

# Prestatiemeting in de logistieke dienstverlening:

## strategie als uitgangspunt, landelijk vs. regionaal

Maurice Saes en Bert Meijboom

**SAMENVATTING** In dit artikel wordt uitgegaan van welbekende en uitgebreide literatuur die aanbeveelt om 'strategie' en 'prestatiemeting' in hun onderlinge samenhang te beschouwen. Deze theorie wordt beknopt besproken in het begin van het artikel. De bijdrage van dit artikel is de presentatie van een op deze theorie gebaseerd discussie-instrument om in de praktijk 'strategisch verantwoorde prestatie-indicatoren' te formuleren. Bovendien wordt besproken hoe dit instrument werd gebruikt in een organisatie waarvan omvang en regionale vertakking aanleiding vormden om extra zorg te besteden aan de koppeling strategie <-> prestatie-indicatoren. De formulering van prestatie-indicatoren met de strategie als uitgangspunt bewerkstelligde de borging van de strategie in de diverse regio's.

### 1 Inleiding

Prestatiemeetsystemen zijn lang niet altijd 'in lijn' met de strategie van de organisatie als geheel. In dit artikel kijken we naar deze problematiek bij een geografisch gespreid opererende dienstverlener. In de literatuur is de laatste jaren zeer veel aandacht besteed aan prestatiemeting, zowel uit oogpunt van externe verslaggeving als interne informatieverrijking. De nadruk in dit artikel ligt op het via een gestructureerde wijze genereren van een strategisch verantwoord prestatiemeetsysteem: de

Drs. M.M.P. Saes is sinds de afronding van de studie Bedrijfseconomie, afstudeerrichting Logistiek Management aan de Universiteit van Tilburg, werkzaam als Business Analyst bij Corporate Procurement & Services van Van Gend & Loos Euro Express.

Dr. Ir. B.R. Meijboom is werkzaam als universitair hoofddocent binnen de vakgroep Organisatie & Strategie aan Universiteit van Tilburg. Hij is coördinator voor het accentprogramma Logistiek Management.

verschillende behoeften aan managementinformatie op verschillende organisatieniveaus zullen worden samengebracht in één prestatiemeetsysteem. 'Strategisch verantwoord' betekent voor dit artikel dat er wordt uitgegaan van welbekende en uitgebreide literatuur die aanbeveelt om 'strategie' en 'prestatiemeting' in hun onderlinge samenhang te beschouwen. Op basis van deze literatuur wordt een discussie-instrument, in de vorm van een vragenlijst, gepresenteerd om in praktijk-situaties strategisch verantwoorde prestatie-indicatoren te formuleren. Daarenboven wordt besproken hoe dit instrument werd gebruikt in een organisatie waarvan omvang en regionale vertakking aanleiding vormden om extra zorg te besteden aan de koppeling strategie <-> prestatie-indicatoren. Er is sprake van een casestudie en actieonderzoek (Van der Zwaan, 1995); de vraag wordt beantwoord hoe een reëel bestaande organisatie op gestructureerde en theoretisch verantwoorde wijze haar prestatiemeting heeft vormgegeven met de bedrijfsstrategie als belangrijke bouwsteen.

De structuur van dit artikel is als volgt. In paragraaf 2 zal worden ingegaan op de theoretische achtergronden: hoe kan prestatiemeting worden gezien vanuit een strategisch perspectief? In paragraaf 3 wordt ingegaan op het case-bedrijf: Van Gend & Loos Euro Express. Hierbij wordt de achtergrond besproken van het onderzoek, dat als doelstelling heeft tot uniforme prestatie-indicatoren te komen. In paragraaf 4 staat de gevolgde aanpak om voor dit bedrijf een prestatiemeetsysteem te ontwikkelen centraal. Daarbij wordt uiteengezet hoe het in brainstormsessies te gebruiken discussie-instrument tot stand is gekomen vanuit het theoretisch kader. De te bespreken aspecten zijn algemeen van aard en eveneens relevant voor andere bedrijven die prestatiemeting vanuit een strategisch perspectief nastreven. Niettemin bieden deze ervaringen nog volop ruimte voor verder onderzoek naar algemene toepasbaarheid binnen andere organisaties of bedrijfstakken. Paragraaf 5 geeft de conclusies weer.

---

## 2 Theoretisch kader

In deze paragraaf wordt allereerst besproken hoe een prestatie-meetsysteem vanuit een strategisch perspectief kan worden gezien. In grote bedrijven is het lokaal doorvoeren van strategisch verantwoorde prestatie-indicatoren geen vanzelfsprekendheid, met name als daarbij een substantiële geografische spreiding komt zoals in het geval van logistieke dienstverleners. Daarom gaan we vervolgens nader in op het onderscheid tussen een landelijke en een regionale strategie in dienstverlenende organisaties.

### 2.1 Het prestatie-meetsysteem vanuit strategisch perspectief

In de literatuur is de laatste jaren zeer veel aandacht besteed aan prestatie-meting. In toenemende mate wordt het strategisch belang van een gedegen prestatie-meting onderschreven. Enerzijds wordt prestatie-meting belangrijker in de externe verslaggeving bij het meten van het succes van een onderneming in het realiseren van de strategische doelstellingen (Van Schaik, 2000, p. 10). Anderzijds wordt gewezen op het nut van de interne informatieverschaffing door 'strategisch management accounting'. Hiermee wordt bedoeld het verkrijgen en analyseren van interne management accounting data over het presteren van de organisatie voor de ontwikkeling van en control op de organisatiestrategie (Simmonds, 1981, p. 26). Het feit dat prestatie-meting en de strategie van een onderneming niet los van elkaar kunnen worden gezien, blijkt uit de aandacht die Ten Have et al. (1998) hier aan besteden als ze het hebben over 'goed management'. Strategieën en prestatie-meting vormen de uiting van wat door hen wordt omschreven als de kernideologie van de onderneming. Deze kernideologie verwijst naar een aantal diep verankerde waarden in de organisatie. De mission statement van de organisatie geeft het doel van het bestaan van de organisatie weer. Dit doel en de onderliggende waarden zijn bij succesvolle ondernemingen stabiel of statisch. De strategieën, welke staan voor de wijze waarop de organisatie haar doel wil realiseren, en de prestatie-meting vormen een dynamische component in het geheel. Dit impliceert formulering van prestatie-meting waarbij aansluiting moet plaatsvinden bij de door de organisatie geformuleerde missie. Belangrijk hierbij is het vinden van de juiste balans tussen sturing op basis van strategie of op basis van prestatie-meting. Een typologie voor de systemen van management control (Simons, 1995), waarin een onderscheid naar vier soorten wordt gemaakt, vergroot hierbij het inzicht.

Voor deze indeling wordt gebruikgemaakt van twee dimensies: is het management-controlsysteem veranderings- dan wel beheersingsgeoriënteerd, en ligt de nadruk op strategie dan wel op prestatie-meting.

In het vervolg van deze paragraaf gaan we achtereenvolgens in op de twee kernbegrippen voor prestatie-meting vanuit een strategisch perspectief: *kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren*, en de noodzaak van evenwichtige aandacht voor de twee.

#### 2.1.1 Kritische succesfactoren

Een kritische succesfactor is een bedrijfsvariabele die van doorslaggevend belang is voor de realisatie van de bedrijfsstrategie. De kritische succesfactoren geven een *kwalitatieve omschrijving* van de *elementen uit de bedrijfsstrategie* waarin het bedrijf moet *uitblinken* om *succesvol* te zijn (Andriess, 1996, p. 11).

Wijn (1996, p. 9) geeft aan dat er drie toepassingsgebieden van kritische succesfactoren worden onderscheiden in de literatuur: strategieformulering, ontwikkeling van informatiesystemen en strategieimplementatie. Vooral de functie van kritische succesfactoren bij het ontwerpen van een (prestatie)informatie-meetsysteem is essentieel om de consistentie ervan te waarborgen. Dat het al dan niet succesvol zijn in het realiseren van strategische doelstelling afhangt van de mate van presteren op de kritische succesfactoren, wordt in de casestudie van Moon en Fitzgerald (1996, p. 436) onderschreven.

Bij het in kaart brengen van kritische succesfactoren zijn er twee benaderingen. In de normatieve benadering worden alle bedrijfstakspecifieke kritische succesfactoren bepaald. Deze zijn dan geldig voor alle ondernemingen binnen deze bedrijfstak. Nadeel is echter dat er weinig inzicht wordt verkregen in de verschillen tussen ondernemingen in de bedrijfstak. Anderzijds wordt er bij de situationele benadering vanuit gegaan dat elke individuele onderneming uniek is, in dit geval zijn er geen algemeen geldende uitspraken te doen. De zogenaamde contingentieanalyse is een samenvoeging van deze twee benaderingen: de kritische succesfactoren worden geformuleerd door de algemeen geldende kritische succesfactoren in de bedrijfstak én de bedrijfstakspecifieke kritische succesfactoren te combineren (Wijn, 1996, p. 14).

#### 2.1.2 Prestatie-indicatoren

Als de kritische succesfactoren bekend zijn, worden deze kwantitatief gemaakt door het definiëren van de bijbehorende prestatie-indicatoren. Een prestatie-indicator wordt gedefinieerd als *de meeteenheid voor het meten van de kritische succesfactor* en dit is een kwantitatief gegeven, uitgedrukt in een getal

(Andriess, 1996, p. 11). Er zijn nu twee mogelijke startpunten (Flapper et al., 1996, p. 31). In de eerste benadering staan de activiteiten/processen welke uitgevoerd worden binnen de organisatie centraal. Anderzijds kunnen de functie/afdelingen die verantwoordelijk zijn voor de uitvoering van de activiteiten, als uitgangspunt worden genomen.

Kerklaan (1995, p. 13) gebruikt voor prestatie-indicatoren de term verbetermeters. Aan de hand van de kenmerken die Ten Broeke (1987, p. 18) geeft van een prestatie-indicator, zou de volgende definitie kunnen worden geformuleerd: een prestatie-indicator is de uitkomst van een gedefinieerd verband tussen verschillende voor het bedrijf relevante procesgegevens gerelateerd aan voor deze gegevens opgestelde normen. Volgens deze definitie is er dus geen sprake van een prestatie-indicator indien er na definitie van de relatie geen normen aan worden gekoppeld.

**2.1.3 Evenwicht door conceptuele benadering**

De Waal en Bulthuis (1995, p. 37) waarschuwen voor de sterke neiging om bij het opstellen van een bedrijfsspecifiek prestatie-meetsysteem te snel van het kwalitatieve aspect (de kritische succesfactoren) af te dwalen naar het kwantitatieve aspect van prestatie-meting (de meetbare prestatie-indicatoren). Een conceptuele benadering moet voorkomen dat belangrijke strategische aspecten uit het oog worden verloren, daarom start de methode van De Waal en Bulthuis bij de top van de organisatie.

De conceptuele benadering wordt vormgegeven door de 'kritische succesfactorenpiramide' (zie figuur 1) waarin de volgende bouwstenen worden onderscheiden:

- 1 De *missie* wordt als uitgangspunt genomen.
- 2 De *strategie* voor de organisatie wordt afgeleid uit de missie.
- 3 Strategische kritische succesfactoren (organisatie) volgen uit de strategie en vormen de kwalitatieve weergave van de belangrijkste elementen hieruit.

Deze worden met name door het topmanagement van de organisatie gebruikt.

Functionele kritische succesfactoren (per functie) volgen uit 'vertaling' van de strategische kritische succesfactoren en de strategie naar een bepaalde bedrijfsfunctie.

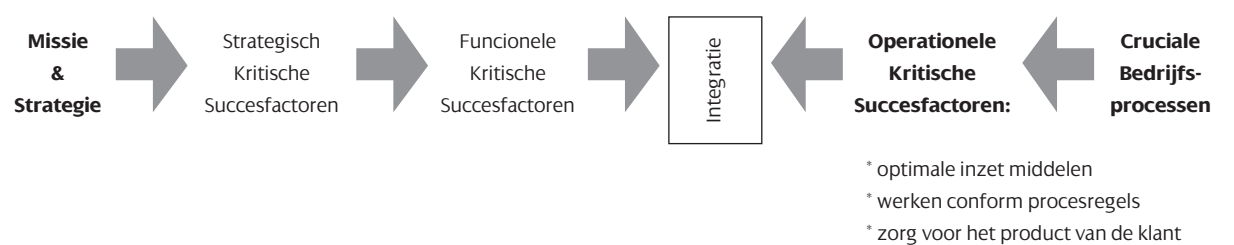
Operationele kritische succesfactoren worden niet afgeleid uit de missie en strategie maar uit de cruciale bedrijfsactiviteiten van de organisatie. Een cruciale bedrijfsactiviteit moet altijd ongeacht de gekozen missie goed worden uitgevoerd om de continuïteit van de organisatie niet in gevaar te brengen.

Aan algemene kritische succesfactoren en prestatie-meting in de *logistieke dienstverlening* wordt in de literatuur veel aandacht besteed (Kokke en Van Donselaar, 1997). Grotere logistieke dienstverleners opereren vaak op dito geografische schaal, waarbij de organisatie wijd vertakt is. Het lokaal doorvoeren van strategisch verantwoorde prestatie-meting is dan geen vanzelfsprekendheid.

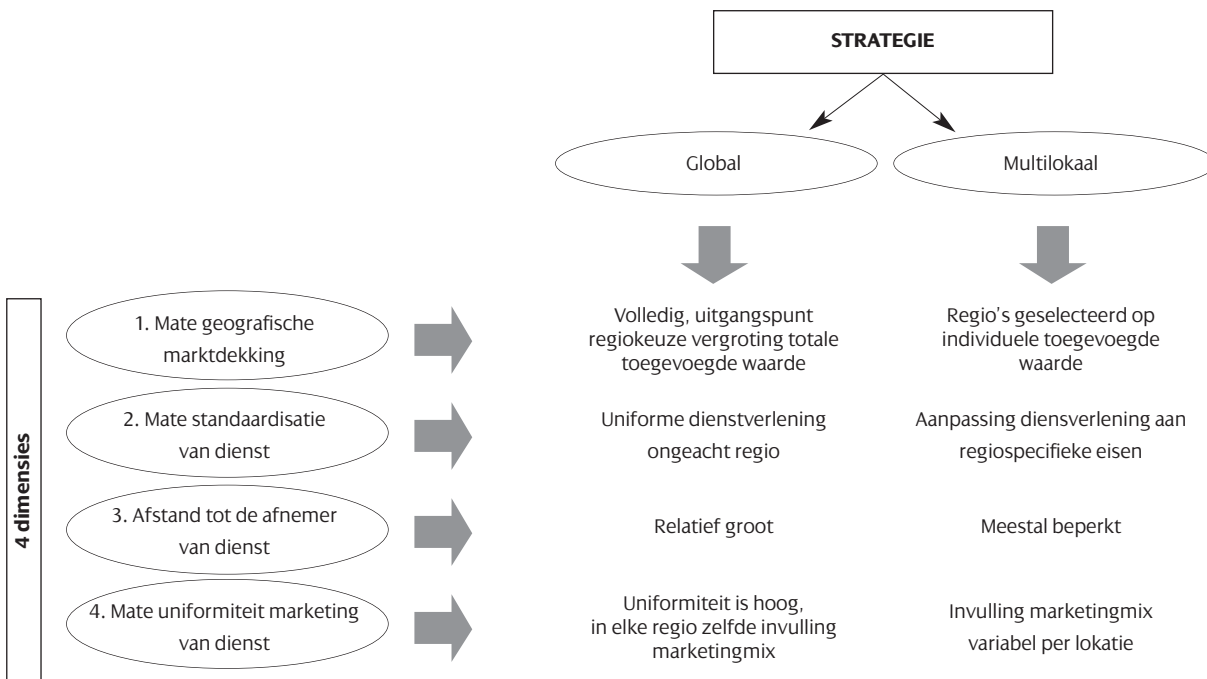
**2.2 Logistieke dienstverlening: landelijke versus regionale strategie**

Serviceorganisaties verschillen wezenlijk van bedrijven die goederen produceren. Vier algemene kenmerken die in dit verband worden genoemd, zijn ontastbaarheid, heterogeniteit, het niet kunnen 'bewaren' van de dienst en het hiermee samenhangende gelijktijdig plaatsvinden van productie en consumptie (Sasser et al, 1978). Zogenaamde '*possession-processing services*' (Lovelock en Yip, 1996) betreffen activiteiten waarbij fysieke objecten (in plaats van hun eigenaar c.q. de klant) direct aan de dienst worden blootgesteld met als doel hun waarde voor de klant te verhogen. Het object maakt deel uit van het voortbrengingsproces, niet de klant zelf. Bij deze diensten kan de servicelocatie vast of mobiel zijn (Lovelock en Yip, 1996, p. 66). Derhalve zijn de diensten die door

**Figuur 1. De kritische succesfactoren**



**Figuur 2. Global strategie vs. multi-lokale strategie op vier dimensies, vrij naar Lovelock en Yip (1996)**



een logistiek dienstverlener worden aangeboden, als 'possession-processing' te typeren: transport en/of opslag van 'andermans' goederen.

Er bestaan vier dimensies die bepalen of een strategie in een dienstverlenende organisatie 'global' dan wel 'local' mag worden genoemd (Yip, 1992). In dit artikel worden deze dimensies toegepast om de strategie van een organisatie met meerdere regionale centra binnen één land te analyseren: 'global' en 'local' worden geïnterpreteerd als 'landelijk' respectievelijk 'regionaal' (zie figuur 2). We zullen nu eerst ingaan op de vier facetten van een 'global' strategie en daarna hun weerslag op logistieke dienstverlening.

Ten eerste is de mate van *geografische dekking* van de markt belangrijk. Bij een volledig geografische aanwezigheid in de markt zijn de regio's waarbinnen men actief is niet geselecteerd op basis van hun individuele aantrekkelijkheid, maar juist met het oog op hun potentiële bijdrage aan de totale opbrengsten. Een 'global' strategie is erop gericht om een significant aandeel in een strategische markt op te bouwen. Vervolgens is de *mogelijke mate van standaardisatie* van de service voor alle regio's waar men actief is, belangrijk, wil er al dan niet gesproken kunnen worden van een landelijke strategie. Als een organisatie een 'global' product en service biedt in alle regio's, is er sprake van een hoge graad van standaardisatie met

een minimale lokale aanpassing. De derde factor in een 'global' strategie betreft de vraag waar de activiteiten dienen te worden gevestigd en hoe de activiteiten dienen te worden *gecoördineerd*. Hierbij moet worden gekeken naar de afstand tot de klant die maximaal nog mogelijk is om de dienst aan deze klant aan te kunnen bieden. Als vierde en laatste kenmerk is de mate van *uniformiteit van de marketingbenadering* in elke regio bepalend voor het landelijke karakter van de strategie.

Richten we ons nu op de logistieke dienstverlening, dan zien we een vorm van dienstverlening die relatief gemakkelijk te kopiëren is naar andere regio's, zodat de strategie zich goed leent voor een 'global' benadering. Door het 'possession-processing'-karakter van logistieke dienstverlening kan een hoge mate van standaardisatie binnen alle geografische gebieden waar men actief is, worden geboden. Bij dergelijke diensten spelen namelijk culturele verschillen geen nadrukkelijke rol; het zijn voornamelijk technische specificaties per regio die aanzienlijke invloed hebben (Lovelock en Yip, 1996, p. 78). Bij een logistiek dienstverlener in het bijzonder speelt een rol hoeveel locaties men nodig heeft om, ongeacht de plaats waar de opdrachtgever zich in de geografische markt bevindt, de service uniform te kunnen aanbieden. Als de logistieke dienstverlener multiregionale organisaties als

klanten heeft, vergt dit een landelijke marketingstrategie en uniforme servicespecificatie. En dus geen regio-specifieke marketingbenadering, zodat dezelfde klant in verschillende regio's op een andere manier tegemoet zou worden getreden.

Samenvattend: in de logistieke dienstverlening kan een hoge mate van standaardisatie worden toegepast in het voortbrengingsproces. Een landelijk dekkend netwerk levert een grote toegevoegde waarde en hierin leveren alle regionale centra een bijdrage aan de toegevoegde waarde van de totale organisatie en de realisatie van de landelijke strategie.

### 3 De VGL-case

Alvorens de gevolgde praktijkaanpak voor het vormgeven van een prestatie-meetsysteem te bespreken, worden eerst de voor dit artikel relevante achtergronden van het case-bedrijf, Van Gend & Loos Euro Express, gepresenteerd. Hierbij komen achtereenvolgens het primaire proces, de missie en strategie van de organisatie en de daaruit voortvloeiende behoefte aan prestatie-indicatoren aan de orde.

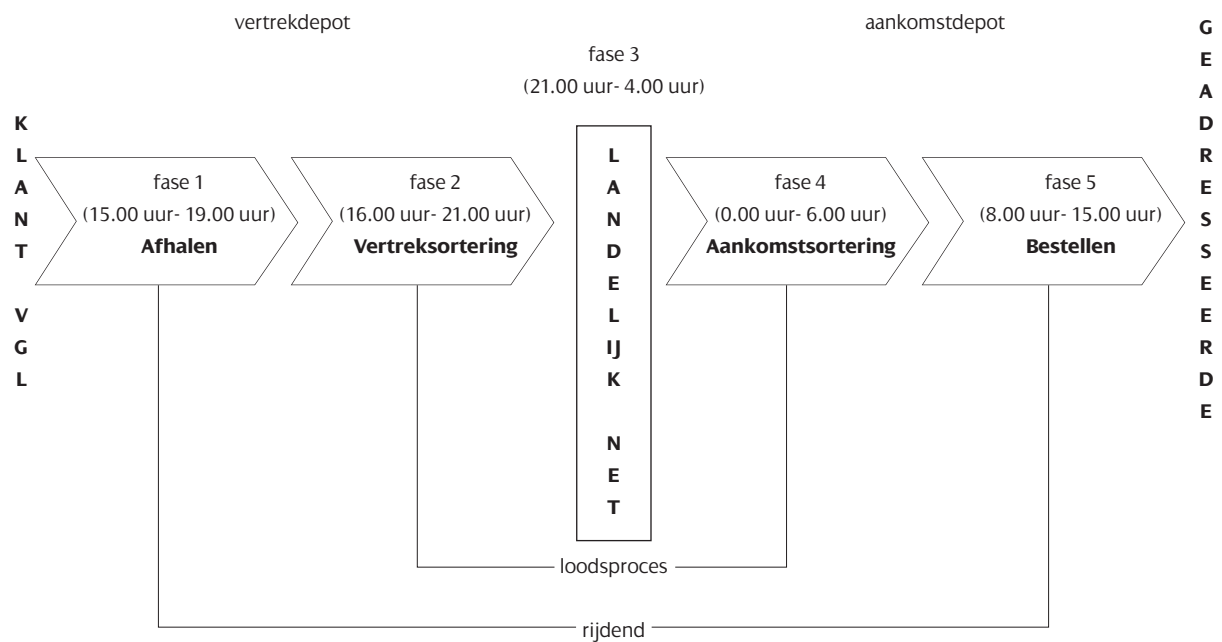
#### 3.1 Primaire proces in historisch perspectief

Van Gend & Loos Euro Express (in het vervolg VGL) kent een historie van ruim twee eeuwen op transport-

gebied. Opgericht in 1796, met als toenmalige 'core business' het vervoeren van passagiers en poststukken door de zuidelijke Nederlanden, wordt vanaf 1885 de aandacht volledig gericht op goederenvervoer over de weg en er wordt een fijnmazig netwerk van afhaal- en besteldiensten ontwikkeld. Weer honderd jaar later, in 1986, wordt het toenmalige VGL door de Koninklijke Nedlloyd Groep overgenomen en worden activiteiten samengevoegd met de activiteiten van soortgelijke Nedlloyd-bedrijven. Pakket- en palletvervoer in de Benelux, de belangrijkste activiteit, ging toen verder als zelfstandige divisie van Nedlloyd onder de naam Van Gend & Loos. Sinds 1 juli 1999 maakt VGL deel uit van Deutsche Post World Net. Dit komt tot uitdrukking door toevoeging van 'Euro Express' aan de officiële naam van het bedrijf. VGL biedt een breed scala van logistieke diensten aan en de organisatie telt ruim 4000 werknemers in de Benelux.

VGL richt haar logistieke dienstverlening voornamelijk op het pakket- en palletvervoer tussen organisaties onderling (business-to-business). Het primaire proces (zie figuur 3) is gericht op het afhalen van zendingen op het vertrekadres, sorteren en vervolgens bestellen op het aankomstadres. Met 'bestellen' wordt het afleveren of bezorgen bedoeld. Ten behoeve van dit primaire proces heeft VGL de beschikking over een volledig dekkend netwerk binnen de Benelux, bestaand uit 25 vestigingen (waarvan 19 in Nederland), die unieke,

**Figuur 3. Het primaire proces**



---

niet-overlappende geografische gebieden c.q. regio's bedienen. Door deze vestigingen wordt het afhalen, sorteren en bestellen verzorgd.

### 3.2 Missie en strategie

Bij de realisatie van de missie gaat VGL uit van een vijftal zakelijke principes: klanttevredenheid, het opzetten van een Europees bedrijf, superieure kwaliteit bieden met meer dan gemiddelde resultaten, ethisch en verantwoord gedrag, het ontwikkelen en behouden van professionele medewerkers. Deze principes worden in vier missieverklaringen gebundeld, waarvan er twee relevant zijn vanuit het oogpunt van de primaire processen, te weten:

- 1 VGL wil de marktpositie van hun klanten verbeteren door het aanbieden van de hoogste distributiekwaliteit in Europa, gebaseerd op een sterke lokale expertise op alle markten;
- 2 VGL streeft naar meer dan gemiddelde resultaten door het leveren van superieure kwaliteit op alle niveaus binnen de organisatie.

Op deze twee missieverklaringen zal worden gedoeld als in het vervolg van deze bijdrage naar 'de missie' wordt verwezen.

### 3.3 Managementinformatie na centralisatie

Na de overname van VGL door Deutsche Post is er eind 2000 een reorganisatie in gang gezet. De veranderingen in de organisatiestructuur van VGL laten een verschuiving zien van een zeer decentrale structuur naar een structuur waarin bepaalde taken meer worden gecentraliseerd.

In de nieuwe structuur zijn de 25 vestigingen in de Benelux geclusterd, waarbij er vier regio's zijn ontstaan, geleid door een regiomanagementteam. Op de vestigingen is de voornaamste activiteit het primaire proces, en activiteiten als administratie en sales zijn op de vier regiokantoren gecentraliseerd. Dit in tegenstelling tot de 'oude' situatie, waarin de 25 regio's een grote mate van zelfstandigheid hadden, waarbij het regiomanagement 'op zijn eigen winkel paste'.

De reorganisatie heeft geleid tot:

- Een concrete behoefte aan meer uniformiteit in de managementinformatie betreffende het primaire proces. Het hoofdkantoor wil de vier regio's kunnen beoordelen en sturen op hun prestaties, en aansluitend op de landelijke doelstellingen heeft het operations management van elke regio behoefte aan vergelijkbare informatie met betrekking tot de prestaties van de onderhavige vestigingen. Dit is voor het regio-

management noodzakelijk om tijdig in te kunnen grijpen op vestigingen waar dat noodzakelijk is.

- Een fysieke verwijdering tussen het operations management op regioniveau en de vestigingen waar de primaire processen plaatsvinden. In het verleden was het regiomanagementteam dichtbij het logistieke proces gepositioneerd.

Tegen deze achtergrond moet het VGL-streven worden gezien om voor de primaire processen te komen tot uniforme prestatie-indicatoren die de prestaties van de logistieke operaties meten. In een vervolgtraject wil VGL onderzoeken of en hoe deze prestatie-indicatoren als instrumenten kunnen dienen ter verbetering van prestaties door middel van 'benchmarking'.

## 4 Prestatiemeting bij VGL

Deze paragraaf betreft de gevolgde aanpak voor de praktische ontwikkeling van een prestatie-meetsysteem bij VGL. De hierbij te bespreken activiteiten zijn algemeen van aard en eveneens relevant voor andere bedrijven die de prestatie-indicatoren vanuit een strategisch perspectief nastreven. We staan echter eerst stil bij de aspecten in VGL's strategie op grond waarvan deze als landelijk kan worden gekarakteriseerd, hetgeen het gebruik van een uniforme set prestatie-indicatoren in verschillende geografische vestigingen legitimeert.

### 4.1 Landelijk vs. regionale oriëntatie van de VGL-strategie

De strategie van VGL kan worden beoordeeld op de vier dimensies (zie paragraaf 2.2), die bepalend zijn voor de mate waarin een strategie van een dienstverlenende organisatie als landelijk (in dit geval de Benelux) of regionaal kan worden beschouwd. De geografische dekking voor de strategie van VGL is honderd procent. Voor de gehele Benelux-organisatie gaat dezelfde strategie op. Het uitgangspunt is namelijk de toegevoegde waarde die het totale netwerk van regio's genereert en niet de toegevoegde waarde die een afzonderlijke regio levert. De toegevoegde waarde van het aanbieden van de dienst in een individuele regio is van ondergeschikt belang. De dienstverlening van VGL vindt plaats binnen de gehele Benelux. Deze eerste dimensie duidt dus op een landelijk getinte strategie. Evenzo duidt de tweede dimensie, de mate van standaardisatie van de (geografische) dienstverlening, op een landelijke strategie. Voor VGL is de aan de klant aangeboden dienst uniform binnen de Benelux, ongeacht de regio waarin de klant is gevestigd.

De derde dimensie, de afstand tot de afnemer van de dienst, is bij VGL beperkt. Er is gekozen voor een netwerk van regio's dat een relatief klein deel van het totale gebied waarbinnen de dienst wordt aangeboden, bedient. Dit zou kunnen wijzen op een regionale strategie, echter deze keuze voor een netwerk van regio's komt voort uit het streven naar optimalisering van de totale dienstverlening naar de klant en niet door verschillen in de behoeften aan dienstverlening per regio. Dus ook op deze dimensie kan de strategie als landelijk worden getypeerd.

De laatste dimensie, de uniformiteit van de marketing, wijkt met name op het punt van prijsstelling gedeeltelijk af van een landelijke benadering, want er wordt in de prijsstelling een onderscheid gehanteerd tussen regio's in Nederland en in België.

Uit de bovenstaande beoordeling van VGL's strategie aan de hand van de vier dimensies uit paragraaf 2.2 blijkt dat deze aan te duiden is als 'landelijk'. In het vervolg wordt uiteengezet hoe VGL haar prestatiemeting is gaan ontwikkelen in overeenstemming met deze landelijke strategie.

#### 4.2 Ontwerp prestatie-meetsysteem in de praktijk

Er is een aantal activiteiten benodigd in het proces van prestatiemeting: brainstormen, clusteren, prioriteitstelling, selectie, definitie en meten (Flapper et al., 1996, p. 32). De brainstormfase is een hulpmiddel bij het identificeren van de kritische succesfactoren en het in kaart brengen van de behoefte met betrekking tot het prestatie-meetsysteem en heeft als zodanig bij VGL plaatsgevonden. Er is voor gekozen om de brainstorming vanuit de theorie enigszins vóór te structureren, dit wordt in paragraaf 4.2.1. besproken. Daarna komen de opgedane ervaringen met de gebruikte methodiek aan de orde.

##### 4.2.1 Theorie structureert brainstorming

Uitgaande van de theorie over strategisch verantwoorde prestatiemeting zoals samengevat in paragraaf 2.1, is een lijst met discussiepunten (zie kader) ontwikkeld. Deze lijst vormde de leidraad in de brainstormsessies. Hier volgt een weergave van het verband tussen de theorie en de discussiepunten.

- Discussiepunt A sluit aan bij de theorie waarin door verschillende auteurs wordt gesteld dat de missie van de organisatie het uitgangspunt moet zijn bij het opstellen van een prestatie-meetsysteem (een top-down benadering). Tijdens de discussie werd overeengekomen deze missie als uitgangspunt te houden voor het verdere verloop van de discussie. Met deze missie in het achterhoofd is gesproken over de voor VGL te volgen strategie.

- De twee pijlers waarop prestatiemeting is gestoeld, komen tot uitdrukking in de opbouw van het discussie-instrument. In de structuur zijn evenals in de theorie te onderscheiden: de kritische succesfactoren (discussiepunt A t/m F) en de prestatie-indicatoren (punt G t/m L).
- De kritische succesfactoren, zoals aangeduid tijdens de discussieronden, zijn gerelateerd aan de missie, strategie van de organisatie, doordat de kritische succesfactorenpiramide als theoretische achtergrond is genomen in de opbouw van de discussie in punten B t/m E.
- Door de gehanteerde volgorde in de discussie is het punt van de kritiek van De Waal en Bulthuis, dat vaak te snel van het kwalitatieve aspect van prestatiemeting wordt afgedwaald naar kwantitatieve aspect, ondergaan. Het kwantificeren/transformereren van de kritische succesfactoren naar prestatie-indicatoren is tijdens de brainstormsessie pas aan de orde gekomen bij de discussiepunten J, K en L.
- De huidige prestatie-indicatoren bieden een inzicht in 'door de organisatie als relevant' beschouwde indicatoren. Echter, deze zouden vanuit de conceptuele benadering, zoals binnen de sessies gevolgd, als minder relevant kunnen worden gekwalificeerd. Om te beoordelen in hoeverre de huidige prestatiemeting binnen deze benadering past, is hier tijdens de brainstormsessies aandacht aan geschonken bij de behandeling van de punten G, H en I.

##### 4.2.2 Ervaringen met gebruikte instrument

Het discussie-instrument is met name in de brainstormingsfase gebruikt en wel bij VGL, zoals eerder uiteengezet een organisatie in de logistieke dienstverlening met een sterke geografische spreiding, in een periode van grote veranderingen in haar organisatie-structuur. Op grond van deze beperkte ervaringen kunnen en willen wij geen algemene uitspraken doen over de praktische bruikbaarheid van ons discussie-instrument, bijvoorbeeld in organisaties met andere specifieke eigenschappen. Vanwege het positieve eindresultaat van de brainstormsessies is het op deze plaats wel interessant in te gaan op de voornaamste praktische bevindingen bij VGL.

Deze sessies kwamen neer op een aantal intensieve discussieronden, waarbij de benodigde praktijkinput vanuit de verschillende invalshoeken (centraal vs. decentraal) werd verkregen om zodoende tot een invulling te komen voor VGL's behoefte aan prestatie-indicatoren. Alleen al het vergaren van de benodigde gegevens vergde twee discussieronden waaraan de drie Operations Managers van de drie regio's in Nederland hebben deelgenomen en waarin de manager Logistic Engineering & Control België de

---

## Leidraad met discussiepunten

### I. Strategisch perspectief (bepaling kritieke succesfactoren)

- Wat is de missie van Van Gend & Loos Euro Express en hoe vertaalt zich deze in strategische doelstellingen? En hoe wil Van Gend & Loos haar strategische doelstellingen bereiken? **(A)**
- Hoe kan de strategie worden onderverdeeld (welke kern-elementen bevat deze), zodat hieruit de kritische succesfactoren (strategisch) kunnen worden afgeleid? **(B)**
- Wat zijn de doelstellingen met betrekking tot operations? Hoe moeten deze doelstellingen worden bereikt? **(C)**
- Welke zijn de belangrijkste elementen uit deze functionele doelstellingen en welke functionele kritische succesfactoren spelen dan een rol? **(D)**
- Welke factoren zijn voor Van Gend & Loos cruciaal voor de processen, ongeacht de geformuleerde strategie? **(E)**
- Waarop ligt de nadruk bij management control en sturing (hoe wordt deze ingevuld)? **(F)**

### II. Prestatie-indicatoren

- Welke vormen van managementinformatie worden gebruikt en in hoeverre zijn deze (in aangepaste vorm) bruikbaar in de nieuwe organisatiestructuur? **(G)**
- Welke zijn de belangrijkste kengetallen binnen het huidige prestatie-meetsysteem? **(H)**
- Wat is het doel van prestatie-indicatoren voor Van Gend en Loos Euro Express? **(I)**
- Welke prestatie-indicatoren zijn noodzakelijk om op depotniveau de prestaties van operations te beoordelen en bij te sturen (vanuit de kritische succesfactoren)? Met andere woorden hoe moeten de kritische succesfactoren worden gemeten? **(J)**
- Welke prestatie-indicatoren zijn noodzakelijk om op clusterniveau de prestaties van operations op de verschillende depots te beoordelen, te vergelijken en bij te sturen? **(K)**
- Welke prestatie-indicatoren zijn op hoofdkantoorniveau relevant om de prestaties van operations in de gehele organisatie te beoordelen? **(L)**

---

regio België/Luxemburg vertegenwoordigde. Het hoofdkantoor van VGL in de Benelux werd in deze sessies eveneens vertegenwoordigd, namelijk door twee managers van Logistic Engineering en Control. Discussiepunten zoals die in deze sessies aan de orde zijn gekomen, waren: wat zijn de kernelementen uit de missie en in welke strategische doelstellingen vertaalt de missie zich. Met deze discussiepunten werd beoogd een inzicht te krijgen in de strategische kritische succesfactoren voor de case-organisatie. Om de vertaling naar het volgende niveau in de kritische succesfactorenpiramide te bewerkstelligen, werd gediscussieerd over de doelstellingen met betrekking tot de organisatiefunctie 'operations' en de vertaling van deze doelstellingen in een aantal kwalitatieve statements. Ten slotte zijn de meningen geïnventariseerd over de factoren die, ongeacht de gekozen strategie, belangrijk zijn om de voortgang van de dagelijkse processen te waarborgen. Dit laatste ter bepaling van de operationele kritische succesfactoren.

In de discussieronden zijn de kritische succesfactoren (strategisch, functioneel en operationeel) bepaald, op een wijze (De Waal en Bulhuis, 1995) zoals reeds aangegeven in de theoretische paragraaf 2.1. Vervolgens zijn de belangrijkste prestatie-indicatoren voor operations bij VGL bepaald. Voor functionele en operationele kritische succesfactoren is hierbij de aandacht uitgegaan naar de logistieke processen. Bij het formuleren van de prestatie-indicatoren staan deze processen centraal. Het spanningsveld tussen de

landelijke en de regionale invulling van een prestatie-meetsysteem bevindt zich tussen de functionele en de operationele kritische succesfactoren. Het onderzoek in de discussieronden heeft zich beperkt tot het meet-systeem en er is niet expliciet aandacht besteed aan hoe de uiteindelijke beoordeling van managers aan de hand van deze prestatie maatstaven zal gaan geschieden, met andere woorden er heeft in de betreffende fase geen normstelling plaatsgevonden.

Als uitgangspunt worden de functionele kritische succesfactoren genomen, welke na de discussieronden en aanvullende interviews (met vestigingsmanagers en de leiding van Logistic Engineering & Control) zijn opgesteld. Deze functionele kritische succesfactoren zijn, zoals in de vorige paragraaf besproken, gekoppeld aan de missie, strategie en de strategische kritische succesfactoren van VGL. De operationele kritische succesfactoren als uitgangspunt volstaan niet, aangezien deze geen directe link naar de strategie van de organisatie hebben, maar vanuit de cruciale bedrijfsactiviteiten zijn geformuleerd. Dit type activiteiten van de organisatie is op regionaal niveau geconcentreerd.

In zowel de brainstormsessies als in de aanvullende gesprekken is gebruikgemaakt van een aantal dezelfde discussiepunten uit de leidraad (zie paragraaf 4.2.1 en kader). Vervolgens zijn de meest genoemde succesfactoren als algemeen geldend voor VGL gedefinieerd. Daardoor zijn deze kritische succesfactoren uiteindelijk consistent tussen de verschillende regio's (hori-

zontaal). Elke regio werd immers door de respectievelijke Operations Manager vertegenwoordigd.

Echter, ook in verticale zin is deze consistentie onderkend en bevestigd, aangezien deze als algemeen geldend aangeduide succesfactoren ook werden genoemd in de gesprekken met de leiding van Logistic Engineering & Control, de vertegenwoordigers van het hoofdkantoor, en door vestigingsmanagers, welke direct rapporteren aan de Operations Managers cq. het regiomanagement.

Door uit te gaan van de *functionele* kritische succesfactoren voor operations wordt aansluiting verkregen met de strategie en missie van de organisatie. Deze functionele kritische succesfactoren zijn immers afgeleid uit de brainstormronden waarin de strategie en de missie, als startpunt voor de rest van de discussie zijn genomen. De borging van de regionale behoefte vindt plaats door bij de formulering van de doelstellingen de *operationele* kritische succesfactoren te gebruiken. In de brainstormsessies is elke functionele kritische succesfactor gekoppeld aan één of enkele doelstellingen voor het operations management. Elke doelstelling is vervolgens gekwantificeerd in een prestatie-indicator. Een aantal prestatie-indicatoren werd reeds in de gehanteerde rapportages gebruikt, echter via deze aanpak zijn deze prestatie-indicatoren ontworpen vanuit een strategisch perspectief.

## 5 Samenvatting en conclusies

In dit artikel is ingegaan op de aspecten die in de literatuur centraal staan met betrekking tot prestatie-meting en die gehanteerd zijn om in een praktijkcase tot een prestatie-meetsysteem te komen bij een logistiek dienstverlener. Hierbij moet op alle niveaus binnen de organisatie, zowel hiërarchisch als geografisch, een samenhangende set prestatie-indicatoren voor de primaire processen worden ontwikkeld.

Aangezien er sprake is van een enkelvoudige casestudie, is uiterste terughoudendheid op zijn plaats als het gaat om generaliseerbaarheid van resultaten. Een vervolgonderzoek in multicase-omgeving, met bedrijven uit andere branches of met andere organisatiekenmerken, zou zeker op zijn plaats zijn. Wel kan worden vastgesteld dat de brainstormsessies in uiteenlopende geleidingen van het casebedrijf aan de hand van een op de theorie gebaseerde leidraad succesvol verliepen. Door het gebruik van deze vragenlijst verliepen de verschillende discussies op semi-gestructureerde wijze, hetgeen het formuleren van conclusies bespoedigde. Daarenboven is de doelstelling van het casebedrijf gerealiseerd: het borgen van de consistentie in het prestatie-meetsysteem vanuit een strategisch perspec-

tief. Ten eerste de verticale consistentie, zodat de prestatie-indicatoren op het operationele niveau in lijn zijn met de strategie van de organisatie. Ten tweede de horizontale uniformiteit in het prestatie-meetsysteem: door op regionaal niveau op elke locatie dezelfde prestatie-indicatoren te hanteren (horizontale uitwisselbaarheid) wordt verticale aggregatie voor de hele organisatie mogelijk. ■

## Literatuur

- Andriess, F., (1996), Logistieke prestatie-indicatoren, in: *Tijdschrift voor Inkoop & Logistiek*, vol. 12, nr. 5, pp. 11-13.
- Broeke, A.M. ten, (1987), *Prestatie-indicatoren in de logistiek*, Kluwer Bedrijfswetenschappen, Deventer.
- Flapper, S.D.P., L. Fortuin en P.P.M. Stoop, (1996), Towards consistent performance management systems, in: *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 16, nr. 7, pp. 27-38.
- Have, S. ten, W. ten Have en A. Bour, (1998), Management is balanceren met strategie en prestatie-indicatoren, in: *Holland Management Review*, nr. 60, pp. 28-37.
- Kerklaan, L.A.F.M., (1995), *Verbetermeters voor dienstverleners: stuur- en kengetallen voor kennisintensieve organisaties*, Kluwer Bedrijfswetenschappen, Deventer.
- Kokke, C. J.T.M. en K.H. van Donselaar, (1997), Prestatiemeting in de transport- en distributiesector, in: *Bedrijfskunde – tijdschrift voor modern management*, vol. 69, nr. 2, pp. 24-30.
- Lovelock, C.H. en G.S. Yip, (1996), Developing Global Strategies for Service Businesses, in: *California Management Review*, vol. 38, nr. 2, pp. 64-86.
- Moon, P. en L. Fitzgerald, (1996), Delivering the goods at TNT: the role of the performance measurement system, in: *Management Accounting Research*, nr. 7, pp. 431-457.
- Sasser W.E., R.P. Olsen en D.D. Wyckoff, (1978), *Management of Service Operations: text, cases and readings*, Allyn & Bacon, Boston.
- Schaik, F.D.J. van, (2000), *Operationele kengetallen hebben de toekomst bij het beoordelen van ondernemingen*, Inaugurele rede Katholieke Universiteit Brabant, Tilburg.
- Simmonds, K., (1981), Strategic management Accounting, in: *Management Accounting*, april, p. 26.
- Simons, R., (1995), *Levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal*, Harvard Business School Press, Boston.
- Waal, A.A. de en H. Bulthuis, (1995), *Cijfers zeggen niet alles!: methoden ter verbetering van de interne managementrapportage*, West Publishing Company, Minneapolis/St. Paul.
- Wijn, M.F.C.M., W.A. Hofenk, R.W. Hoekstra en M.B. Hengeveld, (1996), Kritieke succesfactoren: een kritische beschouwing, in: *Bedrijfskunde*, vol. 68, nr. 3, pp. 8-17.
- Yip, G.S., (1992), *Total Global Strategy: Managing for Worldwide Competitive Advantage*, Prentice Hall, New Jersey.
- Zwaan, A.H. van der, (1995), *Organisatieonderzoek, Leerboek voor de praktijk: het ontwerpen van onderzoek in organisaties*, 3de druk, Van Gorcum, Assen.