

# Waar flexibiliteit stopt en wendbaarheid begint

**Gudrun Group is een wereldleider in de productie en de commercialisering van Belgische pralines en truffels. Het bedrijf is een toonbeeld van wendbaar ondernemen in een internationale context, gericht op export.**

Eddy Walraevens is al elf jaar CEO bij Gudrun. Hij gelooft in 'agile management'. Hij leidt het bedrijf doorheen internationale avonturen in liefst veertig landen (zie kader). Maar wat betekent 'agility' voor hem?

Walraevens: "Voor mij is wendbaarheid synoniem voor 'customer intimacy'. Het staat voor 'responsiveness' of reactievermogen. Wie managementboeken leest, komt vaak uit bij product-leiderschap en lage totale kosten. Maar dat is het niet. Voor mij is de gestructureerde responstijd het antwoord. Mijn klassiek voorbeeld is Carglass. Daar belooft men je binnen de 24 uur een kwalitatieve oplossing. Ik wil dat ook voor mijn product. Wie

## Verwarring

Veel mensen verwarren wendbaarheid met flexibiliteit. Eddy Walraevens houdt niet van dat woord. Flexibiliteit is een gemakkelijk te kopiëren voordeel: "Maximale flexibiliteit op vlak van service kan zelfs tot faillissementen leiden. Uit flexibiliteit haal je geen concurrentieel voordeel. Er zal altijd wel iemand sneller leveren of beter zijn qua prijs. Maar daarom is er nog geen juiste strategische visie en geen duurzaam systeem om het product bij de klant te brengen."

"Wie online de prijs van een wagen opzoekt, krijgt een gedetailleerd antwoord, inclusief alle opties. Ik wil me onderscheiden door hetzelfde te doen

---

**"Ik wil geen topservice leveren maar de responstijd zo kort mogelijk maken."**

---

bij ons een offerte vraagt, moet binnen de kortst mogelijke tijdsspanne een goede oplossing aangeboden krijgen. Dat is niet aan 'low cost', want dan ben ik niet zeker dat ik voldoende toegevoegde waarde in de keten breng. Ik wil geen topservice leveren. Ik wil wel de responstijd zo kort mogelijk maken."

binnen de kortste termijn. Ik geef mijn klant een volledig voorstel inclusief het aantal pralines, type doos, de inleggers, het papier, de strik en het display. Hij verwacht mijn oplossing zo snel mogelijk bij hem bezorgd te zien."

Gudrun wil zich op die wendbaarheid organiseren. Alle processen, structuren en systemen moeten erop

afgesteld worden. CEO Walraevens noemt het zijn 'outil': "Mijn IT-systemen zijn mijn ruggengraat. Ze moeten alle spieren in dezelfde richting aansturen. Dat is wat 'agility' voor mij inhoudt. Amazon heeft een vaste prijs voor pralines. Maar met Chocollissimo werken wij anders. Met Choc and Play kies je een hartje op Valentijnsdag. Je bepaalt zelf online je vulling, je boodschap, je verpakking en het lintje er rond. Op het einde ken je de prijs en heb je de zekerheid dat het geschenk 24 uur later bij jou is. Dat is binnen de normen van de consument. Dat is mijn eigen Carglass. Niet de laagste prijs maar de best mogelijke service is de sleutel tot succes in de toekomst."

## Internationaal

Het internationaal karakter van de handel heeft zijn weerslag op de processen bij Gudrun. Het bedrijf organiseert zich anders voor Japan, China of Amerika, weet Walraevens: "Het businessmodel blijft hetzelfde maar de invulling ervan verandert. We trekken met hetzelfde concept naar Frankrijk, maar ook naar Korea. Natuurlijk moeten we ook hier wendbaar zijn. Ons idee van het Choco Telegram bestaat uit het zenden van een boodschap in chocoladeletters. Dat zijn in Korea uiteraard andere letters. We moeten die 'responsiveness' in al onze processen verwerken. Het aanmaken, verpakken, vershippen en leveren is telkens variabel en vergt andere lokale partners."



Eddy Walraevens (CEO Gudrun)

### Gudrun Academy

Op maat leveren leidt bij Gudrun zowel tot stukwerk als tot massaproductie. Dat leidt tot een aangepaste organisatie. Om de twee uur stopt de productie en worden creaties opgehaald door DHL. Ook het leveringsproces dient te worden gemonitord. "Dat kost natuurlijk, maar dat is de prijs die de klant wil betalen. De klant wil zijn bestelling hier, nu en gepersonaliseerd. Hij betaalt daar graag een prijs voor. Dat heeft gevolgen voor mijn mensen. Ze zitten in

een timingskeurslijf en dienen daartoe opgeleid te zijn. Dat doen we in onze eigen Academy. Iedereen moet de flow van zijn opdracht en zijn verantwoordelijkheid kennen. We noemen dat 'Gudrunization'. Ons systeem moet perfect werken. Daarom trainen we iedereen die ermee omgaat. Dat geldt zowel voor het uitvoerend personeel als het middenkader. We hebben mensen die het systeem kennen en anderen die kunnen opleiden. We beschikken echter ook over operators die de processen kunnen verbeteren. Die worden speciaal opgeleid binnen het bedrijf. Dat is een noodzaak, want we willen steeds beter doen."

Tekst: Patrick Verhoest | Foto: Wim Kempnaers

## Meer dan veertig jaar in de voeding

Eddy Walraevens kende een carrière als bakker, beenhouwer, patissier en groenteboer. De scheikundige doorliep alle rangen van product- en marketingmanager tot CEO. Dat laatste is hij sedert 11 jaar bij Gudrun: "Ik weet in dit middelgroot bedrijf, dat 50 miljoen euro jaarmzet draait, nog goed met welk basisproduct ik werk. Ik ben er met management bezig, maar daal geregeld af om ondergedompeld te worden in de wereld van de chocolade. Mijn functie is een mix van denken en doen."

De internationale niche waarin Gudrun zich beweegt, is een seizoensgebonden markt. "Pralines worden gelinkt aan geschenken. Dat betekent pieken bij feestmomenten. Bij ons is dat Valentijn, Pasen en Kerstmis. In het Verre Oosten betekent dat White Day en het Chinese Nieuwjaar. Dat houdt in dat wij onze bezetting moeten verdubbelen vanaf augustus. Ook op het vlak van personeelsbezetting moeten we wendbaar zijn." (PV)