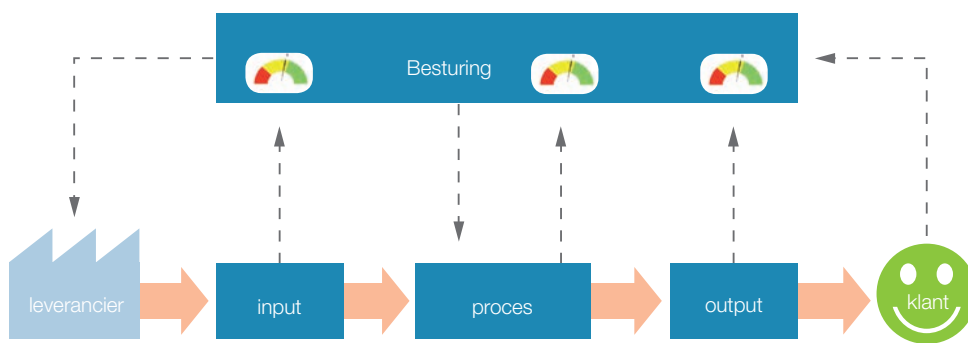


Afstudeerders op zoek naar een succesvolle manier van 'performance management'

WEGWIJS IN EEN BRIJ VAN PRESTATIE-INDICATOREN

'Welke KPI hebben we hiervoor?' vroeg laatst iemand zich af toen we het hadden over de voorraadhoogte van een artikelgroep. Na enig zoeken kwam er een antwoord. Het was een van de vele KPI's binnen de organisatie...

Door Bart van den Bogaard, Guilene van Zutphen en Maarten van Rijn



Figuur 1: basismodel voor prestatie management.

Performance (of prestatie-) management is een actueel onderwerp in veel bedrijven. Dit blijkt mede uit een door Dinalog gepubliceerde studie over de vragen die bedrijven voorleggen aan afstudeerders op logistiek / bedrijfskundig vlak. (bron Dinalog; Resultaten enquête kennis DC Zeeland-Brabant). Het blijkt dat 'KPI ontwikkeling' op de vierde plaats staat. Er is blijkbaar bij bedrijven grote behoefte om 'performance management' als methode te introduceren en uit te werken. Maar waarom willen bedrijven een KPI-model of - dashboard? Daarom eerst een toelichting van het fenomeen.

Het basisidee van procesbeheersing en besturing (zie ook 'Kwaliteit in Bedrijf van 5 juli 2012; 'Methode Zonder Naam') is simpelweg dat op iedere stap

in het proces de output van de stap wordt gemeten en op basis van de metingen wordt (bij)gestuurd. Nu is een dergelijk plaatje snel getekend. Het laat op eenvoudige manier een bedrijfsproces zien en suggereert dat met een paar metertjes de gang van zaken is te besturen.

De werkelijkheid is anders. Het zijn niet een paar processen, het zijn er veel, héél veel! In de meeste gevallen zit daarin vaak het probleem.

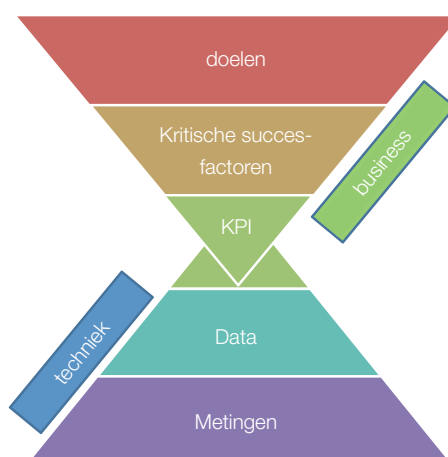
Want hoe bepaal je de processen die het verschil maken voor de klant? En hoe kun je die

processen zodanig sturen dat de klant daadwerkelijk krijgt waarom hij heeft gevraagd? Met andere woorden, wat zijn voor je organisatie de kritische succes factoren? Juist deze kritische succesfactoren moeten worden beheerst en bestuurd.

Echte kritische succesfactoren zijn er maar weinig in een organisatie. Kaplan en Norton (1996) beperken zich tot maximaal tien, ook Hope en Fraser (2003) suggereren dat het er uiterlijk tien mogen zijn om voldoende focus te kunnen behouden op het sturen van die processen. Die kritische succesfactoren vervullen volgens Kerklaan (2009) een schanierfunctie tussen de strategie van een bedrijf en de uitvoering daarvan. Het is dus zaak om een goede vertaling te maken van de visie van het bedrijf naar de uitvoerende processen (zie figuur 2).

DE PRAKTIJK

In de verschillende bedrijven waar onze afstudeerders onderzoeken hoe dit plaatje te realiseren, blijkt deze topdown-vertaling nogal eens vast te lopen in de organisatie. Hiervoor zijn verschillende redenen aan te voeren. Vanuit de operatie is er in de loop van de tijd een wirwar ontstaan van allerlei data-



Figuur 2: een ideale opbouw voor performance management. (bron: Google analytics service).



banken die gegevens bevatten waar uit leidinggevenden hun informatie halen. Er is daardoor geen samenhang tussen de verschillende rapportages. Er is geen link met de hoofdoelen van de organisatie omdat de afdelingen vaak eigen 'doelen' nastreven. En er is zeker geen uniformiteit in de wijze waarop de organisatie de data verzamelt, vastlegt, communiceert en/of gebruikt.

Hierdoor ontstaat een heel ander plaatje van de opbouw – zie figuur 3 – eentje die in veel bedrijven helaas de realiteit is. Top down worden doelen gesteld en 'prestaties' gemeten, die echter in veel gevallen geen link hebben met de directe operatie. De operatie daarentegen meet datgene was zij als individuele afdeling belangrijk vinden, of meten iets waarmee in veel gevallen nooit iets wordt gedaan.

Hoe realiseer je de verschuiving van veel metingen met weinig

effect, naar effectief sturen op de juiste processen? De twee cases die hierna worden beschreven, geven een beeld hoe twee afstudeerders van de logistieke opleiding aan de NHTV in Breda dit traject hebben aangepakt.

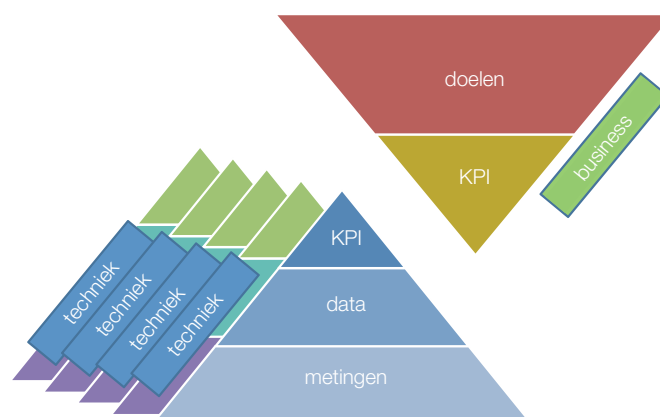
FUJI FILM TILBURG

Fujifilm Manufacturing Europe BV in Tilburg is een van de grootste productievestigingen van Fuji wereldwijd. In de fabriek voor offsetplaten, waar

het onderzoek van Guilene heeft plaats gevonden, heeft de afdeling logistiek een cruciale rol. In de huidige situatie voert die afdeling wel prestatie-metingen uit, maar heeft men geen prestatie-management doorgevoerd. Juist naar 'vaste grip krijgen' op de prestatie van processen was grote behoefte bij de organisatie. Voor de aanpak is gekozen om gebruik te maken van de 'organisatie cockpit' (Kerklaan 2009). In die benadering zijn zowel 'top

down' als bottom up' activiteiten ontwikkeld om de betrokkenheid bij het prestatie-management te bevorderen.

Topdown zijn verschillende leidinggevenden ('linking pins') van de organisatie gevraagd naar de informatie die zij nodig hebben om de onderliggende niveaus in de organisatie aan te sturen. Zij hebben aangegeven welke informatie dagelijks, wekelijks en maandelijks gerapporteerd moet worden. Voor alle drie 'tijdseenheden' mochten er slechts drie worden benoemd. Die discussie leidde tot de vaststelling van de essentiële informatie per tijdseenheid en beperkte de totale omvang van informatie tot een minimum. Bottom up is – via brown paper sessies – aan de medewerkers gevraagd: wat maakt jullie werk succesvol en wat zou er gemeten moeten worden om dit succesvolle werk te ondersteunen? Op deze manier zijn succesfactoren voor de werkvloer vastge-



Figuur 3: de realiteit in veel bedrijven van performance management.

steld. Van het grootste belang is geweest dat het Topdown en Bottum up traject is 'opgelijnd' en dat met leidinggevend en medewerkers een set succesfactoren is samengesteld. Deze zijn dan gekoppeld aan de kritische succesfactoren van de afdeling.

Na dit proces zijn voor de verschillende succesfactoren de prestatie-indicatoren die daarbij horen bepaald. Voor de herkenbaarheid is in Excel een format gemaakt waarin alle informatie van de prestatie-indicator is af te lezen.

De gekozen rapportagetechniek is een 'metertje' met een scorewijzer. Onder dit wijzertje, niet direct zichtbaar, zijn de data weergegeven in een 'control chart'. Op deze manier blijft het dashboard overzichtelijk en is de procesinformatie snel te verkrijgen. Als laatste visualisatiemiddel is een KPI-bord geplaatst op de afdeling, zodat ook voor de medewerkers het verloop van de prestaties snel te zien is.

NSK EUROPEAN DISTRIBUTION CENTRE TILBURG

NSK is een producent van

hoogwaardige kogellagers en levert direct aan de assemblagelijnen van onder andere Toyota, Volkswagen, Miele en Bosch/Siemens. Daarnaast worden producten geleverd voor meer dan 200.000 andere (industriële) toepassingen en vinden de producten voor onderhoud- en reparatiedoel-

einden hun weg naar de aftermarket via distributeurs. Het distributiecentrum in Tilburg is dé schakel tussen de productielocaties en de klanten in Europa.

De beschrijving van de opdracht luidde: 'geef ons eens een advies hoe wij op de beste

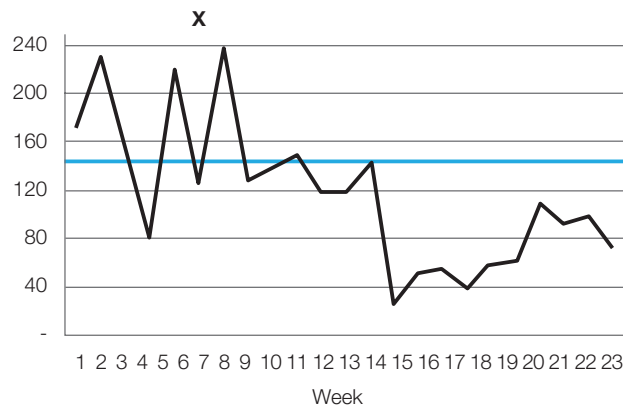
manier onze performance kunnen managen'. Die vraag was ingegeven door het feit dat de organisatie het overzicht was kwijtgeraakt over alle metingen en rapportages.

Ook Bart heeft de methodiek van 'de organisatie cockpit' gebruikt om structuur aan te brengen in de hoeveelheid en belangrijkheid van de verschillende metingen die werden verricht in de organisatie. Voor de uitwerking heeft hij, evenals Guilene bij Fuji, gekozen voor het betrekken van leidinggevend en medewerkers bij het proces. Ook in dit proces is eerst gezocht naar de succesfactoren vanuit de visie en de strategie. Op die manier is voor NSK de 'logistics competitive advantage' strategie map gemaakt. Met het management team heeft Bart 'drivers for succes' ontwikkeld. Deze 'drivers for succes' zijn meetbaar gemaakt met behulp van een aantal KPI's.

Elk teamlid van het management mocht vijf KPI's definiëren die voor hem aangeven hoe het Distribution Centre van NSK presteert. Uiteindelijk zijn er twintig KPI's gekozen. Ook vanaf 'de vloer' is meegedacht over de gewenste prestatie-metingen. Voor de inbound en outbound stromen zijn gezamenlijk tien PI's vastgesteld. Er is een 'beloningspot' ingevoerd om de betrokkenheid van de medewerkers bij het prestatie-management te vergroten. De targets en resultaten worden per week gepresenteerd op een tweetal whiteboards in het warehouse; een op de afdeling inbound en een op de afdeling outbound. Teams kunnen 'geld verdienen' bij goede prestaties en worden aan het einde beloond met een teamuitje.



Figuur 4: het performance management dashboard.



Figuur 5: achter elke wijzer op het dashboard zit een trendlijn.

OVER DE AUTEURS

Guilene van Zutphen (1990), behaalde in juni 2009 haar 'P' bij de opleiding vrijetijdsmanagement aan de NHTV in Breda. Echter vond ze in die opleiding niet wat ze zocht. Met haar VWO achtergrond en een extra 'summer course' kon ze in september van dat jaar beginnen in het tweede jaar van de opleiding logistiek en economie. Tijdens het laatste halfjaar van deze 4 jarige HBO studie heeft ze bij Fuji Film in Tilburg haar afstudeeropdracht uitgevoerd. Haar afstudeerscriptie; 'prestatie management, meer dan een lijst KPI's' is de basis voor de in oktober in te voeren prestatie management instrument bij Fuji Film.

Bart van den Bogaard (1987), heeft in zijn laatste halfjaar van de opleiding logistiek en economie zich ingezet voor prestatie management bij NSK in Tilburg. Zijn scriptie: 'Een cockpit voor de organisatie. Een vlucht van strategie naar KPI's' heeft bij de Tilburgse organisatie geleid tot een opzet en implementatie voorstel voor een performance dashboard. Bart werkt sinds augustus 2012 bij Doc Data in Waalwijk als Junior Business Development Manager.

Maarten van Rijn M.Ed / M.Sc, (1955) is naast docent logistiek aan de NHTV tevens zelfstandig consultant (MB Advies en Training). Vanuit beide functies ziet hij zeer veel bedrijven stoeien met het fenomeen prestatie-management. In verschillende vakken die hij doceert in Breda komen alle onderdelen van prestatie-management aan de orde.

'DE ORGANISATIE COCKPIT'

De gekozen aanpak bij de twee verschillende bedrijven is nagenoeg vergelijkbaar. Als leidraad voor de aanpak is de 'organisatie cockpit' gevolgd. De drie krachtige principes van de cockpit zijn:

1. Focus op de 'besturingsopgave', dus slechts die informatie verstrekken die een manager nodig heeft om te kunnen besturen!
2. Decompositie van strategie tot meetbare elementen
3. Eigenaarschap van indicatoren; degene waarvan de prestaties worden gemeten moet de relevantie snappen en zich ervoor verantwoordelijk voelen.

Het (middel-) management en de medewerkers zijn volledig betrokken geweest om te

komen tot een werkbaar model voor prestatie management. De visie en de strategie van de bedrijven zijn het uitgangspunt geweest om te komen tot het bepalen van de kritische suc-

'DE VISIE EN DE STRATEGIE VAN DE BEDRIJVEN ZIJN HET UITGANGSPUNT GEWEEST'

cesfactoren en de vertaling naar de gewenste KPI's. en Pi's.

SUCCEFACTOREN VOOR REALISATIE

Bij beide bedrijven is het resultaat van de afstudeeropdracht ten zeerste gewaardeerd. Het heeft geleid tot resultaten waar beide organisaties mee verder

kunnen. Naast de gevoelde noodzaak om prestatie management als concept in te voeren in de organisatie, als mede de volledige aandacht die een student, gedurende een aan-

tal maanden (vier), kan geven aan een dergelijk project zijn beide bepalend geweest voor het succes. Het geeft focus en zorgt ervoor dat het niet opgeslokt wordt door de dagelijkse routine of hectiek. **Q**

Voor meer informatie: Rijn.m@nhtv.nl

Aanbevolen literatuur:

- *Parmenter David; (2010) Key Performance indicators; developing implementing and using winning KPI's 2nd edition John Wiley and Sons.*
- *Kerklaan L; (2009) De cockpit van de organisatie. Deventer Kluwer*
- *Filips Mulder en Henk Tepper; (2001) Resultaat Gerichte Bedrijfsvoering / RGB business performance management.*
- *Nieuwenhuys D. van & Vanhoudt D.; (2011) Performance management.*
- *Kaplan Robert S & Norton David P; (1996) The Balanced score card, translating strategy in to action.*
- *Hope J & Fraser R; (2003) Beyond Budgeting; how managers can break free from the annual performance trap.*