

CASE STUDY

'IEDEREEN BINNEN AUTOGRILL MOET WETEN WAT DE 9 EN 6 IS'



Autogrill is op dit moment de grootste cateraar voor 'people on the move' langs snelwegen en in luchthavens in West-Europa. "Toch is er altijd ruimte voor groei", zegt Head of Operations Fred Hegt. "Onze tool daarvoor is een gemeenschappelijke taal".

"De focus van Autogrill is **groei door kwaliteit**. Die willen we elke dag leveren aan onze externe klant, de mensen die dagelijks onze vestigingen aandoen" en zeker ook aan onze interne klant, legt Hegt uit. Er is echt nog veel marge om onze producten en services te verbeteren. Een **gemeenschappelijke taal** – de 9 en 6, een begrippenkader aangereikt door ViCre, een bedrijf gespecialiseerd in Business Transformation- stelt ons nu in staat om dat te doen." "Autogrill in Noord-West Europa gaat over een organisatie in Frankrijk, België en Nederland. De uitdaging was om alle 5000 werknemers binnen onze vestigingen **doelgerichter te doen samenwerken**", zegt Hegt. "Veel mensen vinden het lastig om te functioneren in een zogenaamde matrixorganisatie: Autogrill werkt in verschillende landen met meerdere interne klanten en

leveranciers. Doelstellingen zijn dan vaak niet even helder, of worden uit het oog verloren. Die taal dient dan ook in de eerste plaats om hun verschillende interne klanten te herkennen, en te weten aan wie welk product of dienst ze moeten leveren; dan pas kunnen mensen hun job goed doen en ga je als organisatie ook daadwerkelijk vooruit."

Autogrill ontwikkelde de taal samen met ViCre onder leiding van Eddy Helsen. Ze werd eerst geïntroduceerd in de topplagen van het bedrijf, om daarna verder in de organisatie door te stromen. Hegt zag vorig jaar toe op de implementatie ervan in alle lokale vestigingen in Nederland, het komende jaar gaat hij hiermee verder in België.

"**De kunst voor leidinggevenden**", zegt Hegt, "is om werknemers de internationale visie van het bedrijf voor ogen te houden, en die onderweg te vertalen naar een lokale doelstelling. Als Head of Operations moet ik bijvoorbeeld mijn visie kunnen doorgeven aan de lokale operation managers, die op hun beurt de **vertaalslag** maken naar de store managers, totdat de medewerker achter de bar ook weet waar het om gaat. Zo is iedereen binnen dezelfde visie op weg naar morgen, dát is het geheim."

De **sleutel** daartoe heet dus de 9 en 6, naar een methodologie van ViCre, maar ondertussen uitgesponnen tot een ware 'taal' die elke dag opnieuw ingebakken wordt in het **DNA** van Autogrill. "Of het nu in Marseille is, Oosterhout of Antwerpen, alle werknemers moeten weten wat de 9 en 6 is: denken in 9, handelen in 6. Het gaat erom dat iedereen de juiste vragen durft te stellen. Er zijn namelijk exact 9 vragen die je telkens opnieuw kan stellen aan je interne klant, waardoor je precies kan definiëren en bijstellen wat van je verwacht wordt. Op basis van die 9 elementen stel je vervolgens een businessplan op om in 6 stappen je persoonlijke doelstelling te halen. Dat communicatieproces herhalen we tot in den treure. Klinkt saai, moet ook. Zo creëer je ownership en worden dingen voorspelbaar (lacht). Het mooie van die gemeenschappelijke taal is dat als je nu aan tafel gaat met collega's uit Frankrijk, België of Nederland, je in twee dagen zoveel meer werk kan verzetten." 