

DRAMM & ECHTER

# Lean management als antwoord

Begin jaren 70 kwam Dramm & Echter in Encinitas tot stand: een samenwerking tussen Eugene Dramm en Jim Echter. Ze konden tegen een gunstig tarief grond leasen en zo met weinig kosten hun bedrijf starten. Ze maakten gouden jaren mee. Tegenwoordig is het bedrijf in handen van Bob Echter en hij heeft met een totaal andere markt te maken, waarin kosten stijgen terwijl de opbrengsten daarmee niet gelijk op gaan. Hij zet 'Lean management' in als antwoord op deze ontwikkeling.

Tekst en foto's: Monique Ooms

**D**ramm & Echter - gevestigd in het zuiden van Californië - is altijd op zoek naar een optimale samenstelling van producten om klanten optimaal te kunnen bedienen. Zo maakten anjers plaats voor buitenbloemen zoals zonnebloemen en delphinium, en deden in de jaren 80 de eerste bolbloemen hun intrede op het bedrijf. "Halverwege de jaren 80 begonnen we wat te experimenteren met fnesia en lelie. Inmiddels telen we ook ranonkels, tulpen en calla's. Onze productielijn is in de loop der jaren erg veranderd", vertelt Bob Echter. "We zijn in korte tijd gegroeid naar een aanbod van 25 soorten Aziaten en Orientals en de markt nam dat destijds goed op. We hadden het geluk dat we overal snel bij waren, voordat iedereen erin stapte." Inmiddels is het brede aanbod van gewassen teruggebracht naar vier hoofdgroepen: gerbera, lelie, calla's en veldbloemen, naast nog wat rozen en kasproducten zoals ranonkels en tulpen. "Wat wij zelf niet kweken, kopen we in bij collega's om zo ons pakket compleet te kunnen maken." Op de kwekerij in Encinitas zijn zo'n zeventig medewerkers actief, bij de distributievestiging in Carlsbad zo'n zestien.

**BALANS**

De onderneming is voornamelijk toeleverancier van afnemers in de staat Californië: daarbij gaat het om boekettenmakers, lijnrijders, internetbedrijven en van handelaren die bloemen verkopen op de zogenoemde farmers markets; de lokale markten. "Verder leveren wij bloemen aan organisaties die evenementen organiseren - bruiloften en partijen - en aan groothandelaren." Klanten bestellen steeds later en willen dan het product vrij snel geleverd hebben. "Dat maakt het voor ons lastig om te plannen, je weet vooraf niet welke orders je krijgt. We baseren onze planning dan ook veelal op de orders van vorig jaar. Bij ons zijn de kwekerij en het handelsbedrijf gescheiden; de kwekerij bepaalt de minimumprijs en de afdeling sales geeft aan welke producten sowieso geplant moeten worden." De markt is lange tijd 'heel matig' geweest maar lijkt nu 'iets te verbeteren' is Bob's indruk. "De prijsontwikkeling is sinds 9/11 een ware rollercoaster geweest, nu zijn vraag en aanbod weer wat beter in balans."

Hoe hou je als bedrijf ook in mindere tijden je hoofd boven water? Hoe ga je om met stijgende kosten en hoe kun je - ondanks alles - aan de kwaliteitseisen blijven voldoen? Bob Echter



Bob Echter: 'Werkplezier leidt niet direct tot betere re...

besloot zich met zijn bedrijf te verdiepen in het zogenoemde 'Lean management' dat internationaal door tal van bedrijven wordt aangehangen. "In essentie komt het erop neer dat je probeert meerwaarde te creëren voor klanten met een zo beperkt mogelijk gebruik van bronnen. Wij staan aan het begin van dit proces. Belangrijkste daarbij is dat je medewerkers zover krijgt dat zij willen meegaan in die verandering. Om ze erbij te betrekken, zijn we met alle medewerkers bij elkaar gaan zitten om ideeën te verzamelen om kosten te besparen, efficiënter te werken en afval te verminderen. Daar zijn allerlei voorstellen uitgerold: soms heel simpel, maar heel effectief. Medewerkers staan met twee benen in de productie en hebben vaak heel goede ideeën over hoe het beter kan. Daar maken we nu veel beter gebruik van."

**MOTIVEREN**

In de hal bij de receptie hangen borden met



# op marktontwikkeling



Encinitas,  
Californië



sultaten, maar wel tot een grotere betrokkenheid'

daarop de missie en visie van het bedrijf. "Ik vind het belangrijk dat medewerkers daarvan doordrongen zijn, maar ik wil geen slogan manager zijn. Het gaat vooral om wat we met elkaar waarmaken in de praktijk." Bob hecht veel waarde aan betrokkenheid van medewerkers. Immers: een betrokken medewerker presteert over het algemeen beter. "Drie keer per jaar komt het hele bedrijf bij elkaar om gezamenlijk de stand van zaken te bespreken. Hoe staan we ervoor? Wat gaat er goed en wat kan er beter? Ik merk dat dit mensen motiveert. We zijn ook begonnen met het onderscheiden van 'exceptionele medewerkers'. Wie bovengemiddeld presteert, kan een kaart verdienen en wie vier kaarten heeft, verdient wat extra's. Ook dat stimuleert medewerkers om extra hun best te doen. Verder werken medewerkers in groepen aan projecten, bijvoorbeeld om kostenreducties te realiseren. Als ze daarin slagen, delen ze mee in de winst die dat oplevert."

.....  
‘Als medewerkers te veel gericht raken op hun eigen financiële gewin, schieten we ons doel voorbij. Het succes van het bedrijf moet onze gezamenlijke drive blijven’  
.....

Zo heeft een werkgroep bedacht dat het beter zou zijn om producten per soort bij elkaar in de koeling te zetten en te ordenen op datum. "Dat bespaart enorm veel zoektijd en je voorkomt dat er fouten worden gemaakt. Dat levert een bezuiniging op van 30.000 dollar per jaar. Tel een aantal van zulke maatregelen bij elkaar op, en zie wat dat tweeebrengt." Bob ziet er scherp op toe dat alle motiverende elementen geen averechtse werking krijgen. "Het moet in balans blijven, als medewerkers te veel gericht raken op hun eigen financiële gewin, schieten we ons doel voorbij. Het succes van het bedrijf moet onze gezamenlijke drive blijven." Ook plezier in het werk is een belangrijke factor, vindt Bob. "Het leidt niet direct tot betere resultaten, maar een goede sfeer is wel belangrijk. Ik merk de laatste jaren dat de communicatie sterk is verbeterd en dat medewerkers meer betrokken zijn. Zeker als hun ideeën worden overgenomen, voelen ze zich erg gewaardeerd. We hebben dan ook een laag verloop. Overigens speelt de economie daarbij nu ook een belangrijke rol. In mindere tijden zijn mensen niet zo snel geneigd om van baan te veranderen."

## STROOMSCHEMA

Een andere verandering die werd doorgevoerd, is het in beeld brengen van de productie afgezet tegen het feitelijke gebruik. "Zo bleek dat zo'n

twee procent van de gerberaproductie direct op de porrie hoop ging omdat er geen afnemers voor waren. Als je dat percentage kunt terugbrengen, kun je veel geld verdienen. Bovendien: door dit zo in kaart te brengen, ga je ook veel bewuster werken." Ook het lelieproces - van het planten tot aan de verkoop - werd in een stroomschema gezet. "Daarbij hebben we specifiek gezocht naar de toegevoegde waarde per stap. Waar kan het eenvoudiger en/of efficiënter? Wat kost het broeien van een soort en wat levert het op? Wat zijn de kosten per bos? Met die informatie kunnen we gericht aan verbeteringen werken." Ook de kwaliteitszorg is 'Lean' georganiseerd. "Ons kwaliteitsteam komt geregeld bijeen om de bedrijfsprocessen onder de loep te nemen: van telefoonbehandeling en sales tot aan facturering. Kwaliteit heeft onze hoogste prioriteit, gevolgd door continuïteit en prijs komt op de derde plaats."

Hoewel afnemers niet altijd om nieuwe producten vragen, presenteert Dramm & Echter wel regelmatig nieuwigheden aan zijn klanten. "Een nieuw product is altijd een goede aanleiding om jezelf weer even te presenteren bij de klant. Je hebt iets concreets om over te praten. Bovendien houdt het ons scherp om steeds naar nieuwe dingen te blijven zoeken." Op dit moment is het bedrijf erg geïnteresseerd in de nieuwe Rose Lily. "Een onderscheidend product." Producten op pot blijken gretig aftrek te vinden bij de lokale vestiging van Costco. "We hebben dit jaar een klein programma gedraaid van vierduizend potten en dat liep goed, dus daar gaan we mee door. Het fijne is dat Costco vooruit wil bestellen en betalen. We willen het programma nu verder gaan uitbreiden, onder andere met bollen van het zuidelijk halfmond op pot. Die kunnen we tot eind april aanbieden. Zo blijven we zoeken naar kansen en mogelijkheden die niet alleen ons bedrijf, maar ook onze klanten kunnen laten groeien. Want als het met hen goed gaat, profiteren wij daarvan mee."



## Resumé

Ook in de Verenigde Staten is de markt niet meer zo bloeiend als die ooit is geweest. Dramm & Echter laat het niet bij deze constatering. Bob Echter heeft in zijn bedrijf de methode van het 'Lean management' geïntroduceerd en weet zo - samen met zijn medewerkers - een efficiëntere werkwijze te realiseren én kosten te reduceren.