

METEN MOET !

drs. A.A. de Waal MBA, ir. J.H.J.M. Mijland-Bessems, drs. H. Bulthuis

Kluwer, 1998

ISBN 90-267-2849-2

Voorwoord
Dankwoord
Inleiding

1. Kwaliteit van managementinformatie en -rapportage
 - 1.1. De planning- en controlcyclus
 - 1.2. Kwaliteit van de huidige managementinformatie en –rapportage
 - 1.2.1 Opzet van de managementinformatie en –rapportage analyse
 - 1.2.2 Resultaten van de managementinformatie en –rapportage analyse
 - 1.2.3 Analyse van en aanbevelingen uit de managementinformatie en –rapportage analyse
 - 1.3. Ontwikkelingen op het gebied van managementrapportage
 - 1.3.1 Functionele ontwikkelingen
 - 1.3.2 Technische ontwikkelingen
2. Ontwikkeling van kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren
 - 2.1. Kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren
 - 2.2. De prestatie-metingspiramide
 - 2.3. Ontwikkelingsmethodiek
 - 2.4. Projectaanpak
 - 2.5. Implementatie van de Balanced Scorecard
 - 2.6. Kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren in de profit sector
3. Detailhandel
4. Handel
5. Onroerend Goed
6. Productie
7. Telecom
8. Transport
9. Zakelijke dienstverlening
10. Generieke strategische doelstellingen en bedrijfsactiviteiten
 - 10.1 Externe klanttevredenheid
 - 10.2 Interne klanttevredenheid
 - 10.3 Personeelskwaliteit
 - 10.4 Personeeltevredenheid
 - 10.5 Financiën
 - 10.6 Automatisering
 - 10.7 Human Resources
 - 10.8 Public Relations

Bijlagen
Auteurs informatie
Beschrijvingen eerdere boeken

8. Transport

8.1 Karakteristiek

De industrie Transport betreft het vervoer van goederen en personen over land, water, lucht en spoor. De industrie heeft een aanzienlijk aandeel in het bruto nationaal inkomen van Nederland en is ook een belangrijke werkgever.

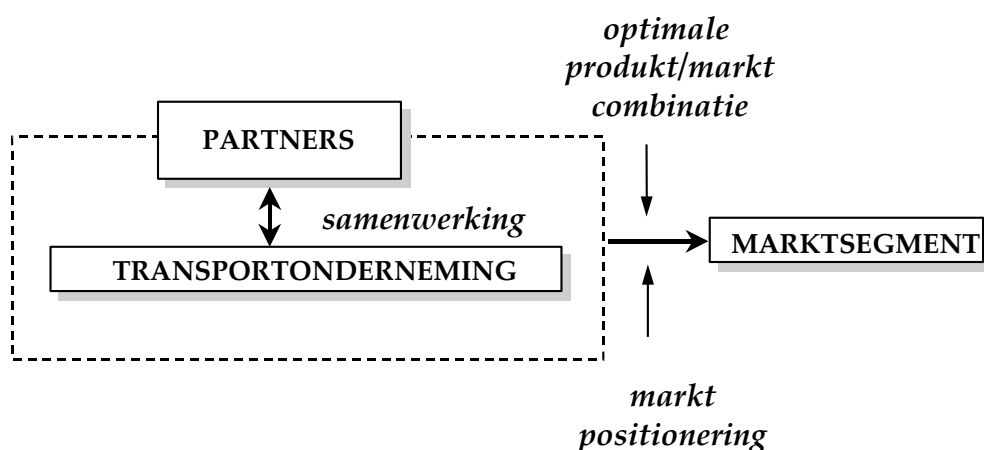
Hoewel de vraag naar transport van zowel passagiers als goederen toeneemt, staan de winstmarges de laatste jaren behoorlijk onder druk. Dit komt doordat de concurrentie in binnen- en buitenland steeds sterker wordt en omdat het moeilijker is om kostenstijgingen aan klanten door te berekenen. Daarnaast vraagt de opdrachtgever/verlader steeds meer kwaliteit en toegevoegde waarde, waardoor de transportonderneming zich meer zal moeten profileren als logistieke dienstverlener. Om dit vorm te geven wint in deze industrie het concept van 'value added logistics' aan populariteit. Hierbij biedt de transporteur, naast vervoer, ook diensten aan zoals op- en overslag, handling, order picking, barcodering en assemblage. Deze diensten leveren over het algemeen een hogere marge op dan het traditionele vervoer en bieden de bedrijven bovendien de mogelijkheid om langlopende contracten af te sluiten met klanten.

Andere ontwikkelingen in de transportsector zijn de toenemende schaalvergroting door het samengaan van transporteurs of door het inzetten van transportmiddelen met een veel grotere capaciteit (bijvoorbeeld containerschepen met een lengte van meer dan 110 meter). Door innovaties zoekt men voortdurend naar mogelijkheden voor het optimaal benutten van de beschikbare capaciteit. Daarnaast worden samenwerkingsverbanden populairder, waarbij bijvoorbeeld een wegvervoerder en een binnenvaartschipper samen gecombineerd vervoer aanbieden. Door dergelijke samenwerkingsverbanden aan te gaan proberen transporteurs de omzet te verhogen en/of de kosten te verlagen. Van beide is sprake wanneer de routes waarover beide partners transporteren elkaar (goed) aanvullen en daardoor een geheel traject in één keer aan een klant kan worden verkocht. De ondernemingen 'vullen' zo elkaars transportmiddelen en verhogen daarmee hun omzet. Tevens kunnen door het samenwerkingsverband bepaalde kosten worden verlaagd (bijvoorbeeld door samen te investeren in een informatiesysteem).

8.2 Strategische doelstellingen

Naast het aangaan van samenwerkingsverbanden om de marges te verbeteren proberen transporteurs hun product/marktcombinaties te optimaliseren. Hierbij wordt de transportservice (product) optimaal afgestemd op de wensen c.q. verwachtingen van een bepaald klantensegment (markt). Deze afstemming is niet optimaal indien voor een bepaald tarief een kwalitatief betere (of meer) service wordt geleverd dan dat een klant verwacht, of als een concurrent voor datzelfde tarief levert; er is dan sprake van overspecificatie (bijvoorbeeld het gratis leveren van informatie over waar de goederen zich bevinden op en bepaald tijdstip tijdens het transport). In dat geval worden er extra kosten gemaakt terwijl er geen extra opbrengsten tegenover staan. Het beter op elkaar afstemmen van de kwaliteit (= voldoen aan de wensen) en de prijs van de service resulteert uiteindelijk in betere marges.

Tot slot streven transportondernemingen er continu naar hun positie in de markt te versterken, of minimaal te behouden. Dit doen ze door zich ten aanzien van een bepaald aspect (zoals kosten of snelheid) duidelijk te onderscheiden van de concurrenten.



Figuur 8.1 Te beheersen relaties van een transportonderneming.

Partners

Veel transporteurs zijn de afgelopen jaren een strategische alliantie aangegaan met een of meer partners. Indien transporteur I, die tussen de bestemmingen A en B transporteert, een samenwerking aangaat met transporteur II, die tussen B en C vervoert, wordt het omzetspotentieel voor beiden verhoogd omdat beiden ook het traject A – C (en andersom) aan een klant kunnen verkopen. Daarnaast kunnen bepaalde kosten worden verlaagd door bijvoorbeeld investeringen te delen (zoals in de informatie technologie) of bepaalde activiteiten binnen één onderneming te concentreren (zoals verkoopactiviteiten). Het routenetwerk (de bestemmingen waartussen, of regio waarbinnen, een transportonderneming vervoert) van beide ondernemingen is daarmee versterkt omdat het omzetspotentieel is verhoogd evenals de mogelijkheid om kosten te verlagen. De strategische doelstelling hierbij is dan ook: **'Het versterken van het routenetwerk door samenwerking met partners'**.

Resultaat- KSF	PI	Definitie PI
Allianties	Rendement samenwerking	Bijdrage die het samenwerkingsverband heeft geleverd aan het bedrijfsresultaat van de eigen onderneming
	Partneromzet	Omzet, waarbij het transport is verkocht door een partner t.o.v. totale omzet
Allianties (andere transport categorie)	Extra omzet uit samenwerking	Extra omzet verkregen uit 'aanvullend' transport uitgevoerd door een transportonderneming uit een andere categorie t.o.v. totale omzet
Winstgevendheid route netwerk	Marge route netwerk	Opbrengsten van het eigen route netwerk t.o.v. totale kosten
Uitbestedingen	Kostenverlaging door uitbesteding (productie- en verkoop)activiteiten	Kostenverlaging als gevolg van het aan derden uitbesteden van activiteiten t.o.v. totale kosten van alle activiteiten (vooraf aan de uitbesteding).
Inbestedingen	Opbrengsten inbestede (productie en verkoop) activiteiten	Extra opbrengsten uit inbestede activiteiten gedeeld t.o.v. totale opbrengsten van de organisatie
Inspanning- KSF	PI	Definitie PI
Effectieve marketing	Samenwerkingsverbanden	Aantal nieuwe samenwerkingsverbanden t.o.v. geplande aantal samenwerkingsverbanden
	Potentiële partners	Aantal potentiële partners dat is benaderd t.o.v. totaal aantal partners dat is benaderd
Gestructureerde informatie over partner	Compleetheid partner informatie	Aantal geregistreerde (potentiële) partners (-gegevens) t.o.v. totaal aantal (potentiële) partners (-gegevens)

Of het routenetwerk door de samenwerking is versterkt is af te meten aan het rendement van de samenwerking. Een positief rendement wil zeggen dat de extra opbrengst uit de samenwerking hoger is dan de extra kosten en er dus een positieve bijdrage (opbrengst min kosten) is geleverd aan het bedrijfsresultaat. Is het rendement negatief, heeft de samenwerking weinig toegevoegde waarde en kan dus beter worden ontbonden. Ook het aandeel van de (extra) partneromzet, de omzet die wordt gemaakt omdat de partner het 'gehele traject' heeft verkocht, in de totale omzet is een goede graadmeter voor een succesvolle samenwerking. Hoe groter dit aandeel is, des te meer omzet wordt gehaald tegen lagere kosten, omdat de kosten van bijvoorbeeld de verkoopinspanning niet door de transporteur zelf maar door de partner zijn gemaakt.

Het bestaande routenetwerk van een transporteur kan ook worden uitgebreid met aanvullende routes die worden verzorgd door een transporteur uit een andere transportcategorie. Zo kan worden gedacht aan de combinatie trein- en wegtransport, vlieg- en treinvervoer, en scheepsvervoer gecombineerd met wegtransport. Of het routenetwerk hiermee wordt versterkt komt tot uitdrukking in de extra klanten en daarmee extra omzet als gevolg van het aanbieden van de combinatie.

Naast het rendement van de samenwerking geeft de winstgevendheid van het gehele routenetwerk een goede indicatie in hoeverre het netwerk is versterkt. Dit wordt gemeten aan de hand van de marge die de transportonderneming behaalt op haar routenetwerk. Als de marge daalt is de verhouding kosten versus opbrengsten verslechterd en betekent dit dat de samenwerking niet heeft geleid tot het extra 'vullen' van de routes, of wel, maar dan tegen een te lage prijs of tegen te hoge kosten.

De partner waarmee wordt samengewerkt hoeft niet eens een collega-transporteur te zijn. Er kan ook worden samengewerkt met een derde, die een deel van de niet-transport activiteiten van de organisatie overneemt of waarvan juist activiteiten worden overgenomen. Hierbij kan worden gedacht aan het in- en uitladen van de goederen, de catering of de verkoopinspanning. De kostenverlaging of opbrengstverhoging door de uit- of investering levert uiteindelijk weer een betere marge op voor de transportservice.

Om tot een succesvolle samenwerking te komen met partners moeten in ieder geval potentiële partners, die een bijdrage zouden kunnen leveren aan het netwerk van de organisatie, worden gezocht en worden gevonden. Potentiële partners voor zowel uitbreiding van het transportnetwerk als voor uit- en investering van activiteiten moeten structureel worden benaderd. Om te achterhalen welke (potentiële partner) ondernemingen het beste kunnen worden benaderd is uitgebreide informatie over de partner nodig.

Product/Marktcombinaties

Het optimaliseren van de product/marktcombinatie begint bij het segmenteren van de markt. Segmentatie kan op basis van het soort product (bijvoorbeeld korte afstand of lange afstand, extra service en duurder of standaard service en goedkoper) en het soort klant (bijvoorbeeld consument of zakelijke dienstverlening). Er moet een keuze worden gemaakt door de transporteur op welk segment(en) men zich wil richten. Vervolgens is het streven om een optimum te vinden tussen het maximaal leveren van de transportdienst die de klant uit het gekozen segment wil hebben en de kosten om die te leveren. Over-specificatie op elk moment van klantencontact dient te worden voorkomen. Er wordt in dat geval meer geleverd dan waar de klant eigenlijk voor betaalt. Dit wordt weergegeven door de strategische doelstelling: '**Het beter afstemmen van producten op de wensen van de klanten, per segment**'.

Resultaat- KSF	PI	Definitie PI
Segmentatie klantengroep/ klasse	Marge per klantsegment	Opbrengst per klantsegment t.o.v. kosten per segment
Productdifferentiatie	Marge per product	Opbrengst per product t.o.v. kosten voor dit product
Terugkerende klanten	Herhaalaankopen	Aantal klanten dat meer dan één keer per periode de diensten afneemt t.o.v. totaal aantal klanten
Besparingen	Quick Wins in over-specificatie	Kosten besparingen zonder dat de waardering van de klant is afgenomen

Inspanning- KSF	PI	Definitie PI
Klantenbinding	Contracten met (grote) klanten	Omzet gerealiseerd bij gecontracteerde klanten t.o.v. totale omzet
Toegespitste verkoop-organisatie	Omzet per verkoopkanaal	Omzet behaald door verkoop per kanaal
	Rendement per verkoopkanaal	Opbrengst gedeeld door de kosten per verkoopkanaal
Status van verbeterprojecten	Verbeterprojecten	Aantal verbeterprojecten, die zijn gericht op het verbeteren van de product/markt combinatie, dat op schema ligt qua tijd, kwaliteit en kosten t.o.v. totaal aantal verbeterprojecten

Over-specificatie, of juist het tegenovergestelde waardoor klanten naar de concurrent gaan omdat daar meer service wordt geleverd voor dezelfde prijs, komt tot uitdrukking in lagere marges per klantsegment en per product. Over-specificatie kan onder andere worden verminderd door het doorvoeren van besparingen ('Quick Wins') in de dienstverlening maar dan zonder daling van de klantwaardering (bijvoorbeeld een broodje in plaats van een maaltijd tijdens een vlucht, of het verkopen van plaatsbewijzen via een automaat in plaats van aan het loket). Het aantal terugkerende klanten geeft een indicatie of de transporteur inderdaad (nog steeds) de beste dienst levert tegen een reële prijs, ondanks de doorgevoerde besparing.

Om de service zo goed mogelijk te kunnen afstemmen op de wensen van de klant is er informatie over deze klanten(wensen) nodig. Door het afsluiten van contracten met (grote) klantengroepen, zoals met bedrijven die veel gebruikmaken van een bepaalde transportservice, kan eenvoudig informatie over deze klanten worden ingewonnen (onder andere wie maakt wanneer en waarvan gebruik en hoe vaak) en exact de wensen worden bepaald (door bijvoorbeeld een enquête). De service kan dan op maat worden geleverd en de (extra) kosten hiervan zullen worden gedekt omdat een bepaalde afname is verzekerd.

Door gebruik te maken van verschillende verkoopkanalen wordt eveneens over-specificatie vermeden en wel op een ander moment van klantencontact, namelijk niet tijdens het verlenen van de transportservice maar op het moment van de verkoop. De zakenmarkt met een grotere afname rechtvaardigt een directe verkoopbenadering (account management), ook omdat deels plaatsen met hogere tarieven worden verkocht (business class). Individuele consumenten hebben veelal geen probleem met een aankoop via een tussenpersoon/agent, wat voor de transporteur goedkoper is. De omzet per verkoopkanaal en het rendement van het kanaal geven een indicatie of het juiste verkoopkanaal wordt gebruikt. Wanneer bijvoorbeeld veel plaatsbewijzen of tonnen goederen worden verkocht via account management en weinig tot niets via de agenten, kan dit laatste kanaal beter worden afgestoten. Het rendement is te laag en gaat ten koste van de marges van de onderneming.

Om de Quick Win besparingen te realiseren moeten continu allerlei verbeterprojecten worden opgestart om besparingsmogelijkheden te onderzoeken en te implementeren. Het volgen van de voortgang van deze projecten is noodzakelijk om ervoor te zorgen dat ze succesvol worden afgerond.

Marktpositionering

Gezien de sterke concurrentie onder de transporteurs, zowel binnen een transportcategorie als tussen de categorieën onderling, moet een transportonderneming zich duidelijk onderscheiden van haar concurrenten. Een transporteur in het marktsegment 'pakjes tot een bepaald gewicht' kan zich bijvoorbeeld onderscheiden van zijn concurrent in dat marktsegment door 'de snelste', 'de meest klantvriendelijke', of 'de goedkoopste' te zijn. Door een keuze te maken hoopt de transporteur zijn positie in dat marktsegment te behouden of te versterken. De producten en de organisatie moeten het aspect waarop de transporteur zich wenst te onderscheiden bevestigen en mogen deze zeker niet afbreken. De markt moet het onderscheidend aspect herkennen in de transporteur en zijn producten. Klanten moeten bij voorkeur vanwege dat onderscheidende aspect de service van de transporteur afnemen. Het geheel is terug te vinden in de strategische doelstelling: '**Het sterker positioneren van de eigen onderneming in het gewenste marktsegment(en)**'.

Resultaat- KSF	PI	Definitie PI
Onderscheidend vermogen	Perceptie markt	Aantal ondervraagden die het onderscheidend aspect van de transporteur bevestigen t.o.v. totaal aantal ondervraagden (uit het marktsegment)
	Oordeel over product	Aantal klanten dat de transportservice beoordeeld conform het gewenste onderscheidend vermogen t.o.v. totaal aantal (gevraagde) klanten
	Nieuwe klanten	Aantal nieuwe klanten uit de doelgroep dat de transporteur heeft gekozen wegens haar onderscheidend aspect t.o.v. totaal aantal nieuwe klanten
Marktpositie	Marktaandeel	Omzet van de transportonderneming t.o.v. totale omzet in het marktsegment
		Aantal door de transporteur vervoerde passagiers/tonnen t.o.v. totaal aantal vervoerde passagiers/tonnen in het marktsegment
Inspanning- KSF	PI	Definitie PI
Effectieve reclame	Bereik reclame	Aantal (potentiële) klanten dat de reclame heeft bereikt t.o.v. totaal aantal bereikte personen/organisaties
Bevestigende reclame	Oordeel over reclame	Aantal personen dat vindt dat de reclame het gewenste onderscheidend vermogen bevestigt t.o.v. totaal aantal ondervraagden
Bekendheid van het personeel met het onderscheidend aspect	Geïnstrueerd personeel	Aantal personeelsleden (in front-office) dat bekend is met het aspect waarin de transporteur zich wil onderscheiden en in de bijbehorende wijze van werken is geïnstrueerd t.o.v. totaal aantal personeelsleden (in front-office)

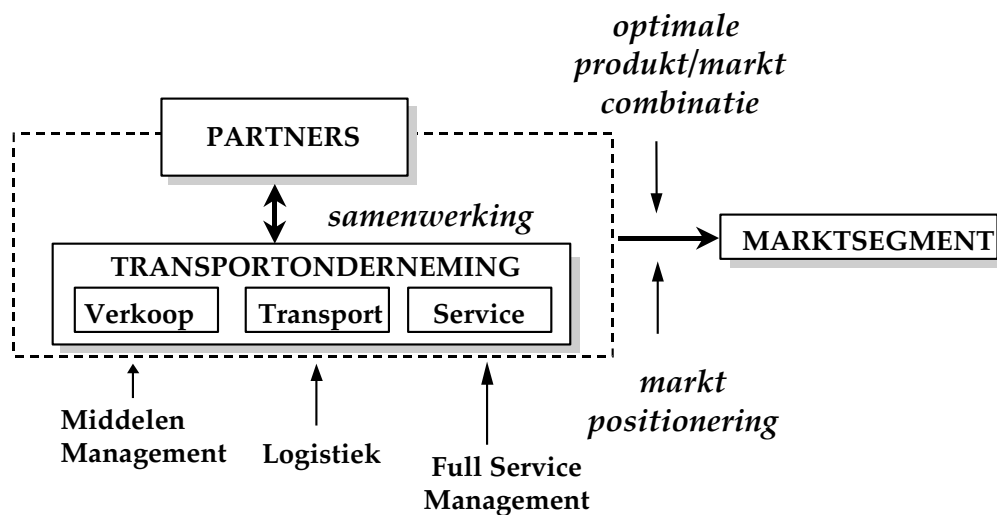
Indien een bepaalde marktpositie wordt nagestreefd door een transporteur door zich duidelijk te onderscheiden van de concurrent op een bepaald aspect, moet dit ook als zodanig door de markt worden herkend. Er moet worden gemeten of de markt de transporteur inderdaad met het gewenste onderscheidende aspect associeert. Indien een transporteur ervoor kiest de snelste of de meest betrouwbare te zijn, moet dit niet alleen zo worden gezien door de markt, maar moet dit ook worden bevestigd door de klanten aan wie de service is geleverd. Als een steeds groter deel van de klanten van mening is dat een andere transporteur toch 'betrouwbaarder' of 'sneller' levert, dan onderscheidt de transporteur zich daar niet langer op en kan dit klanten kosten; uiteindelijk kan dit ten koste gaan van de positie in de markt. Daarnaast geeft ook het aantal nieuwe klanten dat de transporteur heeft gekozen door haar onderscheidend aspect een indicatie in hoeverre de transporteur zich daadwerkelijk onderscheidt op dat aspect.

De positie in de markt wordt gemeten aan de hand van het marktaandeel. De positie kan worden gemeten in relatie tot de omzet of op basis van het aantal vervoerde passagiers/tonnen.

Een bepaald oordeel van klanten komt onder andere tot stand door de reclameboodschap of slogan die een transporteur gebruikt. Deze boodschap moet wel de gewenste doelgroep bereiken. Daarnaast is het personeel van de transporteur dat direct contact heeft met de klant het 'visitekaartje' van de transporteur. Ze dienen te weten hoe te functioneren en hoe zich te gedragen tijdens het contact met de klant zodat ook dan het gewenste onderscheidend vermogen wordt bereikt of wordt bevestigd.

8.3 Cruciale bedrijfsactiviteiten

Hoofdprocessen die kunnen worden onderscheiden binnen een transportonderneming zijn het verkopen van de transportcapaciteit, het transporteren zelf en de (extra) service die naast het transport aan een klant wordt geleverd. De cruciale activiteit binnen het verkoopproces is het optimaliseren van de inzet van de transportmiddelen, vraag en aanbod moeten zo goed mogelijk op elkaar worden afgestemd tegen een zo hoog mogelijke prijs. Bij het transporteren is de logistiek het meest belangrijk: zorgen voor de juiste goederen, op de juiste tijd op de juiste plaats. Op het gebied van de service kiezen steeds meer transporteurs voor het (extra) leveren van diensten bestaande uit ook andere, niet-transportactiviteiten. Hierdoor wordt een 'full service'-pakket aan de klant geleverd. Een voorbeeld hiervan is het tussentijds opslaan van goederen, mocht dit nodig zijn. De reden hiervoor is het creëren van een stabiel karakter in de omzet.



Figuur 8.2 Te beheersen activiteiten voor een transportonderneming.

Middelen management

Een transporteur dient er continu voor te zorgen dat de transportmiddelen voor een zo groot mogelijk deel worden ingezet om opbrengst te genereren. Transportmiddelen moeten maximaal onderweg zijn en daarbij maximaal beladen zijn. Er dient in ieder geval gemeten te worden of de kritisch beladingsgraad wordt gehaald. Bij die beladingsgraad worden de kosten van het transport in ieder geval gedekt, waarbij er wordt uitgegaan van een gemiddeld tarief. Daarnaast is het streven de bezetting te realiseren tegen de hoogst mogelijke prijs. Het transportmiddel wordt opgevuld met goederen/passagiers tegen een gereduceerd tarief indien de verkopen tegen vallen, of een vrije plaats wordt verkocht aan de doelgroep met het hoogste tarief indien de vraag hoog is. De beladingsgraad zal in beide gevallen boven de kritische beladingsgraad uitkomen, echter de marge per stoel/bed/tonkilometer is verschillend. Ook deze eenheid moet dus worden gevolgd.

Resultaat- KSF	PI	Definitie PI
Optimale middelenverdeling	Opbrengst per stoel/bed/tonkilometer	Gemiddelde opbrengst per stoel/bed/ton per vervoerde kilometer
	Bezettings/beladingsgraad	Gemiddelde bezettings/beladingsgraad van de transportmiddelen t.o.v. kritische bezettings/beladingsgraad
	Marge per stoel/bed/tonkilometer	Totale opbrengsten min de totale kosten gedeeld door de totale beschikbare capaciteit (in stoelen/bedden/tonnen) per vervoerde kilometer
	Rendement van overboekingen	Extra opbrengst door het toestaan van overboekingen min de kosten van compensaties aan en verlies van goodwill bij klanten

Inspanning- KSF	PI	Definitie PI
Geavanceerde Informatie & Communicatie Technologie	ICT-investeringen	Hoogte ICT-investering (gerealiseerd) t.o.v. totale omzet
	ICT-toepassingen	Aantal nieuwe ICT-toepassingen t.o.v. nieuwe toepassingen bij concurrenten
Snelheid in- en uitladen	Beladingtijd	Gemiddelde tijd nodig voor in- en uitladen tussen de transporten

Hoe hoger de opbrengst per stoel/bed/tonkilometer, hoe beter de transportmiddelen zijn ingezet. In de marge, berekend op basis van de totale beschikbare capaciteit, is ook het verlies verrekend van dat deel van de (vrije) capaciteit dat niet bezet was tijdens het transport. Hoe hoger de marge per stoel/bed/tonkilometer, des te meer wordt er verdiend met de inzet van de middelen

Indien de bezettingsgraad achterblijft op de kritische beladingsgraad moeten er extra inspanningen worden gepleegd om alsnog de capaciteit te verkopen, omdat anders naar verwachting verlies wordt geleden op het transport.

Bij bepaalde transportroutes kiezen transporteurs ervoor meer transportcapaciteit te verkopen/te reserveren dan dat men eigenlijk beschikbaar heeft (overboekingen). Uit ervaring is gebleken dat er op het laatste moment door een bepaald deel van de klanten toch wordt afgezegd, of dat klanten vrijwillig van een bepaalde route of reis afzien tegen een bepaalde vergoeding als blijkt dat er toch minder afzeggingen zijn dan verwacht. De daardoor 'vrijgekomen' capaciteit wordt opgevuld met de overboekingen. Zonder die overboeking zou de capaciteit als gevolg van afzeggingen nooit volledig kunnen worden gevuld. Er moet echter wél voor worden gewaakt dat het rendement van de overboeking positief blijft. Indien niet, dan zijn de extra opbrengsten, als gevolg van de overboekingen die de (vrijwillige) afzeggingen compenseren, lager dan dat aan compensaties (bij vrijwillige afzegging) of aan verlies van goodwill (als toch een paar klanten onvrijwillig moeten worden geweigerd als gevolg van nog te veel overboekingen) wordt betaald. Het toelaten van overboekingen kan dan beter worden gestopt.

Door middel van Informatie & Communicatie Technologie kan de inzet en de omzet van de transportmiddelen worden verhoogd. In geval van een geavanceerd reserveringssysteem kan de vrije capaciteit worden verkocht aan de meest betalende koper, of aan een koper uit een ander land met een op dat moment gunstige wisselkoers. Door het kunnen vasthouden van historische gegevens kan de te verkopen capaciteit per doelgroep (met bijbehorend tarief) per rit/route worden bepaald. Indien de capaciteit in de lagere tariefgroep is volgeboekt kan aan de eerst volgende 'nee' worden verkocht, omdat naar verwachting de capaciteit voor de duurdere tariefgroepen ook vol zal lopen. Mocht dit onverhoopt toch niet het geval zijn, dan kan met de vrije capaciteit alsnog worden 'geschoven' naar een lagere tariefgroep (eventueel door het aanhouden van wachtlijsten). Daarnaast verkorten technieken als scannen en barcodering de verwerkingstijd van de documenten die bij het transport behoren en het in- en uitladen. Door telecommunicatie is het mogelijk de bestuurder onderweg een signaal te geven om (extra) vracht op te pikken bij een klant die zich tussentijds heeft gemeld (bijvoorbeeld bij het hebben van vrije capaciteit op de terugweg) of de bestuurder te adviseren een andere route te nemen bij opstoppingen.

Sneller kunnen in- en uitladen verhoogt de tijd waarin het transportmiddel beschikbaar is voor transport en verhoogt daarmee de mogelijkheid om opbrengst te generen.

Logistiek

Voor transporteurs is het van cruciaal belang dat de juiste 'goederen' op de juiste tijd op de juiste plaats worden afgeleverd. In het geval de transporteur vaste routes en vaste plaatsen heeft waarop klanten als het ware 'afroepen', zijn de juiste plaats en juiste goederen geen prestatie-indicator (alleen in die gevallen waarin de plaats van bestemming door omstandigheden, zoals het weer of stakingen niet aangedaan kan worden). Immers een passagierstrein die tussen bestemming A en B rijdt zal in principe altijd de juiste plaats (A en B) en altijd de juiste 'goederen' (passagiers) vervoeren. De leverbetrouwbaarheid in de zin van 'op tijd' is dan de belangrijkste indicator geworden.

Resultaat- KSF	PI	Definitie PI
Leverbetrouwbaarheid	Punctualiteit leveringen	Aantal goederen/ passagiers die op tijd zijn aangekomen t.o.v. totaal aantal getransporteerde goederen/ passagiers
	Punctualiteit routes/ vluchten	Aantal routes/ vluchten die op tijd zijn aangekomen t.o.v. totaal aantal routes/ vluchten
	Verloren goederen	Aantal verloren goederen (zendingen), of goederen met kwijtgeraakte identificatie, t.o.v. totaal aantal goederen, per periode
	Beschadigingen	Aantal beschadigde goederen t.o.v. totaal aantal goederen, per periode
Inspanning- KSF	PI	Definitie PI
Onderhoudsstaat transportmiddelen	Ouderdom transportmiddelen	Totale ouderdom van alle transportmiddelen t.o.v. totaal aantal transportmiddelen
	Onderhoud volgens plan	Aantal middelen die zijn onderhouden volgens een (preventief) plan gedeeld door het totaal aantal middelen
	Incidenten	Aantal incidenten dat zich voordoet als gevolg van achterstallig onderhoud, per periode
Kwaliteit onderhoudsdienst	Oordeel door derden	Oordeel door derden over de kwaliteit van de onderhoudsdienst van de transporteur

Goederen die verloren zijn gegaan, goederen waarvan de identificatie is kwijtgeraakt waardoor niet meer is te achterhalen waar ze naar toe moeten en goederen die zijn beschadigd geven een indicatie van de leverbetrouwbaarheid van de transporteur.

Een oudere vloot, evenals het achterlopen op het onderhoudsschema betekent een hogere kans op pech en daardoor het niet op tijd kunnen leveren. Naast de frequentie van het onderhoud moet ook de kwaliteit van het onderhoud worden gemeten. Immers, gebrekkig onderhoud betekent eveneens een verhoogde kans op incidenten. Een oordeel over de onderhoudsdienst door derden geeft een indicatie van de kwaliteit van het onderhoud zelf. Een dergelijk oordeel door derden kan worden gegeven in de vorm van een kwaliteitscertificaat (bijvoorbeeld een ISO-certificaat).

Full service management

De omzet van transporteurs is sterk afhankelijk van de ontwikkelingen in de economie en de koopkracht van de consument. Om een stabiel karakter te forceren in de omzet creëren transporteurs omzet uit andere, aanverwante activiteiten. Voorbeelden hiervan zijn het verzorgen van tussentijdse opslag van de te transporteren goederen of het verzorgen van de douane-afhandeling bij internationaal transport. Veel afnemers willen juist deze activiteiten afstoten in het kader van de concentratie op hun eigen kernactiviteiten.

Resultaat- KSF	PI	Definitie PI
Productmix	Opbrengst uit aanverwante activiteiten	Opbrengst uit niet-transportactiviteiten t.o.v. totale opbrengst
	Rendement van de aanverwante activiteiten	Opbrengst t.o.v. kosten van het uitvoeren van aanverwante activiteiten
	Rendement op de investeringen	Opbrengst t.o.v. investeringen die nodig waren om de nieuwe activiteiten uit te kunnen voeren
Klantenmix	Nieuwe klanten	Aantal nieuw verkregen klanten t.o.v. totaal aantal klanten als gevolg van het kunnen aanbieden van nieuwe activiteiten
Inspanning- KSF	PI	Definitie PI
Kennis van nieuwe activiteiten	Geschoold personeel	Mate waarin het personeel beschikt over de kennis en ervaring van de nieuwe activiteiten

Feedback van marketing/ verkoopafdeling	Mogelijke afnemers	Aantal ontdekte klanten door de marketing/verkoopafdeling die ontstaan voor het afstoten van activiteiten, per periode
	Mogelijke activiteiten	Aantal ontdekte activiteiten door de marketing/verkoopafdeling die mogelijk door de transporteur kunnen worden overgenomen, per periode

Om de nieuwe activiteiten uit te kunnen voeren is kennis nodig van deze activiteiten. Een deel van het personeel dient daarvoor te zijn geschoold.

Om mogelijkheden voor het uitvoeren van nieuwe activiteiten te achterhalen moeten diegenen die zich in de markt begeven deze mogelijkheden qua activiteiten en qua mogelijke afnemers ontdekken en doorgeven aan de eigen organisatie. Er kan dan worden onderzocht of het voor de transporteur een zinvolle activiteit kan zijn en of investeringen worden gedaan om deze activiteit commercieel uit te gaan voeren.