****

**Case McDowell’s**

**Inleiding**

Mcdowell’s (MCD) is een kleine, 5 jaar geleden gestarte fastfoodketen. Er zijn nu 7 landelijke vestigingen met een centraal kantoor in Amersfoort. De centrale vestiging houdt zich vooral bezig met centrale inkoop en controle. MCD Groningen is een van de 7 vestigingen. De locatie heeft een drive-inn voor personenauto’s en een unieke drive-inn voor Trucks. Er werken 25 oproepkrachten en 7 man vast personeel (managers en assistenten). Er wordt gewerkt in 3 shifts. De locaties zijn geopend van 7:00 tot 24:00 uur. De grote ondernemer bij MCD is Bert van Henegouwen, bedenker van het concept en de centrale inkoper van de keten.

**Het materiaal**

Het materiaal voor deze casus bestaat uit een drietal interviews die zijn afgenomen door een junior Business Consultant die was ingehuurd om de bedrijfsprocessen van MCD in kaart te brengen. Om persoonlijke redenen heeft hij zijn klus helaas niet kunnen afmaken, en de hoop van het MCD management is nu gevestigd op de studenten van de Hanze. Ook is een representatief deel van de inhoud van de klachten/ideeënbox vrijgegeven; deze kan wellicht ook een bijdrage leveren.

**Interview Harg Tuufjes, medewerker bij McDowell’s**

* De bakprocedure
* De verwerkingstijden
* De knelpunten

**Kunt u beschrijven wat u precies doet bij McDowels?**

Ja, ik ben medewerker in de keuken en ik sta bij de Hamburgers.

**En wat doet u dan precies**

Nou ik pak de hamburgers uit de koelkast en leg ze op de grillplaat. Die kan je dichtklappen. En dan na 30 seconden zijn ze klaar. Dan schuif ik de plaat uit de grill en dan kan mijn buurman de hamburgers op de broodjes doen. Afhankelijk van het aantal bestellingen doe ik de grill meer of minder vol. Ook doe ik de kipnuggets en de Codcrackers in de frituur en als het klaar is leg ik ze op de zelfde plaat.

**Ok en dat doet u de hele dag..**

Ja, momenteel wel. Ik heb eerder ook al op andere plekken in de keuken gestaan, bij de frisdrank en de kassa.

**Ok, kunt u beschrijven hoe het gehele proces van het maken van een bestelling verloopt?**

Oef ja, daar vraag je me wat: wel, het begint bij de bestelling. Zodra deze is ingevoerd bij de kassa, moeten we deze zo snel mogelijk klaarmaken. We streven naar het gemiddelde van twee minuten.

De bestellingen verschijnen op een TV scherm.

Eerst doet je bolletjesman (diegene die de broodjes opwarmt) zijn werk. Hij vult de toaster, hier gaan 8 bolletjes op en deze worden 15 sec. verwarmd. Dit gaat lekker snel. Daarna legt hij de bolletjes in de doosjes op de tafel. Als de bolletjes klaar zijn wacht hij dat er weer voldoende bestellingen zijn voor een volle toaster. Zodra er 8 bestellingen zijn, wordt de toaster gevuld (als er continu bestellingen zijn). Als het rustig is moet per keer de toaster per bestelling gebruikt worden. Als het te lang duurt, koelt ie af en dan duurt het wat langer.

Zodra ik bestellingen zie op het scherm, leg ik de bestelling op de grill of in de frituur (kipnuggets en de Codcracker (witvis). Als het druk is doe ik meer in de grill of in de frituur. Je moet voortdurend alles in de gaten houden zodat de producten niet te kort of te lang in de frituur of de grill zitten. Als het product klaar is leg ik het op het broodje en schuif de broodjes door naar de dresser.

Dan heb je de dresser. Hij komt in actie zodra ik de broodjes met burger of kip of vis doorschuif. Hij doet dan de dressing op de broodjes: tomaat, sla, augurk, sausjes. Voor elke burger is een precieze omschrijving, met precies het aantal plakjes en de hoeveelheid saus (we hebben een saus-dispenser waar je het broodje onder houdt). Het beleggen van een broodje moet in 10 seconden.

Er zijn bakken waar 10 belegde broodjes ingaan. Als de bak vol is, levert de dresser de bak af bij de uitgifte. Bij de uitgifte staat de verpakker en deze maakt de bestelling compleet. Zodra de bak met doosjes met broodjes bij hem op de tafel staat, gaat hij aan de slag. Hij doet het broodje of meerdere broodjes op het dienblad, doet de frisdrank erbij en de frites. Daarna wordt bij de uitgifte het broodje afgegeven of het bestelnummer omgeroepen. Dit moet in 15 seconden per bestelling (gemidddeld) gebeuren.

**Is dit met of zonder wachttijd?**

Ja zonder wachttijd natuurlijk.. De floormanagers zijn altijd gefocussed op de productietijden. Wachttijden vallen niet zo op. Als het niet heel druk is, is de wachttijd langer.

**Duidelijk, er zijn dus 4 taken bij het maken van de broodjes.**

Ja, deze zijn strikt gescheiden, iedereen houdt zich aan zijn taak. En als het druk is kunnen alle plaatsen dubbel worden bezet.

**En halen jullie de streeftijden?**

Meestal niet. Het vervelende is dat we dat pas bij de maandafsluiting horen.

De floormanager is altijd wel aan het roepen dat het sneller moet. Dat is op zich wel stressverhogend.

We willen dezelfde snelle service als McDonalds en Burgerking, maar dat halen we op een of andere manier nooit.

**Hoe kan dat dan?**

Tja, weet ik niet. Het kan wel sneller allemaal, want we staan toch vaak op elkaar te wachten. Het proces is eigenlijk ingericht voor als het druk is. Als het niet zo druk is werkt het niet goed. Er gaat ook daarnaast nog wel eens iets mis in het proces, en dan kost het tijd om het weer te herstellen. Trouwens als het echt druk is, is het ook niet leuk. Als het te snel gaat zit de grill vol en ga je steeds verder achterlopen, ook omdat bestelling die je er nog in moet doen dan al uit het TV scherm is verdwenen en je dan moet terugscrollen om te zien wat je er in moet stoppen.

**Is dat alles wat er mis gaat?**

Wat ook voorkomt is verkeerde dressing op het broodje, de dresser vergist zich dan in het soort broodje, of broodje te koud geworden omdat er te lang gewacht is, of er ontbreekt iets in de bestelling, dat soort dingen. We gooien ook nog wel veel weg. Koude burgers, sla die niet meer vers is etc..

**Vind je het werk leuk?**

Ja, we hebben een goede sfeer met het team, dat zijn je directe collega’s. Daar ga je mee om in de pauzes en op de eetmomenten. Het management eet op een andere plek. Het werk is wel saai.

**Ben je trots op je bedrijf?**

Nee niet echt. Ik ga niet met MCD kleren over straat of zo. Ze hoeven niet te weten dat ik hier werk. Ik kleed me om op het werk. Ik denk wel dat het goed om mijn CV staat, omdat je hier wel veel bedrijfservaring op doet en ook wel management ervaring. Ze proberen het wel heel professioneel aan te pakken. Dit is een beetje een McDonalds kopie. De echte McDonalds is wel beter denk ik.. En Bert he, de grote baas, als die komt is het altijd feest, die man is echt inspirerend. Twee keer per jaar komt hij langs en dan hebben een groepsbijeenkomst met alle personeel. Hij vertelt dan over de plannen, nieuwe investeringen en iedereen kan meepraten. Hij stelt ook veel vragen aan ons. Dat doet best wel wat.

**Wil je hier blijven werken?**

Ja, op zich wel. Het betaalt goed en je hebt doorgroeimogelijkheden..

**Doorgroeimogelijkheden?**

Ja, je kan hier opklimmen van burgerbakker tot manager. Hoe langer je werkt en je doet je werk goed, dan geven ze je meer verantwoordelijkheden. Af en toe is er een vacature voor managementfuncties en daar kan je kan op selecteren. Men probeert hier altijd mensen intern aan te nemen..

**Interview Bas Tuinder, floormanager bij McDowell’s**

* Kwaliteit en controle
* Regelkringen
* Motivatie medewerkers

**Wat houdt uw functie precies in?**

Als floormanager ben je verantwoordelijk voor het reilen en zijlen van de zaak tijdens een dienst. Een dienst duurt van 6:00 tot 13:00 De tussendienst begint voor de manager om 11:00 uur en is verantwoordelijk tot 19:00 uur. Dan komt een manager om 19:00 is verantwoordelijk tot de sluiting..

In deze zaak hebben we 5 floormanagers en 2 assistenten. De eerste assistent is verantwoordelijk voor de personeelsplanning (dat is het roosteren, aanname en vertrek), de tweede assistent gaat over de service, dat is voedselkwaliteit bewaken, klanttevredenheid bewaken en de de trainingsplanning.

Naast floormanager heb je een eigen takenpakket. Er is een floormanager verantwoordelijk voor de service en een andere floormanager is verantwoordelijk voor het op orde houden van de keuken (schoonmaken, onderhoud en specifieke voorraden)

Mijn taak is het voorraadbeheer. Ik rapporteer aan de assistenten en Herman. Zij rapporteren het weer landelijk.

De voorraad baseren we op de 5 weken hiervoor. Dat is dus een lopend gemiddelde. Je kunt ook andere gemiddelden maken, bijvoorbeeld rond bepaalde feestdagen, bepaalde evenementen of vakantieperiodes en dergelijke. Ik probeer alles bij te houden in een excelsheet.

Alles ligt vast in richtlijnen. De hoeveelheid van elk broodje is exact bepaald. Zo kunnen we de benodigde voorraad ook vrij precies bepalen. Of de planning uitkomt is natuurlijk afhankelijk natuurlijk van de daadwerkelijke afname.

**Worden die richtlijnen ook gecontroleerd?**

Vooral voor voedselwarenkwaliteit heeft Mcd heeft hele strenge richtlijnen omdat ze bang zijn voor problemen slechte kwaliteit. Zodra een probleem met hygiëne in het nieuws komt, heeft onze hele keten er meteen last van. Eenmaal een slecht naam op dat gebied, daar kom je nooit meer vanaf. Daarom moet elk restaurant zich aan precies de zelfde regels houden.

De regels worden gecontroleerd door de centrale MCD organisatie. De franchisees worden gecontroleerd door de rayonmanagers van MCD Nederland. Twee keer per jaar een onverwachte controle. Dan worden alle cijfers bekeken. Alle scores worden met iedereen gedeeld. Ook 2 x per jaar is er een Eurosins controle, een onafhankelijk Europees instituut, met name voor hygiëne controle.

Vroeger had je de mystery shopper twee keer per maand. Dat is nu overgenomen door de enquête op de MCD app. Ook deze cijfers inzichtelijk voor iedereen. Ook hier is een norm voor (50 enquêtes per maand.

Ook is er controle van de producten van onze toeleveranciers, maar dat wordt landelijk geregeld.

**Ik begreep dat er strakke productietijden zijn afgesproken, hoe controleer je die?**

Elke maand meten we met een stopwatch in de hand bij de productiemedewerkers hoe snel ze hun handelingen kunnen verrichten. Dus hoe snel doen ze hun handelingen.

**Heb je daar ook een voorbeeld van?**

**Team [X]**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Proces** | **norm** | **Score** |
| roosteren | 15 | 17 |
| bakken | 60 | 65 |
| dressen | 10 | 10 |
| klaarmaken | 15 | 30 |
| Totale ronde | 100 | 122 |
|  |  |  |

De totale doorlooptijd van een bestelling is dus langer omdat de wachttijden niet gemeten kunnen worden. Wachttijden hebben niet direct te maken met de prestatie van de medewerkers, maar zijn heel erg afhankelijk van de omstandigheden.

**Interview Herman Achterwege, Franchisenemer en eigenaar van MCD Groningen**

* Structuur van de organisatie
* De (strategische) doelstellingen
* De beoogde cultuur
* Controle

**U bent de eigenaar van de zaak, kunt u zeggen wat uw werk inhoudt?**

Ja dit is een franchise organisatie, dus je bent zogezegd wel eigen baas. Ik was als vriend van Bert van Henegouwen, de CEO van MCD, een van de eersten die franchisenemer werd. Ik sta voor 1000% achter het concept. We willen een fastfoodketen worden, gebaseerd op McDonalds, maar dan veel beter! En het kan ook veel beter. Onze broodjes zijn veel lekkerder en we willen ook minstens zo snel worden. We willen nog meer standaardiseren en hebben een kleiner menu. Nou en volgens mij zijn we heel goed op weg.

**En wat houdt uw werk in als franchisenemer?**

Ja ik controleer alles, he.. Toch heel veel rapporteren naar ‘Centraal’ , mensen aannemen, en eh ja, rapporteren, rapporteren en nog eens rapporteren! En de financiën.. Wij werken met de zogenaamde 3 T’s:

* Tevreden Klant, klanten blijven komen
* Tevreden Baas, lage kosten hoge winst
* Tevreden Medewerker, willen blijven, lopen niet weg

**Gaat het goed met de zaak?**

Ja het gaat uitstekend. We maken nog geen winst, maar verder zijn we helemaal in control. Rapporteren, rapporteren, rapporteren, he!

**Nog geen winst?**

Nee, we zijn echt in de opbouw. We hebben een geweldig concept en het geheel gaat steeds beter draaien. Ik heb veel personeel aangenomen omdat we verwachten dat we heel hard gaan groeien. We verkopen echt de lekkerste broodjes en geweldige friet en Pepsi is echt ‘ the real thing’ ! We gaan voor de hongerige ‘ professional’ die tussen zijn werk door snel een goede maaltijd wil. Kijk, McDonalds gaat voor de gezinnen, wij gaan voor de hardwerkende forens! En natuurlijk ook de vrachtwagenchauffeurs. Uniek is onze Truckdrive. Een gouden greep! En we houden het simpel. Er zin slechts 6 standaardmenu’s. In een paar jaar tijd moeten we kunnen uitgroeien naar 30 vestigingen denkt Bert. Onze strategie is helemaal ingezet op groei.

**Dat is duidelijk ja, wat zijn de plannen voor de komende tijd?**

Nou groei dus he. Zorgen dat er voldoende personeel wordt opgeleid. En nog meer controle.

**Meer controle?**

Ja, we rapporteren best veel, maar het is lastig om uit cijfers oorzaken af te lezen.

**Hoe zit dat dan?**

Ja kijk, we rapporteren op wat belangrijk is. Omzet. Dus hoeveel spullen kopen we in en hoeveel wordt er verkocht. De personeelsbezetting, weggegooid materiaal. Doorlooptijden. Alles is nu nog onder de norm, logisch want we zitten nog in de opstartfase en we investeren in groei, maar we moeten wel achterhalen wat de oorzaken zijn.

**Wat moet er veranderen dan?**

Ja, dat weet ik nog niet in detail, daar zijn we druk mee bezig.. Ik overweeg de inhuur van een consultant.

**Heeft u een voorbeeld van een rapportage?**

**Productie weekrapport**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **KPI** | **uitleg** | **Behaald** | **Norm** | **Verschil** |
| Doorlooptijd menu-afhandeling gemiddeld | Tijd tussen registratie menu compleet en afgifte | 195 sec. | 120 Sec. | -62% |
| Begroot verbruik Producten | % totale inkoop ingredienten /theoretisch verbruik ingredienten) | 124% | 105% | -18% |
| klanttevredenheid | (gemiddeld aantal sterren op de klantenenquete) | 3,8 | 4,5 | -16% |
| Medewerkerstevredenheid | Aantal vertrokken inhuurkrachten | 0% | 0,4 % | 100% |
| voedselkwaliteit | Aantal isnpectie-issues | 2 minor  0 major | 0,25 minor   1. major | -800% |

Het ziet er wel wat somber uit met al dat rood, maar zoals gezegd, dit is het begin. We kunnen alleen maar beter, toch? Maar ik heb dus meer, aanvullende cijfers nodig om oorzaken te kunnen vaststellen.

**Doen jullie ook aan innovatie?**

Ja en nee. We willen betrouwbaar zijn, dus we veranderen niet veel aan onze menu’s.

**Dus jullie gaan ook niet mee in modetrends?**

Nee, we houden het zoals men het van ons gewend is. We kijken wel of we de kwaliteit van de ingrediënten kunnen verbeteren. Dus de broodjes, de sla, tomaten, vlees, vooral het vlees (rund, kip, vis). Maar dit komt omdat Bert bovenop de toeleveranciers zit en als de dood is voor kwaliteitsklachten.

**Hoe controleer je de leveranciers dan?**

Nou dat wordt centraal gedaan he, maar ik weet wel dat op detailniveau afspraken worden gemaakt, ook over het productieproces bij onze leveranciers. Bert hanteert allerlei internationale normen en standaarden waar onze leveranciers aan moeten voldoen. Elk jaar worden de contracten aangepast en meestal weet Bert de duimschroeven elk jaar wel iets aan te draaien, haha!

**Hoe hou je controle op de processen?**

Processen?

**Ja bijvoorbeeld het proces om broodjes te maken of het proces om de inkoopvoorraad te bepalen.**

Ah, ok! Ja de floormanagers lopen langs en controleren of alles goed gaat. Alles controleren, kijken of mensen zich aan de regels en voorschriften houden en de boel een beetje aanjagen. Ik ben vooral bezig met cijfers. Maar ik heb dus zogezegd meer cijfers nodig.

**De Ideeën en verbetermogelijkheden-box**

Hier een representatieve greep (vaak genoemde ideeën) uit de ideeënbox die wordt gevuld door klanten.

**Verbetermogelijkheid 2246**

Dit is geen verbetermogelijkheid maar een klacht, sorry. Jullie doen goed je best, maar het is nu al de tweede keer dat ik een koud broodje bij de drive heb gekregen. Ik kom daar dan pas achter als ik al weggereden ben. Ik hoop dat jullie dit kunnen verbeteren.

**Verbetermogelijkheid 2249**

Ik kreeg laatst een Growburgermenu, maar die smaakte heel vreemd. Er zaten andere sausjes op dan anders.

**Verbetermogelijkheid 2250**

Het is nu al de tweede keer dat ik hier na 22:00 kom, maar dan duurt het zo allemachtig lang voordat ik mijn menu krijg. Ik denk dat ik volgende keer weer naar McDonalds ga, ook al ligt dat voor mij niet op de route.

**Verbetermogelijkheid 2255**

Ja, lekkere burgers, maar ik heb het idee dat ie steeds weer anders smaakt. Die van vorige week vond ik stukken lekkerder.

**Verbetermogelijkheid 2256**

Het duurt echt te lang met die menu’s van jullie. Ik stond in de drive en de rij achter mij werd steeds langer. Er stapte eentje uit en die werd boos op mij! Ongehoord. Dit kan niet zo..

**Verbetermogelijkheid 2262**

Die truckdrive is geweldig, maar met 2 vrachtwagens is ie vol. Dan moet ik toch doorrijden naar een tankstation want ik kan nergens staan. Wel jammer.. Het zou helpen als jullie snellere menu’s hadden.

**Verbetermogelijkheid 2264**

Lekkere broodjes, maar je weet nooit waar je aan toe bent. Soms gaat het best snel, maar soms duurt het ook superlang. Jammer, want als ik weinig tijd heb, durf ik het toch niet aan en ga ik liever ergens anders naar toe, of laat ik het gewoon maar..

**Verbetermogelijkheid 2265**

Lekkere broodjes hoor, maar wel een kleine menukaart.. Bij de concurrentie heb je meer keus..

**Verbetermogelijkheid 2267**

Vorige week bleek mijn bestelling niet compleet. Ik miste een Unionburger. Is helaas niet de enige keer dat iets van het menu mist..

**Verbetermogelijkheid 2271**

Heerlijke hamburgers altijd bij jullie. Echter af en toe is de temperatuur van het broodje wat lager dan ik verwacht. Dat vind ik echt minder lekker. Ik hoop dat u daar wat aan kunt doen.

**Verbetermogelijkheid 2272**

Ja, er was laatst voetbal in de stad en de wachtrijen waren echt super lang. Het leek ook wel veel trager te gaan dan anders, maar dat kan aan mij liggen. Als ik dit de volgende keer weer meemaak, rijd ik gewoon een stukje door naar de snackbar bij mij in de wijk.

**Verbetermogelijkheid 2279**

Ik wilde eigenlijk een compliment geven. Ondanks dat ik er soms even op moet wachten vind ik jullie hamburgermenu’s heerlijk. Ik ben vaste klant. In de daluren ben je altijd de eerste, je moet iets langer wachten, maar je hebt een heerlijk vers klaargemaakt menu. Die versheid, daar kan niets tegen op!

**Verbetermogelijkheid 2282**

Ik ben er niet mee teruggegaan, dat duurt allemaal te lang, maar ik miste laatst een hamburger bij mijn bestelling. Fijn dat ik hier thuis via de website ook mijn beklag kan doen. Ik hoop dat dit niet weer gebeurt..

**Verbetermogelijkheid 2283**

Ik had laatst een unionburgermenu en er zaten helemaal de verkeerde sausjes op de hamburger! Het smaakte echt verschrikkelijk, een soort bernaisesaus op een hamburger. Volgens mij hoorde die op een visburger of zo.. Kan ik hier mijn geld voor terugkrijgen? Mijn rekeningnummer is 29388763.

**Verbetermogelijkheid 2285**

Helemaal top die truck-drive in. Ik heb vanwege de lengte van mijn truck wel vaak problemen met een eventuele achterligger die er dan eigenlijk net niet bij kan. Al twee keer mot gehad omdat we de ingang versperden. Een paar vierkante metertjes asvalt erbij? Verder alles prima voormekaar!

**Verbetermogelijkheid 2287**

Best lekkere burgers bij jullie, maar ik mis zoiets als salades zoals ze dat bij McDonalds hebben. Is dat niet een idee?

**Verbetermogelijkheid 2290**

Ik weet niet of het aan die hamburgers van jullie ligt, maar ik denk het wel. Ik was laatst compleet aan de schijterij na een bezoek aan jullie. Stoppen jullie laxeermiddel of zo in die burgers? Of zijn het bacterieklonen? Ik hoop dit niet weer mee te maken!