresseerde plaatst zijn handtekening op diezelfde handcomputer. Er komt geen papier meer aan te pas. De status van de goederen is voor iedereen

- juist ook de klanten - permanent te volgen via internet, waar ook de handtekening opvraagbaar is.



### 3. Koppeling van de informatiestroom aan de goederenstroom door nieuwe technologie

Elk transportbedrijf kampt met 'manco's' (er is wel een vrachtbrief maar geen bijbehorend pakje) en 'over's' (de omgekeerde situatie: er is wel een pakje maar de bijbehorende informatie ontbreekt). Door middel van een tweedimensionale barcode (*portable data file* ofwel *PDF*) waar alle zendinginformatie op staat is het onmogelijk dat de informatie (bijvoorbeeld de vrachtbrief) en het pakje losgekoppeld kunnen zijn. Het gebruik van deze barcode heeft als bijkomend voordeel het wegvallen van een enorme papierwinkel van vrachtbrieven en stickers (die de status van een pakje moeten verduidelijken, bijvoorbeeld als het een spoed-

pakket of gevaarlijk goed betreft), met alle bijbehorende fouten, kosten en irritatie. Het toepassen van deze technologie op deze schaal is ongekend; er is - naar wij weten - geen transportbedrijf ter wereld dat deze mate van automatisering kent.

Deze versimpeling beoogde meer procescontrole, dus minder foutkansen en meer kwaliteit. Maar ook meer robuustheid: het proces kan door opschoning en solide automatisering makkelijker worden uitgebreid met extra diensten (zoals afhalen of bestellen binnen afgesproken tijdsvensters). Tenslotte leverden deze plannen - naast een scherpere profilering, meer procescontrole en de basis voor nieuwe diensten - ook zicht op forse besparingen, iets waar managers doorgaans tamelijk gevoelig voor zijn. Door de stroomlijning van processen en vermindering van verstoringen zijn chauffeurs en loodsmedewerkers immers veel minder tijd kwijt aan administratie en herstelwerkzaamheden. Een wenkend perspectief voor zowel managers als personeel, die frequent gebukt gaan onder onderbezetting in de door schaarste geplaagde markt van chauffeurs en magazijnpersoneel. De projectgroep was zich bewust van het ingrijpende karakter van de verbeteringen en had een planning opgesteld waarin een termijn van drie jaar gesteld werd: een voor Nedlloyd-begrippen tamelijk ambitieuze planning. Na de presentatie van het plan was de directie overtuigd dat dit de toekomst van het bedrijf moest zijn. Het was alleen de vraag hoe deze toekomst gefinancierd moest worden.

## **2. Voorspel: waarin budget beschikbaar komt**

Van Gend & Loos was in 1986 door transportbedrijf Nedlloyd overgenomen van de Nederlandse Spoorwegen; vanuit de filosofie dat de markt behoefte heeft aan integrale transportoplossingen. Nedlloyd investeerde in vervoer van deur tot deur over meerdere continenten via meerdere modaliteiten: zeetransport (Nedlloyd Lijnen), wegvervoer (Nedlloyd Road Cargo, Van Gend & Loos, diverse Europese allianties), spoorvervoer (Van Gend & Loos Rail Cargo) en luchttransport (groot belang in Martinair). Om verschillende redenen is dit nooit een succes geworden. Toen Deutsche Post zich met veel geld in de zomer van 1999 meldde bij de raad van bestuur van Nedlloyd om Van Gend & Loos en

een aantal wegtransportbedrijven (o.a. het grootste deel van Nedlloyd Road Cargo) over te nemen was de deal snel gesloten. Van Gend & Loos werd door de Duitse gigant (260.000 medewerkers, 15 miljard euro omzet) met diverse andere West-Europese pakjesbedrijven aan een nieuwe ketting geregen (Euro-Express) die moet bijdragen aan de ambitie van het postbedrijf om 's werelds leading letter service and logistics group te worden; het Europese antwoord op het Amerikaanse succesnummer United Parcel Service. Het is dan ook UPS dat zich sindsdien herhaaldelijk beklaagt in Washington en Brussel dat Deutsche Post oneigenlijk concurreert dankzij de miljarden die het heeft verdiend (en nog steeds verdient) door het Duitse postmonopolie. Direct gevolg van de overname was dat het BPR-rapport van Van Gend & Loos Euro Express door de Duitse managers met enthousiasme ter hand werd genomen. Eenvoudig gezegd moesten de plannen onverkort worden uitgevoerd, maar dan wel in één jaar in plaats van drie. Geld was, nou ja, eigenlijk geen probleem.

### **Quick Step**

De overname en de nieuwe schwing kwamen voor Van Gend & Loos Euro Express in het algemeen en de vernieuwingsplannen in het bijzonder op het goede moment. De organisatie was klaar voor een grote onderhoudsbeurt. De directie greep de buitenkans onverwijld aan en benoemde de projectleider van de BPR-studie najaar 1999 als fulltime programmamanager van de uitvoering van de plannen. Deze man draalde niet en bouwde in enkele weken een projectorganisatie van veertig man (waarvan drie management consultants en zeven ICT-consultants). Het project werd aangestuurd door een kernteam van zes man, waarvan een persoon verantwoordelijk was voor communicatie en opleidingen. Dit kernteam schreef eind 1999 en begin 2000 het programmaplan: de concrete uitwerking van de blueprint, waarbij de tijdspanne voor de belangrijkste resultaten werd gecomprimeerd van drie naar een jaar. Al snel werd vastgesteld dat het project zodanig ingrijpend zou zijn dat communicatie een van de hoogste projectprioriteiten moest zijn om 4.000 collega's en 20.000 klanten zo snel en swingend mogelijk mee te krijgen in de radicale veranderingen. Tegelijk moesten de Duitse brood-

heren niet het gevoel krijgen dat er onbezonnen met hun kredieten werd omgesprongen. In de naamgeving van het project kwamen deze gevoelens tot uiting. De verandering moest aansluiten bij het al een paar jaar bij Deutsche Post sluimerende maar ambitieuze vernieuwingsprogramma STEP (Starting European Projects). Het vernieuwingsprogramma zou daar snel en swingend op inhaken: Quick Step. Een tweede beslissing met groot effect op de interne en externe communicatie was de keuze om met de hele projectorganisatie in een apart kantoor te gaan zitten, in plaats van de gebruikelijke opties: verspreid over het land of ergens op het hoofdkantoor. De ruimte werd gehuurd en was aangenaam en goed bereikbaar. Uitgaande van het credo dat je pas echt goed kan samenwerken als je gebruik maakt van dezelfde koffieautomaat, was deze huisvesting een uitstekende stimulans voor onderling begrip en externe profilering.

### **3. Climax: het gloriejaar van Quick Step**

De Quick Step-organisatie ging januari 2000 van start met een champagnebrunch. Het jaar zou ook daarna gekenmerkt worden door vitaliteit en bravoure. Soms zelfs zoveel dat het sommigen in het bedrijf iets teveel werd, maar toen was in ieder geval al bereikt dat het project als onomkeerbaar werd ervaren; een milestone op zich. Het kernteam had het Quick Step-programma verdeeld in vijf deelprojecten. Voor ieder van deze deelprojecten golden de SMART-randvoorwaarden. Want ieder project diende SMART te zijn: specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden. De volgende deelprojecten had het Quick Step-team zich ten doel gesteld:

#### *1. SMART Orderbeheer*

- Het ondersteunen van de nieuwe informatietechnologie (PDF, hand-computer, scanapparatuur) door de implementatie van het computersysteem SAP.
- Het ontwikkelen en ter beschikking stellen van software voor de klanten van Van Gend & Loos Euro Express om het nieuwe PDF-label te gebruiken:
  - De 600 grootste klanten (zoals L'Oreal, Nike, Sony, Dissam, Würth en

Berner) goed voor 30% van alle zendingen, hebben doorgaans grote computersystemen. Deze klanten verzenden ieder ongeveer 50 tot 100 pakjes per dag. Om het PDF-label soepel uit deze systemen te laten rollen is de meest efficiënte oplossing om een aanpassing in het systeem te maken in plaats van een koppeling met een pc-oplossing die voor kleinere gebruikers wel past.

- De volgende 3.000 klanten zijn, met tussen de 10 en 50 pakjes per dag, goed voor 40% van alle zendingen. Voor deze klanten is een krachtige cd-rom ontwikkeld die eenvoudig op de computer wordt geïnstalleerd waarmee ook de transportorders worden aangemaakt. De cd-rom zorgt voor snelle vertaling van de transportorders naar transportinformatie tot en met het printen van de labels.

- De overige klanten, ongeveer 17.000, worden geacht zaken te doen met Van Gend & Loos Euro Express via internet. Via [www.vgl.nl](http://www.vgl.nl) en het programma e-Ship kunnen eenvoudig orders worden geplaatst en kan op de eigen pc een bijbehorend label worden geprint.

## 2. SMART Zending

De aanschaf en implementatie van tweehonderd handscanners voor in de loodsen, geschikt om de PDF te lezen.

## 3. SMART Aflevering

De aanschaf en implementatie van tweeduizend handcomputers (type Palm-pilot), onder meer geschikt om de PDF te lezen en om de elektronische handtekening te verwerken.

## 4. SMART Logistiek

Het zelf ontwerpen en implementeren van een slim computersysteem dat de goederenstroom optimaliseert.

## 5. SMART Informatie

Communicatie en opleidingen.

Het was de missie van het kernteam om binnen een jaar de infrastructuur gereed te hebben om over te gaan op het nieuwe PDF-label. Daarbij moesten - uiteraard - zo min mogelijk klanten afhaken. Op 1 januari 2001 gebruikte 10% van de klanten het nieuwe label; 1 januari 2002 gebruikte 98% van de klanten het nieuwe label. Uiteindelijk is geen enkele serieuze klant afgehaakt vanwege het vernieuwingspro-

gramma (op een enkel bedrijf na dat 'niet gelooft in computerisering'). Alle klanten hebben zelf geïnvesteerd in de vernieuwing, daarmee tot uitdrukking brengend dat een goed verhaal goed doet volgen: de beoogde win-win (of zoals enkele cynici zeiden: de onvermijdelijke macht van de monopolist) werd door klanten soms eerder geïdentificeerd dan door verschillende collega's.

Januari 2001 werd het programmaplan Quick Step opgeleverd: een samenhangend geheel van plannen om de deelprojecten te realiseren die gezamenlijk bijdroegen aan de missie van Quick Step. Het plan voor SMART Informatie (Communicatie & opleidingen) kende de volgende doelstelling: 'De communicatieprocessen met betrekking tot de invoering van het Quick Step-programma zowel intern als extern gestructureerd en voor iedere doelgroep helder te laten verlopen. Hierbij wordt eveneens rekening gehouden met eventuele lokale en culturele verschillen (Benelux is het werkgebied).'

## Communicatieplanning Quick Step

### **Intern**

Doelgroepen:

- Directie.
- Kader.
- Medewerkers.

Om Van Gend & Loos Euro Express te doordringen van de Quick Step-gedachte is een dubbele communicatiestroom ontwikkeld:

Een brede, algemene communicatiestroom om de 'awareness' van Quick Step te verhogen door:

- Het geven van informatie.
- Het vestigen van een imago.
- Het creëren van betrokkenheid.
- Het bevestigen en onderhouden van de Quick Step-gedachte.



Een specifieke, gerichte *informatiestroom* voor:

- Het geven van detailinformatie.
- Het opleiden en instrueren.
- Het motiveren tot concrete actie.
- Het herinneren en bevestigen van de actie.

Beide communicatietrajecten werden gedurende de integrale looptijd van Quick Step ondersteund. Hierbij evolueerde de communicatie-intensiteit van algemene naar detailinformatie. Algemene communicatie heeft gedurende de volledige looptijd de detailinformatie ondersteund en aangevuld.

### **Extern**

Doelgroepen:

- Klanten.
- Samenwerkingspartners.
- Pers.
- Overheden.
- Brancheorganisaties.

Een soortgelijke dubbele communicatiestroom is ontwikkeld voor de externe communicatie.

De brede, algemene communicatiestroom richtte zich naar de diverse stakeholders van het bedrijf. De communicatie rond Quick Step paste in een corporate aanpak.

De corporate communicatie omvatte naast Quick Step eveneens boodschappen over bijvoorbeeld de overname van Deutsche Post, de introductie van het Euro Express-netwerk, de herinrichting van de Belgische organisatie. Deze ontwikkelingen brengen ingrijpende veranderingen met zich mee waaraan veel communicatiemomenten zijn gekoppeld. Alle communicatie werd dan ook opgehangen aan één kapstok waarbij één boodschap centraal stond, namelijk 'Van Gend & Loos vernieuwt'.

Naast dit traject werd specifieke, gerichte informatie verspreid over Quick Step. Deze informatie had rechtstreeks betrekking op het project en richtte zich dan ook in eerste instantie tot de klant. De rol van deze communicatiestroom is:

- Het geven van detailinformatie.
- Het motiveren tot concrete actie.
- Het begeleiden van klanten bij onder andere IT-vragen.

*Bron: Communicatieplan Quick Step, februari 2000*

Om de communicatiemissie te verwezenlijken kende het kernteam de volgende strategie:

1. De communicatie moet zo open en laagdrempelig mogelijk zijn: het mag niet zo zijn dat medewerkers en klanten niet weten wat het enorme belang is van het project; hoe het hun zal raken en hoe zij kunnen bijdragen aan het gezamenlijk succes.
2. Een goed begin is het halve werk: toen halverwege 2000 de eerste resultaten van Quick Step zichtbaar werden (proeven met handcomputers, opleidingsplanningen) werd een communicatie-offensief gelanceerd (de 'burst') waarin met name chauffeurs en medewerkers - volgens een strak en zorgvuldig gedoseerd schema - wekelijks (gedurende drie maanden) nieuwe impulsen kregen aan de hand van even vrolijke als informatieve uitingen.

Gesplitst naar doelgroep zijn de volgende *middelen* ingezet:

## **Intern**

### **Projectorganisatie**

- Prikbord.
- Notulen.
- (Powerpoint-)presentaties.
- Formeel en informeel overleg: een volstrekt open en directe communicatie met alle betrokkenen.
- Viering van milestones.

### **Commercieel en operationeel middenkader**

- Zeepkistsessies in het hele land.
- Updates via e-mail.
- Updates via het interne magazine *Onderweg*.
- Brede verspreiding van de notulen van het kernteam.
- (Powerpoint-)presentaties.
- Op wekelijkse basis voortgangstelefoongesprekken door alle kern-teamleden met de vestigingsmanagers.
- FAQ (frequently asked questions), een bundel met veelgestelde vragen en de juiste antwoorden; verspreid in hardcopy en beschikbaar via het interne computernetwerk.

### **Chauffeurs en loodsmedewerkers (en belangstellend kader)**

- Een tafelkleed met Quick Step-cartoons van Peter de Wit (bekend van de strip 'Sigmund' in de Volkskrant) waarop medewerkers werden uitgenodigd om met bijgeleverde kleurpotloden op te schrijven wat ze van het project en de voortgang vonden.
- Een scheurkalender met Quick Step-cartoons van Peter de Wit.
- Een paneel op een centrale plaats op het kantoor naast de loods (meestal de kantine of de ingang) waar in het najaar van 2000 elke paar weken een poster werd bijgehangen die als een puzzelstuk het complete Quick Step-plaatje invulde (bijvoorbeeld door een milestone te markeren of een doelstelling te onderstrepen).
- Voorlichtingssessies waarbij kernteamleden beschikbaar waren voor nadere toelichting.
- Veel aandacht voor Quick Step in het interne magazine *Onderweg*.
- Trainingen om de veranderingen in de organisatie in te bedden.
- Voorlichtingsvideo *Quick Step: Fast Forward to the Future*, vertoond tijdens werkoverleg en in de kantine.

### **Hoger kader**

Met alle sleutelfiguren werd intensief contact onderhouden; de lobby voor het project was constant, met overleg over de diverse doelen en in te zetten middelen; de voortgang werd steeds besproken in het kernteam.

## **Extern Klanten**

- Bezoek(en) van de accountmanager met Quick Step-informatiemateriaal (glossy brochures, powerpoint-presentaties, handleiding nieuwe software, projectplanning, voorlichtende video).
- Intensieve (gratis) ondersteuning bij de implementatie van Quick Step bij de top-600 klanten door het Klanten Informatie Team (KIT): vier interne consultants die een half jaar zijn bijgestaan door zes externe ICT-consultants onder het motto 'Quick Step komt naar je toe deze zomer'.
- Extra bezoeken door directieleden voor klanten die speciale aandacht nodig hadden (die zonder uitzondering daardoor van tegenstribbelend naar welwillend omsloegen).
- Klantensessies in comfortabele omgevingen (kasteel met diner) met presentaties door het management.
- Aandacht voor Quick Step in het klantenmagazine *In Motion*.

## **Pers**

Naarmate de successen van Quick Step concreter werden verschenen hierover enkele berichten in de logistieke vakpers. Het project is inmiddels genomineerd voor de Logistieke Vakprijs.

## **4. Naspel: resultaten en toekomst**

In het jaar 2000 kon het kernteam van Quick Step ongestoord het bedrijf op zijn kop zetten, hetgeen met veel elan en succes gebeurde. Voordat klanten en medewerkers het goed en wel doorhadden waren de handterminals, de scanapparatuur, de opleidingen en de PDF-software ontwikkeld en geïnstalleerd en had het werk voor 4.000 medewerkers en 20.000 klanten een enorme sprong voorwaarts gemaakt. Communicatie was overal: op de tafels in de kantine, op een paneel bij de ingang, in de interne magazines, op tournee langs de loodsen, in de mail, tijdens het werkoverleg, op het prikbord en tijdens bijna elke managementmeeting. Quick Step was als een groot, niet te vermijden dansorkest en droeg een sfeer met zich mee van 'natuurlijk, dat doen we, waar kan ik inschrijven?' Door de inhoud van de boodschap (procesver-

betering en foutvermindering is voor alle betrokkenen aantrekkelijk) en de zeer enthousiaste verkoop van deze boodschap gingen zelfs de meest conservatieve klanten en medewerkers mee in de turbulente verandering. Begin 2001 verloor het project om een aantal redenen echter momentum:

- Ondanks de projectsuccessen begon het te irriteren dat het moeilijkste deelproject, SMART Orderbeheer met de implementatie van SAP, maar bleef uitlopen in de planning. Dit gaf voeding aan tegenstanders van het project die hierin reden zagen om de projectplanning naar hun inzichten aan te passen. Het feit dat de deelprojectleider 'om persoonlijke redenen' eind 2000 was opgestapt en het deelproject in 2001 maar liefst twee verschillende opvolgers kende droeg ook niet bij aan het vertrouwen in de goede afloop.
- Economische tegenwind zette druk op de bewegingsvrijheid van de organisatie en daarmee van het project.
- De nieuwe algemeen directeur, Ad Ebus, had een reorganisatie ingezet die logisch volgde op de door Quick Step ingezette rationalisatie maar die zodanig diep ingreep dat de organisatie tot het uiterste moest gaan om naast de reorganisatie en Quick Step ook nog gewoon winstgevend pakjes te bezorgen.

Door diverse ontwikkelingen waren in de zomer van 2001 nog maar drie van de oorspronkelijke zes kernteamleden over. De bodem van het budget was in zicht en het broodnodige managementcommitment stond onder druk door de concurrerende prioriteiten als de reorganisatie en de winstdoelstellingen. Het kernteam had zich in het voorjaar al beraden op de dreigende verslapping en had versterking gezocht in beschikbare kaderleden die weliswaar niet als grote voorstanders van het project te boek stonden maar wel bereid waren het project tot een goed einde te brengen. Dit team is er in de tweede helft van 2001 in geslaagd de organisatie en de klanten definitief naar bijna 100% gebruik van het nieuwe label te leiden, alhoewel de laatste loodjes beslist zwaar waren. Het pro-

ject Quick Step bestaat in 2002 nog uit twee delen: SMART Orderbeheer (waarbij de implementatie van SAP een optie is) en SMART Logistiek. Definitieve afronding van het project staat gepland voor 2003.

Het kernteam is opgeheven en de projecten worden vanuit een projectbureau gemanaged. Anno 2002 kan nog niet gezegd worden dat Van Gend & Loos Euro Express de spiraal van de smalle marges heeft doorbroken maar het heeft met een relatief soepele projectvoortgang een fantastische uitgangspositie verworven om de komende jaren de concurrentie structureel voor te blijven. Omdat de veranderingen, door Quick Step en door de reorganisatie, veel hebben gevergd van de medewerkers is eigenlijk tijd nodig om bij te komen van de geleverde inspanningen. Maar iedereen weet dat die tijd niet beschikbaar is, de competitie gaat gewoon door.

Samengevat zijn de resultaten van twee jaar Quick Step uit te drukken in de radicale automatisering van de informatiestroom:

<b>Naar een geautomatiseerde informatiestroom: Een unieke positie in de logistieke wereld</b>			
	1-1-2000	1-1-2001	1-1-2002
Klanten die bestellen via EDI (via email of diskette)	20%	20%	1%
Klanten die bestellen via PDF	0%	80%	99%
Klanten die m.b.v. papier bestellen (verzendlijsten)	80%	0%	0%
Zendingen met EDI	70%	85%	1%
Zendingen met PDF	0%	15%	99%
Zendingen met vrachtbrieven	30%	0%	0%

Anders gezegd: het project is erin geslaagd binnen budget en in recordtijd de informatiestroom nagenoeg geheel te digitaliseren én te integreren met de goederenstroom. Daardoor zijn forse besparingen mogelijk gemaakt - na investeringen in tijd en geld door klanten en Van Gend & Loos Euro Express. De omvang van de besparingen verschilt per klant respectievelijk per vestiging van Van Gend & Loos Euro Express, afhankelijk van de inefficiency die bestond vóór de vernieuwing. Doordat

bijvoorbeeld chauffeurs zich minder met papierwerk hoeven bezig te houden (al gauw 15 tot 25 minuten per dag, en dat vertaalt zich naar veel chauffeurs op jaarbasis) en klanten minder afstemmingsproblemen hebben, liggen besparingen van 10% tot 20% in het verschiep. Het soepel verzilveren van die besparingskansen is vervolgens de uitdaging voor zowel klanten als Van Gend & Loos Euro Express.

Naast deze 'harde' voordelen hebben klanten herhaaldelijk laten weten te geloven in de sprong voorwaarts van Van Gend & Loos Euro Express. Het doet weliswaar even pijn om ongepland geld opzij te zetten en veranderingen door te voeren omdat de leverancier dat 'toevallig' vraagt, maar klanten hebben behoefte aan een leverancier die ook op langere termijn de beste prijs-kwaliteit levert. Tot op heden maakt Van Gend & Loos Euro Express in zijn algemeenheid de belofte waar dat de transportdiensten een betrouwbaarheid hebben die de 100% benadert, waarbij de informatievoorziening nu fundamenteel is verbeterd.

In Duitsland hebben de plannen en resultaten van Quick Step vanaf het begin geleid tot veel belangstelling en hoge verwachtingen: Van Gend & Loos Euro Express moest een showcase worden binnen de Duitse pakjesfamilie. Dat is gelukt.

## 5. Epiloog: conclusies

Het vernieuwingsproject was een succes omdat aan drie randvoorwaarden van succesvolle verandering werd voldaan:

- leiderschap;
- de juiste mensen;
- budget.

Leiderschap werd getoond door ir. Marike van Lier Lels die als algemeen directeur de noodzaak inzag van ingrijpende vernieuwing en de juiste mensen in haar organisatie aanwees om deze vernieuwing voor te bereiden en later uit te voeren. Zij heeft dit team in hoge mate de vrije hand gegeven in de uitvoering maar bleef wel als boegbeeld haar commitment communiceren. Toen Van Lier Lels in de zomer van 2000 overstapte naar Schiphol betoonde de nieuwe directeur Ad Ebus zich ook een belangrijk beschermheer van het inmiddels in volle gang zijnde project.

Het leiderschap in de verandering werd met name getoond door projectleider Ronald Hoff, die de juiste mix van visie, overtuigingsdrang, enthousiasme en doorzettingsvermogen aan de dag legde, zonder in de soms hectische omstandigheden het hoofd of het hart te verliezen. Hij wist zich te omringen met het beste wat de organisatie op dat moment beschikbaar had aan kader (een geluk bij een ongeluk dat het bedrijf relatief te weinig werk en uitdaging had voor relatief veel goede mensen) waardoor de tweede voorwaarde werd gerealiseerd: het vormen van een groep van de juiste mensen. Het kernteam van het project was collegiaal en ambitieus in het realiseren van de missie. Gezamenlijk werd invulling gegeven aan de vereisten van succesvol leiderschap bij verandering:

1. *Een integrale benadering*: alles hangt met alles samen. Een klassieke valkuil bij het doorvoeren van vernieuwing is te focussen op de technologie en te vergeten dat het uiteindelijk draait om mensen en verandering. Communicatie was daarom zo belangrijk: het ging niet om de 'gebruiksaanwijzing' van de nieuwe apparatuur; het ging om het identificeren van de sterktes en zwaktes van de organisatie en de kansen en bedreigingen van de verandering. Daarmee gaat het over banen, gewoontes, verwachtingen en angsten. Kortom, om het werkzame bestaan van mensen.
2. *Dialog*: zo sterk als de missie van het project vanaf de eerste dag overeind stond, zo sterk werd ook de noodzaak van dialoog met de omgeving beleefd. Elke dag weer tijdens het project, zelfs in de nadagen van de uitvoering, werd met collega's en klanten gepraat over nut en noodzaak van de verandering. En altijd weer valt daar van te leren; hoe het nog beter kan. Het bleek fascinerend om te zien hoe vaak het nodig is om de boodschap te verkondigen.
3. *Wenkend perspectief*: mensen komen in beweging door dreiging maar nog veel meer door een wenkend perspectief: 'What's in it for me?'. In de communicatie werd steeds uitgelegd dat de verandering nodig was, maar ook dat deze zou leiden tot verbetering voor bijna alle stakeholders.
4. *Tastbaarheid*: zien is geloven. Alle verhalen kunnen nog zo mooi zijn, als er niet (snel) echt dingen veranderen raken mensen even ras het vertrouwen in de verandering kwijt. Daarom passen nieuwe leiders



- vaak de truc toe om organogrammen en huisvesting te wijzigen, nog los van andere voordelen die dit kan bieden. De vernieuwing werd mede tastbaar gemaakt door het communicatie-offensief dat vanaf het begin van het project opmerkelijk was voor het bedrijf. De combinatie met tastbare verbeteringen als de handcomputer en diverse aanpassingen in de loodsen heeft bijgedragen aan het geloof in de vernieuwing.
5. *Vaste koers*: verandering is op zich al uitdagend genoeg, maar veranderen en zwabberen tegelijk is haast onmogelijk. Bijslijpen op basis van constructieve dialoog is gewenst, maar een goed doordachte miserie loslaten bij tegenwind is onvergeeflijk. Het is onvermijdelijk dat bij ingrijpende verandertrajecten diverse vormen van weerstand opdoemen. Echt lastig wordt het als sleutelfiguren weigeren mee te werken. Aangenomen dat capitulatie dan geen optie is resteert het dilemma: isolatie of eliminatie.

De derde randvoorwaarde voor succesvolle verandering is het eenvoudigst te beschrijven maar daarom niet minder belangrijk: er moet wel geld zijn. Fundamenteel voor het succes van het project was dat van de 30 miljoen gulden die voor Quick Step nodig waren, een voor het bedrijf ongewoon groot deel aan communicatie is uitgegeven. Dit behoorde tot de best bestede gulden van de totale uitgaven.

Het prominente en succesvolle gebruik van communicatie in het project geeft steun aan de veronderstelling dat effectieve communicatie in strategische verandertrajecten aan de volgende voorwaarden moet voldoen, wat wij 'de 5 I's' noemen:

1. *Interactief*

Alleen door de omgeving (stakeholders) actief te betrekken in het veranderproces kunnen doelen worden bereikt.

2. *Intensief*

Bij een bovengemiddelde ambitie past een intensieve communicatie zodat de omgeving zich het belang en de omvang van de verandering goed kan realiseren.

3. *Integraal*

'Je kan niet niet communiceren' (Paul Watzlawick): nadenken over

communicatie betekent nadenken over de consistentie van alles wat er gebeurt.

#### 4. *Invoelbaar*

‘What gets measured gets done.’ Het geloof in de bereikbaarheid van doelen wordt pas serieus als de doelen begrijpelijk, meetbaar en invoelbaar zijn.

#### 5. *Interessant*

Mensen komen sneller in beweging als een onderwerp aantrekkelijk en leuk naar voren komt. Een succesvol verandertraject kent niet alleen push-factoren maar ook pull-factoren: inspiratie en plezier!

### **mr. drs. H.P.Th. Coebergh MBA en drs. S.G. Coebergh<sup>3</sup>**

<sup>3</sup> Mr. drs. H.P.Th. (Piet Hein) Coebergh MBA en drs. S. Gervaise Coebergh zijn partners bij Coebergh Communicatie & PR. Zij zijn actief op het snijvlak van strategie en communicatie. Piet Hein was vanaf de BPR-studie (voorjaar 1999) tot en met december 2001 als management consultant betrokken bij de vernieuwing van Van Gend & Loos Euro Express. Hij werkte samen met de projectleiders Ronald Hoff (algemene leiding, tevens directeur ICT), dr. Marcel Mourits (projectleider communicatie) en Ian Aartsen (projectleider sinds de zomer van 2001). Speciale dank gaat uit naar Marcel Mourits voor het ter beschikking stellen van zijn gearchiveerde geesteskinderen zoals het communicatieplan.