



Best Practices in Prestatie-indicatoren

Jeroen van den Berg Consulting

In 2006 heeft een kiemgroep van de vereniging Logistiek management (vLm) een onderzoek afgerond naar prestatie-indicatoren op de logistieke werkvloer. Met een enquête onder ruim honderd logistiek managers en aanvullende interviews is vastgesteld wat de logistiek manager wel en niet moet doen om succesvol aan de slag te gaan met prestatie-indicatoren. De titel van het eindrapport luidt: “Best Practices in Logistieke Prestatie-indicatoren”.

Jeroen van den Berg Consulting

Winthontlaan 200

3526 KV Utrecht

Nederland

Telefoon: +31 (0)30 850 60 55

Info@JvdBconsulting.com



Laten we met de belangrijkste uitkomst beginnen: logistieke prestatie-indicatoren leveren geld op. Maar liefst 71% van de geënquêteerde managers zag een hogere productiviteit, 73% zag een verbeterde kwaliteit en 37% een hogere omloopsnelheid van de voorraad als *direct* gevolg van het toepassen van prestatie-indicatoren. In een flink aantal gevallen was er zelfs een prestatieverbetering van meer dan 5% (zie tabellen 1, 2 en 3). Wat verder opviel, was dat bedrijven vaak tegelijkertijd verbeteringen op de drie doelstellingen realiseerden. In de praktijk zien we doorgaans een wisselwerking tussen deze doelen, bijvoorbeeld dat een hogere kwaliteit ten koste gaat van de productiviteit of vice versa. Prestatie-indicatoren weten deze ban blijkbaar te doorbreken.

Wat onderscheidt nu de succesvolle bedrijven van de overige bedrijven? Het spreekt voor zich dat door het meten van logistieke prestatie-indicatoren alleen, de prestaties niet verbeteren. Het gaat erom wat de manager en de medewerkers met de cijfers doen. In de literatuur staan verscheidene manieren beschreven om met prestatie-indicatoren om te gaan. Hiervan heeft de kiemgroep er in het onderzoek twintig onder de loep genomen.

Een succesvolle toepassing van prestatie-indicatoren heeft bepaalde effecten die tot betere prestaties leiden. Voorbeelden van dergelijke

effecten zijn dat de medewerkers de logistieke doelstellingen beter gaan begrijpen, dat ze meer gemotiveerd zijn om goede prestaties te leveren of dat ze actief gaan meedenken over logistieke verbeteringen.

Best Practices

Uit de antwoorden van de logistiek managers konden we drie belangrijke effecten van logistieke prestatie-indicatoren afleiden. De drie effecten treden min of meer onafhankelijk van elkaar op, maar dragen alledrie bij aan betere logistieke prestaties. We hebben deze effecten genoemd: *weten*, *motiveren* en *optimaliseren* (zie kader). Het onderzoek laat zien dat bedrijven die erin slagen deze effecten te bewerkstelligen, aanmerkelijk meer profijt hebben van de prestatie-indicatoren.

Wat hebben de bedrijven die erin geslaagd zijn deze effecten te bewerkstellingen anders gedaan dan hun minder succesvolle collega's? Ook op deze vraag geeft het onderzoek een antwoord door zogenaamde *best practices* te benoemen.

Invoering

In het onderzoek onderscheiden we twee fases: Eerst de invoering en vervolgens het dagelijkse gebruik. In de eerste fase definiëren en implementeren we de indicatoren in de logistieke operatie. In de tweede fase zorgen we voor

Tabel 1. Invloed prestatie-indicatoren op productiviteit medewerkers	Percentage antwoorden
Productiviteit is gedaald	0%
Productiviteit is gelijk gebleven	28%
Productiviteit is gestegen met niet meer dan 5%	36%
Productiviteit is gestegen met meer dan 5%	35%

Tabel 2. Invloed prestatie-indicatoren op kwaliteit van werkzaamheden	Percentage antwoorden
Het aantal fouten is gestegen	0%
Het aantal fouten is gelijk gebleven	27%
Het aantal fouten is gedaald met niet meer dan 5%	48%
Het aantal fouten is gedaald met meer dan 5%	25%

Tabel 3. Invloed prestatie-indicatoren op omloopsnelheid van voorraad	Percentage antwoorden
Productiviteit is gedaald	0%
Productiviteit is gelijk gebleven	28%
Productiviteit is gestegen met niet meer dan 5%	36%
Productiviteit is gestegen met meer dan 5%	35%

Weten

- De medewerkers (lees management en werkvloer) hebben een representatief en actueel beeld van de geleverde prestaties.
- De medewerkers kennen de ondernemingsdoelen en waarden en begrijpen hoe hun prestaties bijdragen aan deze doelen.
- Operationele knelpunten en de onderliggende oorzaken zijn snel zichtbaar.

Motiveren

- De medewerkers beschouwen de prestatie-indicatoren als middel om prestaties te verbeteren en niet als instrument om hun werkzaamheden te controleren.
- De prestatie-indicatoren zijn een levendig onderdeel van de dagelijkse operatie. De medewerkers zijn gemotiveerd om goede scores te realiseren op de prestatie-indicatoren.
- De medewerkers ervaren dat goede prestaties daadwerkelijk bijdragen aan de bedrijfsresultaten. Een noodzakelijke voorwaarde is dat de doelstellingen van de verschillende afdelingen op elkaar zijn afgestemd.

Optimaliseren

- De medewerkers begrijpen de verbanden tussen de prestatie-indicatoren en de bedrijfsresultaten. Derhalve zijn ze in staat om zelfstandig beslissingen te nemen die de algehele bedrijfsresultaten ten goede komen.
- De medewerkers zijn opgeleid in het beoordelen van de resultaten, het interpreteren van gedetailleerde managementinformatie en het analyseren van de onderliggende oorzaken.
- De prestatie-indicatoren zijn verankerd in een continue-optimalisatiecyclus, bijvoorbeeld de bekende *Deming-cirkel*.

regelmatige rapportages en gebruikt het management de cijfers bij de dagelijkse aansturing. Wat zijn nu de best practices in beide fases? Hieronder zullen we er enkele bespreken. Voor een volledig overzicht verwijzen we naar het kiemgroerapport (Van den Berg et al., 2006).

Populaire Modellen

In de literatuur zijn vele modellen voor prestatie-indicatoren ontwikkeld. Populaire modellen zijn de Balanced Scorecard (Kaplan en Norton, 2001), het INK-model (Instituut Nederlandse Kwaliteit), het SCOR-model (Supply Chain Council, 2004) en activity-based costing. Het blijkt dat managers die dergelijke modellen gebruiken succesvoller zijn met prestatie-indicatoren dan hun collega's die zelf een meetmodel ontwerpen. Ook zogenaamde *corporate*-modellen die binnen grote ondernemingen gebruikt worden, geven prima resultaten. Het loont dus om u te verdiepen in een bestaand model voordat u begint met prestatie-indicatoren. Het voordeel van de standaardmodellen is dat ze over een heldere structuur beschikken en zorgen voor een volledig en gebalanceerd beeld van de geleverde prestaties.

Objectieve Normen

Ook een best practice is het gebruik van objectieve normen voor prestatie-indicatoren. Objectieve normen zijn bijvoorbeeld gebaseerd op de (externe) marktsituatie, zoals klanteneisen, benchmarking en marktconformiteit of op statistische (interne) metingen, zoals historische waarden of tijdstudies. Bedrijven met objectieve normen blijken beter te scoren dan bedrijven met subjectieve normen als inschattingen van het management of de medewerkers. Door objectieve normen te gebruiken, geven de prestatie-indicatoren precies aan of de prestaties werkelijk goed of slecht zijn.

Een best practice voor ieder logistiek project is het betrekken van de teamleiders en uitvoerenden op de werkvloer. Het onderzoek laat zien dat de invoering van logistieke prestatie-indicatoren hierop geen uitzondering is. Door de medewerkers te betrekken, ontstaat draagvlak en wordt gebruik gemaakt van hun kennis en ervaring.

Cultuurverandering

De effecten van prestatie-indicatoren, *Weten*, *Motiveren* en *Optimaliseren* hebben een

Aanpak Onderzoek

We hebben de enquête verstuurd naar circa 350 logistiek managers, waarvan 102 managers de enquête hebben beantwoord. De enquête kende zodoende een responspercentage van bijna 30%. We hebben voornamelijk logistiek managers van bedrijven in de marktsegmenten Hightech, Retail, Food, Farmacie, Automotive en Logistieke dienstverlening benaderd. Het is onze verwachting dat deze marktsegmenten het meest ervaren zijn in het toepassen van prestatie management.

De uitkomsten van de enquête hebben we vervolgens onderworpen aan een statistische analyse. Hierbij hebben we de *Mann-Whitney U* statistische toets gebruikt om te onderzoeken of er significante verbanden zijn tussen de verschillende practices, effecten en prestatieverbeteringen. Hierbij veronderstellen we dat er een significant verband is, als deze met een betrouwbaarheid van minstens 95% wordt aangetoond. Dit betekent dat de kans op het trekken van een onterechte conclusie kleiner is dan 5%. Bovendien hebben we gebruik gemaakt van een zogenaamde *Principal Component Analysis*. Deze statistische methode wordt veel gebruikt om te voorkomen dat verkeerde conclusies worden getrokken doordat verschillende effecten elkaar sterk beïnvloeden. Met de *Principal Component Analysis* hebben we de effecten geclusterd die veelal tegelijk optreden.

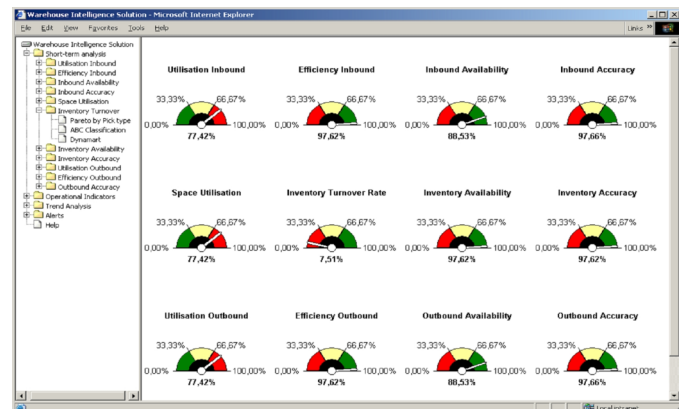
Ten slotte hebben we drie enquêtedeelnemers geïnterviewd. In de interviews zijn we dieper ingegaan op beweegredenen, succesfactoren en knelpunten.

behoorlijke impact heeft op de dagelijkse gang van zaken in de logistieke operatie. Prestaties worden concreet beoordeeld, medewerkers leren verbanden te begrijpen tussen prestaties en bedrijfsdoelen en na te denken over mogelijke optimalisaties. Het blijkt dat bedrijven die actief aandacht besteden aan deze cultuurverandering en de medewerkers trainen in de nieuwe manier van werken succesvoller zijn met prestatie-indicatoren dan hun collega's die dit achterwege laten. In het bijzonder bij bedrijven waar de werkvloer aanvankelijk weerstand leverde tegen de invoering van prestatie-indicatoren, helpt deze aandacht om de weerstand te overkomen. Hierdoor zien we geen verschil in succes tussen bedrijven met veel of weinig weerstand.

Als de prestatie-indicatoren eenmaal zijn ingevoerd begint het dagelijkse gebruik, het *performance management*. Een best practice is het gebruik van een meetmodel om de prestatie-indicatoren automatisch te berekenen. Het meetmodel mag in Excel of in een zogenaamd *business intelligence systeem* ontwikkeld worden. Bedrijven die de prestatie-indicatoren met de hand berekenen of gebruik maken van de standaardrapportages uit het ERP, TMS of WMS zijn daarentegen minder succesvol.

Behalve de prestatie-indicatoren dient het management ook te beschikken over managementinformatie die de onderliggende details blootleggen. Deze informatie helpt om de oorzaken van knelpunten en tegenvallende prestaties te achterhalen. Het blijkt dat de bedrijven

die deze details elektronisch beschikbaar hebben, succesvoller zijn dan bedrijven die niet over details beschikken of die ze op papier bekijken. In het bijzonder de bedrijven die de gegevens via een dashboard benaderen met directe drill-downs naar de onderliggende details, scoren goed (figuur 1).



Figuur 1. Dashboard met belangrijkste prestatie-indicatoren.

Controverse

IT-systemen maken het gemakkelijker om prestatie-indicatoren te berekenen en te rapporteren. Dit helpt om de prestaties frequenter terug te koppelen. Het is een best practice om de prestatie-indicatoren binnen een dag te rapporteren. Dit geeft betere resultaten dan wekelijkse of maandelijkse rapportages. Uiteraard spreken actuele cijfers meer tot de verbeelding doordat men zich de oorzaken beter kan herinneren.

Een controverse is het rapporteren van de prestatie-indicatoren van individuele medewerkers. Vaak

Samenstelling Kiemgroep

Jeroen van den Berg	–	Jeroen van den Berg Consulting
Frank Boumans	–	DHL
Hanny Kapelle	–	Wehkamp
Daniëlle Kooij	–	LogiGistics
Harald Leenaars	–	DORC International
Edgar Peet	–	Capgemini
Wilco Stel	–	QNH

wordt dit geassocieerd met een *big brother* die de medewerkers voortdurend controleert. Het blijkt echter dat bedrijven die individuele prestaties meten betere scores. Bovendien helpt het om de individuele prestaties openbaar te maken aan alle medewerkers, bijvoorbeeld door een lijst aan de muur. Het openbaar maken leidt niet aantoonbaar tot grotere sociale druk. Wel valt op dat het de medewerkers een betere overzicht geeft van de totale prestaties waardoor ze actiever meedenken over procesoptimalisaties.

Ver-van-mijn-bed-show

Het meten van individuele prestaties betekent niet noodzakelijk dat de medewerkers daarop ook beoordeeld zouden moeten worden. Vaak werken de medewerkers samen in teams van vijf tot tien man en is men van elkaar afhankelijk. Het blijkt dat bedrijven die de medewerkers beoordelen op teamresultaten significant succesvoller zijn met prestatie-indicatoren dan bedrijven die beoordelen op individuele, afdelings- of bedrijfsresultaten. In het bijzonder de twee laatstgenoemde criteria scoren matig. Blijkbaar zien de medewerkers dit vooral als een ver-van-mijn-bed-show.

En als we het over het beoordelen van medewerkers hebben, dan kunnen we ons ook afvragen of zinvol is om medewerkers een geldbonus te geven voor goede prestaties. Ongeveer eenderde van de ondervraagde bedrijven doet dit. We zien echter geen significant verschil in succes met prestatie-indicatoren tussen bedrijven met en zonder prestatiebeloning. Evenmin lijkt de hoogte van de beloning of de wijze van belonen enige invloed te hebben.

Conclusies

Het kiemgroeprapport laat zien dat prestatie-indicatoren de prestaties op de logistieke werkvloer flink kunnen verbeteren. De verbeteringen ontstaan niet door het meten alleen, het management en de medewerkers moeten de cijfers actief gaan gebruiken. We hebben hiervoor twintig bekende manieren onderzocht, waarvan er zeventien in de praktijk daadwerkelijk *best practices* zijn. Gemiddeld pasten de ondervraagde bedrijven acht best practices toe, terwijl dit aantal varieerde tussen nul en veertien. Ook bij de ervaren bedrijven is er dus nog steeds ruimte voor verbetering.

Het rapport “Best Practices in Logistieke Prestatie-indicatoren” met de volledige onderzoeksresultaten is verkrijgbaar bij de vLm à € 45,-, www.vlmnet.nl.

Literatuur

Berg, J. van den, F. Boumans, H. Kapelle, D. Kooij -Ijkema, H. Leenaars, E. Peet en W. Stel (2006). *Best Practices in Logistieke Prestatie-indicatoren*, vLm, Amersfoort, Nederland.

Kaplan, R.S. en D.P. Norton (2001). *The strategy-focused organization*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.

Supply Chain Council (2004). *Supply Chain Operations Reference-model (SCOR)*, version 6.1, www.supply-chain.org.

Jeroen van den Berg Consulting is een adviesbureau gespecialiseerd in warehouse management en prestatie-indicatoren. Voor meer informatie kunt u ons bereiken op het onderstaande adres of via onze website.

Jeroen van den Berg Consulting
Winthontlaan 200
3526 KV Utrecht
Nederland
Telefoon: +31 (0)30 - 850 60 55

E-mail: info@jvdbconsulting.com
Website: www.jvdbconsulting.com