

AkzoNobel Coatings

Case

usual unusual

Uitdagingen

Akzo Nobel Coatings

Coatingindustrie – 400 medewerkers (Spanje) – 5,3 miljard euro (wereldwijd), 80 miljoen euro (Spanje) in 2007

Uitdagingen

AkzoNobel Coatings Spanje ziet zich in 2008 geconfronteerd met een instortende lokale bouwsector. Bovendien raken de wereldwijde economische en financiële crisis Spanje extra hard. De verwachting op dat moment is dat de crisis een marktdaling van 30 – 40% in 2010 zal veroorzaken ten opzichte van 2007. Terwijl het nettoresultaat al onder druk staat

Intern kent AkzoNobel Coatings Spanje ook een aantal uitdagingen. Als fusiebedrijf tussen drie voormalige merken kent het bedrijf een zeer gefragmenteerde cultuur. De merken werken als aparte silos. Er is gebrekkige communicatie en managementinformatie wordt niet gedeeld. Het vertrouwen is laag, in elkaar en in het management. Een geschiedenis van mislukte organisatieveranderingen zorgt ervoor dat men weinig fiducia heeft in verbetering.

In 2007 besluit AkzoNobel Coatings Europa om de rapportagestructuur te veranderen. Van een functionele rapportagestructuur waarin landenmanagers naar hun functiemanager rapporteren wordt overgegaan naar een landenstructuur met een lokale General Manager (GM). Hij wordt verantwoordelijk voor de volledige winst & verlies rekening van de nationale unit met de leden van het functionele management team als 'direct reports'. Deze structuurverandering betekent dat AkzoNobel Coatings Spanje voor het eerst na moet denken over een nationale strategie. De druk is hoog aangezien het hoofdkantoor voor ieder land uitdagende doelen heeft gesteld. Daarbovenop komt dat er een totaal nieuwe management team is aangesteld.

Kortom, een grote hoeveelheid onzekerheden en het is wel duidelijk dat er dingen moeten veranderen wil AkzoNobel Coatings duurzaam groeien. AkzoNobel Coatings gaat de samenwerking met &samhoud aan met de volgende doelstellingen:

- Ontwikkeling gedeelde visie
- Meer samenwerking tussen de drie merken en verschillende afdelingen
- Verhoging medewerkerwaarde
- Verhoging van klantwaarde
- Het Management Team doorontwikkelen tot een effectief team
- Stijging financieel resultaat

Inspanningen

Verbindende bijeenkomsten met medewerkers en management om te praten over uitdagingen en vooruit te kijken naar de toekomst: sense of urgency en sense of excitement

- Er worden sessies gehouden met medewerkers waarbij zij openlijk hun mening kunnen delen over de uitdagingen van het bedrijf.
- Een 2-daagse sessie met het MT om elkaar beter te leren kennen, urgentie van de verandering te ervaren, excitement om met dit team de verandering te gaan leiden en een eerste versie van de nieuwe visie te ontwikkelen
- Sessie met direct reports over visie, strategie, leiderschapsvaardigheden. Veel interactie en dialoog

De beoogde veranderingen worden voortvarend onder de aandacht gebracht

- De verandering en urgentie krijgen betekenis voor de gehele organisatie door de organisatie van jaarlijkse bedrijfsbijeenkomsten met de sense of urgency, visie en strategie als hoofdpunten op de agenda

De organisatie ontwikkelt een gedeelde visie op de organisatie en de toekomst

- 40% van de medewerkers zijn betrokken bij de visieontwikkeling
- Strategische stappen uitgestippeld richting het Gewaagd Doel “Be the number 1 in image, sales and profit in Spain Deco market in 2015”

De visie krijgt handen en voeten op alle niveaus van de organisatie

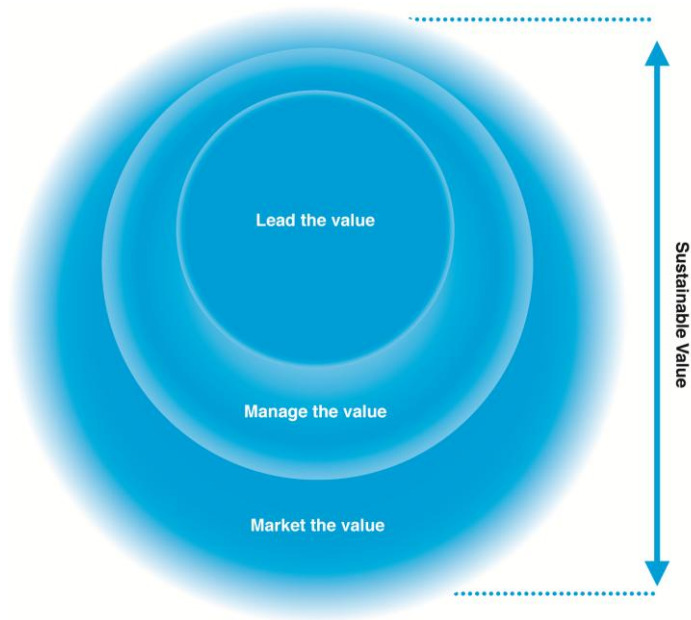
- De visie wordt doorvertaald naar een strategiekaart met betrokkenen
- Intern program office om strategische projecten te coördineren en monitoren
- Performance dialoog ingevoerd (kwaliteit van het evaluatieproces vergroten)
- Consequenties verbinden aan onderpresteerders en deze vervangen
- Visie&strategie in alle interne communicatie
- Doorvertaling strategie naar individuele rollen



De leiders worden ontwikkeld en begeleid om de verandering te begeleiden

- Leiderschapsprogramma naar connected leaders
- Leiders worden getraind in hun voorbeeldrol

Waardecreatie



Lead the value

- Verbeterde werksfeer
- Medewerkers hebben veel meer energie en voelen zich verbonden met het bedrijf
- Gedeelde visie en strategie geven energie (40% van de medewerkers betrokken bij de ontwikkeling)

Manage the value

- FTE reductie van 40%
- Ebitda over 2 jaar gegroeid met 60 basispunten (ondanks marktkrimp van 30-40%)
- Stijging marktaandeel van 7% naar 10.5% in 2010
- Total Incidents Reported gedaald van 5.2% in 2007 naar 3.5% in 2009
- Medewerkertevredenheid van 87%

Market the value

- Nummer 1 brand recognition
- Hoogste brand awareness voor Procolor in 2009

Grootste doorbraken

Usual unusual

Visualiseren van de ambities

Toekomst verven

Een visie ontwikkelen doe je niet zomaar. Een visie geeft de koers van de organisatie weer en vat de essentie van de organisatie. Voor het gezamenlijk ontwikkelen van een visie is een gezamenlijk beeld van de toekomst nodig. En wat beter voor een organisatie die coatings produceert dan deze in verf uit te beelden? Tijdens visiebijeenkomsten pakken medewerkers de kwast en schilderen zij elk hun AkzoNobel Coatings toekomstbeeld op de muur. De schilderijen zijn het uitgangspunt voor gesprek.

