Het geheim van Coca-Cola

SBS HR Road 2 the Future verenigt meer dan 200 hr-managers die regelmatig de temperatuur meten van het toekomstig hr-beleid. Ze confronteren hun visie met die van het beleid en de academische wereld. Leden van deze groep brengen hier tweemaandelijks een persoonlijk standpunt.

Deze maand: Jo Geirnaert, Associate Director HR – Organizational Development bij Coca-Cola Enterprises

HR Road 2 The Future
SBS
HR beslissingsnemers, experten en beleidsmakers in dialoog

Het geheim van het succes van Coca-Cola Enterprises is het enthousiasme, de motivatie en de creativiteit van de mensen. Aan het woord is Jo Geirnaert, Associate Director HR – Organizational Development. Sleutel is een zeer sterk geïntegreerd internationaal talentmanagement, met als fundament een unieke Employee Value Proposition.

TEKST: Olivier Van den Broeck en Raph Verbruggen

The Coca-Cola Company (TCCC) stelt wereldwijd zo'n 130.000 mensen tewerk, waarvan een 280 in de Belux. TCCC en haar dochtermaatschappijen zijn de eigenaar van de vele wereldwijd bekende drankmerken en verzorgen ook de consumentenmarketing ervan. Coca-Cola Enterprises (CCE) daarentegen, met 12.000 medewerkers waarvan 2500 in de Belux, staat in voor de productie, botteling, verkoop en distributie.
In 2010 verkocht CCE haar Amerikaanse commerciële en logistieke activiteiten aan TCCC, waardoor ze nu enkel actief is binnen 7 Europese landen (België, Frankrijk, Luxemburg, Nederland, VK, Noorwegen en Zweden). Het bedrijf is de 3e grootste bottelaar wereldwijd voor TCCC. In de Belux worden 18 drankmerken aangeboden, waarvan dagelijks ongeveer 10 miljoen consumpties worden verkocht. Zowat 70% hiervan wordt geproduceerd in België (Gent, Wilrijk en Chaudfontaine). De overige 30% komt uit productievestigingen net over de grens (Dongen en Duinkerke).

Employee value proposition

Werken als hr-manager binnen dergelijke multinationale omgeving met toch een sterk lokale inbedding, heeft vele voordelen. Enerzijds beschik je over de faam van een wereldbedrijf met een heel sterke brandingcultuur, anderzijds heb je – zowel binnen HR als daarbuiten – de beschikking over hele mooie budgetten, zeer

krachtige tools en middelen waarvan je als lokale speler enkel kan dromen.
Waar HR vóór 2010 nog hoofdzakelijk lokaal was geïnspireerd, is zij nu geëvolueerd naar een globale matrixstructuur met drie types 'core' hr-functies: HR business partners, providers of shared HR services en experten in een Center of Expertise.
Niet verwonderlijk dat dit zich bij CCE België vertaalt in een zeer sterk geïntegreerd internationaal talentmanagement, met als fundament een unieke Employee Value Proposition (EVP). Cruciale vraag hierbij is hoe je deze EVP linkt aan de professionele ontwikkeling van het individu om duurzaamheid en continuïteit in de (samen)werking te realiseren?

Enthousiasme, motivatie en creativiteit

Wat je ziet binnen Coca-Cola is dat het enthousiasme, de motivatie en de creativiteit van de mensen het geheim van het succes vormen. Er bestaat binnen CCE dan ook een commitment dat dit EVP wordt gebouwd vanuit deze 3 elementen.
Bovendien steken we veel energie in het engagement van de medewerkers. We zien dat naast CRS (Corporate Responsibility and Sustainability) en leiderschap ook training & ontwikkeling één van de key drivers is. Samen zorgen ze voor zowat 2/3de van de engagementscore van de medewerkers. Logisch dat er wordt gebouwd aan een sterk aanbod op vlak van talentmanagement, L&D en carrièremogelijkheden om medewerkers binnen en buiten hun rol te laten groeien.

Inclusie en passie

Engagement is direct gelinkt met alle connecties die je als medewerker hebt met CCE en je commitment als medewerker. De EVP maakt dan ook deel uit van een succesformule, met 3 elementen, die helpt om een inclusieve en gepassioneerde cultuur op te zetten:

- *Connect:* connecteren met de klanten, de collega's en de leidinggevenden. Daarbij is CCE een vrij informeel bedrijf met sterke internationale support.
- *Grow:* om zich verder te ontwikkelen gedurende de hele carrière.
- *Win:* om deel uit te maken van succes, met emotionele aspecten (erkenning) én verloningselementen.

Deze 3 elementen komen gedurende de ganse carrière van de medewerker voortdurend aan bod en maken van de medewerker een CCE-ambassadeur voor het leven. Coca-Cola is immers een sterk performance gedreven werkomgeving waar persoonlijke wil en gedrevenheid om te presteren belangrijke drijfveren zijn. Daartegenover staat ook dat het bedrijf eveneens een aantal minder voor de hand liggende investeringen doet tegenover zijn personeel: concrete aandacht (en invulling) van welzijn en leiderschap in veiligheid. Zo heb je de mogelijkheid om, aan de hand van een Health Risk Assessment, een check van de eigen gezondheid en de work-life balance op te maken.
CCE is daarbij ook een sterk waardengedreven organisatie: ACT is ons doe-woord dat perfect deze waarden samenvat: *accountable, customer focused* en *team driven*; op niveau van het individu, de klant en de organisatie.

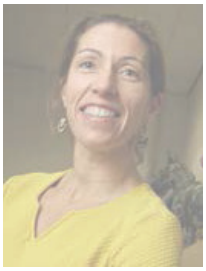
Geïntegreerd talentmanagement

Ons talentmanagement is dan ook vrij direct gelinkt aan onze EVP als enabler van dit hele hr-verhaal, zowel qua proces/traject en als tool, om op een geïntegreerde, samenhangende manier de EVP in praktijk om te zetten.
'My Development Experience' is een traject waardoor elke individuele medewerker jaarlijks gaat, op basis van zowel 'end year feedback' alsook andere talentmanagementservices, zoals carrièrefeedback en ontwikkelings- en loopbaanpaden. Input wordt aangeleverd door verschillende leidinggevenden vanuit de matrixstructuur en talent management reviews gebeuren op regelmatige basis hetgeen een goede opvolging en begeleiding verzekert.
Er wordt daarbij gekeken naar de realistische richting van verdere persoonlijke ontwikkeling en de match met successieplanning. Dit traject bestaat al jaren en is zeer degelijk voorbereid; momenteel hebben we het voor alle white collars, maar nog niet voor de meerderheid van de blue collars.
Het Individual Talent Profile (ITP) is hiervan het resultaat: het is een soort talent-ID die de eigen ambities op papier zet én de weg ernaar toe. Deze ITP komt ook aan bod in de review meetings én past in een 360°-aanpak met openhartige individuele feedback.
Potentieel en prestaties worden tegen elkaar uitgezet in een zogenaamde 'nine box' grid. In tegenstelling tot onze performance reviews, hanteren we daarbij in talent reviews geen guided distribution, gezien teams en individuen zich in een verschillende ontwikkelingsfase kunnen bevinden. Mentoring en coaching worden op basis van deze 9-box uitgetekend.
Daarbovenop hebben we Career Forums waarin cross-functionele en cross-territoriale opportuniteiten voor medewerkers – op middel- en hoger management niveau – worden uitgetekend. Lokaal gebeurt dit ook meer en meer op lagere niveaus.
Tools voor carrièrepaden, zoals die zijn ontwikkeld voor o.m. key commerciële en supply chain rollen, peilen naar de vereiste achtergrond (ervaring en competenties) én naar welke competenties men gaat ontwikkelen in

die volgende of vooropgestelde functie. Deze aanpak helpt – of verplicht zelfs – mensen om zich uit te spreken over de eigen verwachtingen en ambities.
Onze internationale L&D-aanpak, met een world class aanbod met zowel vaste trajecten per rol als individuele aanpak vanuit competenties, geeft een zeer gerichte focus op de overeengekomen ontwikkelingsrichting. Zo hebben we zeer sterk uitgewerkte trajecten in Field Sales en Sales & Marketing, maar evenzeer op vlak van People Management en Leadership Development. Een eigen online platform, de 'CCE Academy', ondersteunt deze initiatieven en laat medewerkers ook toe hier bovenop eigen keuzes toe te voegen voor ontwikkeling buiten hun eigen competentiedomein.

Interne mobiliteit

Interne mobiliteit wordt binnen CCE sterk gestimuleerd, waardoor onze medewerkers voortdurend in beweging zijn. Lokaal is deze horizontale rotatie op alle niveaus reeds ver gevorderd en als het ware 'ingebakken' in de mentaliteit; internationale transferts gebeuren meestal vanaf middelmanagement niveau.
De medewerkers moeten zich bij CCE uitspreken; waar ze naar toe willen, wat ze willen doen, wat ze als eigen mogelijkheden zien. Stilstaan en berusten is geen optie. Daarentegen staat een uitgesproken feedback-cultuur die je confronteert met wat de organisatie van jou denkt, wat zij als jouw mogelijkheden ziet en wat zij hiervoor in jou willen investeren.
Niet elkeen kan met dergelijke uitgesproken waardengedreven cultuur om… maar voor hen die wel de nodige 'THIRST' hebben – ook de baseline van onze Employer Branding - zijn de opportuniteiten legio.
In een maatschappij waar alles steeds sneller verandert en de eisen aan werknemers gesteld steeds groter worden, is 'learning agility' het grootste goed geworden. CCE investeert hier voortdurend in en wenst zijn medewerkers hier optimaal in te ondersteunen. De ontwikkelde hr-platformen laten dit ook toe: een globaal online talentmanagementplatform, op basis van Successfactors, dat alle prestatie- en ontwikkelingsacties registreert en integreert, een internationaal georganiseerde matrix, een transversaal talentmanagement als approach en de CCE Academy als tool. De kern van dit alles is steeds om de verschillende elementen te integreren om zo de EVP coherent toe te passen.

Vraag van Valerie Thoen:
Hoe slaag je erin de CSR-strategie van Coca-Cola te doen leven in de organisatie, te verankeren in alle geledingen en gedrag van medewerkers te veranderen zodat het meer wordt/is dan enkele mooie vermeldingen in het duurzaamheidsverslag? En kan je hier een inspirerend concreet voorbeeld van geven?

ANTWOORD:
Minder CO_2-uitstoot. Geen afval. Dit is de duidelijke visie van het soort duurzaam bedrijf dat CCE in de toekomst wil zijn. We hebben uitdagende doelen gesteld die haalbaar zijn, maar die het uiterste vragen van iedereen in het bedrijf. We willen resultaten boeken om aan onze CRS-commitments te voldoen, terwijl we tegelijkertijd anderen om ons heen inspireren om aan een duurzamere toekomst te bouwen. Het gaat daarbij zowel om het presteren voor vandaag, de leider zijn in onze sector als het innoveren voor de toekomst.
Dit betekent dan ook dat we onze medewerkers, klanten, leveranciers en gemeenschappen erbij betrekken om een verschil te maken – van het zoeken naar nieuwe manieren om water te besparen in onze faciliteiten, tot het aanmoedigen van recycling en het ondersteunen van lokale programma's voor een actief, gezond leven.
Duurzaam ondernemen maakt in die zin integraal deel uit van al onze activiteiten bij al onze medewerkers. Hoe? Al onze medewerkers, of je nu in productie werkt, in sales of bij finance, iedereen heeft duurzaamheidsdoelstellingen in zijn jaarobjectieven. Zo kunnen we in alle domeinen van onze organisatie een positief verschil maken. Naast dit, wordt CRS ook steeds meegenomen in alle interne communicatie. Medewerkers vertellen daar zelf over persoonlijke initiatieven en realisaties.
Om dit nog extra kracht bij te zetten, organiseren we elk jaar een 'CRS in Action'-week. Tijdens die week nemen medewerkers op al onze locaties zelf initiatieven om duurzaamheid in de praktijk te zetten. Zo organiseerden de collega's in Gent dit jaar een fietstocht van onze productievestiging in Duinkerke naar die in Gent en zamelden hiermee ruim 11.000 euro in voor het Kinderkankerfonds, de buren van onze site in Gent. De 'CRS in Action'-week loopt nu al 7 jaar op rij en doorleeft onze strategie overal in onze organisatie.