

CIJFERS ZEGGEN NIET ALLES !

Methoden ter verbetering van de interne managementrapportage

drs A.A. de Waal MBA en drs. H. Bulthuis

Kluwer, 1996

ISBN 90-267-2110-2

HOOFDSTUK 4 SYNDICATOREN

4.1 Inleiding

Samenwerking bij Handy & Trendy

De produktgroepmanager Lampen Bas Scheeringa, liep met een vuurrood hoofd door de gang van het hoofdkantoor van Handy & Trendy. Hij was op weg naar produktiechef Jan van Gent. Onderweg kwam hij Gert Paardenkoper tegen die hem vroeg wat er aan de hand was. "Gert, ga opzij", riep Bas uit. "Ik ben in alle staten en zal die medewerker van jou, of beter gezegd tegenwerker, Jan van Gent eens goed de waarheid zeggen". Gert schrok nogal van deze uitbarsting van Bas. Normaal gesproken was deze toch een rustig en innemend persoon. Zonder te kloppen liep Bas de kamer van Jan binnen, die op dat moment in bespreking was met één van zijn medewerkers. Zonder dat hij er doekjes omwond begon Bas te roepen: "Wat je me nu hebt geflikt daar ben ik bijzonder kwaad over". Jan keek enigszins verbouwereerd naar Bas, die zijn tirade vervolgde: "Ik wil je nu onder vier ogen spreken!". Hij wierp Jan's medewerker een vernietigende blik toe, waarop deze zonder een woord te zeggen de kamer snel verliet. Jan vroeg wat er aan de hand was en Bas antwoordde: "Door jou gestuntel ben ik mooi een order van twee miljoen gulden kwijtgeraakt". Jan schrok hier zichtbaar van en kreeg ook een kleur. Bas vervolgde: "Twee weken geleden nog heb ik aan jou gevraagd of het mogelijk was de order voor de winkelketen de Lampekap voorrang te geven. Zij wilden alleen kopen als wij binnen twee weken zouden leveren. Vandaag belde ik om te vragen of alles naar wens verlopen was en tot mijn grote verbazing hoor ik van mijn relatie bij de Lampekap, dat zij nog niets hadden ontvangen. Sta ik daar toch mooi in mijn hemd. Mijn relatie was behoorlijk kwaad en ik kon alleen mijn excuses aanbieden en toezeggen dat ik dit direct zou onderzoeken. De huis-aan-huis folder van de Lampekap ligt al in de bus bij ongeveer tweehonderdduizend huishoudens. Het komt er kort gezegd op neer dat zij de komende weken nee moeten verkopen, omdat jij je afspraken niet nakomt. Het is goed mogelijk dat de Lampekap de gehele order alsnog afzegt. Zo haal ik mijn budget nooit".

De gezichtskleur van Jan was ondertussen net zo rood geworden als die van Bas (figuur 4.1).



Figuur 4.1: Is samenwerken een succesfactor?

Jan herinnerde zich de situatie van twee weken geleden nog heel goed. Terwijl hij probeerde zich te beheersen reageerde Jan: "Ik heb je gewaarschuwd dat jij, net zo als een aantal andere verkopers hier, nauwkeuriger toezeggingen moet doen aan klanten. Wij hebben *niet* afgesproken dat de order van de Lampekap binnen twee weken zou worden uitgeleverd, maar ik heb wel toegezegd mijn best te doen. Jij zou dit opnemen met de Lampekap en zonder tegenbericht van jou zou ik dit in de planning opnemen. Vervolgens heb ik niets van je gehoord en vier dagen geleden heb ik een memo naar je gestuurd met de mededeling dat het niet lukt en dat de order pas begin volgende week gereed komt. Ik hoopte dat jij je post tijdig zou lezen, zodat je niet voor dit soort verrassingen komt te staan, maar helaas".

Op dat moment kwam Gert Paardenkoper de kamer binnen en vroeg wat de bedoeling van deze scene was. Bas en Jan wilden beide beginnen met hun verklaring maar Gert viel hun direct in de rede: "Ik heb jullie discussie gehoord toen ik deze kamer passeerde. Dit is nu al de derde keer dat het fout loopt met afspraken tussen produktie en verkoop. Het leidt alleen maar tot ontevreden klanten en verlies van omzet en marktaandeel. Vanmiddag om drie uur heb ik een afspraak met Martin en ik wil dat jullie beide daarbij aanwezig zijn. Ik wil dit contra-productieve gedrag voor eens en altijd de wereld uit hebben. In een organisatie behoor je samen te werken, in plaats van elkaar tegen te werken! "

Einde kader

Samenwerking is één van de belangrijke succesfactoren voor elke organisatie. Als medewerkers niet goed samenwerken kan dit gevolgen hebben voor de kwaliteit van de geleverde producten en diensten.

In het algemeen zijn meerdere personen, groepen of afdelingen betrokken bij het uitvoeren van werkzaamheden en het behalen van resultaten. Dit vereist efficiënte en effectieve samenwerking tussen de verschillende partijen.

Een eenmaal door een organisatie gekozen strategie kan alleen dan succesvol worden uitgevoerd als de medewerkers bereid zijn om samen te werken voor het behalen van de gestelde doelen.

De prestatie-indicatoren die in het vorige hoofdstuk zijn gedefinieerd meten in hoeverre de strategie succesvol wordt uitgevoerd. Ze geven echter geen uitsluitsel over de mate waarin medewerkers in de organisatie samenwerken. Een strategie kan immers naar tevredenheid uitgevoerd worden, terwijl de samenwerking toch niet zo vlot verloopt. Als de samenwerking goed zou zijn verlopen waren de resultaten misschien nog wel beter geweest!

Een stukje geschiedenis

Het is opmerkelijk dat samenwerking in het algemeen onderbelicht blijft in de managementrapportages¹. Eén van de redenen hiervoor is, dat dit aspect meestal als een sociaal-psychologisch verschijnsel wordt gezien; het is ogenschijnlijk niet kwantificeerbaar en dus ook niet meetbaar.

In de jaren zestig en zeventig werd de zogenoemde “sociale indicator” gebruikt. Deze indicator kwam voort uit het sociaal-psychologische vakgebied, waar men de behoefte had om maatschappelijke ontwikkelingen te registreren en te beschrijven. Het welzijn van de arbeider, uitgedrukt in de kwaliteit van de arbeid, de gezondheid, het welzijn en de werkgelegenheid, stond hoog in het vaandel bij de overheid en de vakbonden. Voorbeelden van sociale indicatoren waren het ziekteverzuim, het personeelsverloop en de verhouding tussen het aantal mannen en vrouwen werkzaam in een organisatie. De sociale indicator werd daardoor voornamelijk gebruikt voor de verantwoording van het sociale beleid van de personeelsmanager. Helaas zijn geen sociale indicatoren gedefinieerd voor het meten van de samenwerking in een organisatie. Directies vonden de sociale indicatoren onvoldoende belangrijk. Er werd namelijk geen relatie gelegd met de bedrijfsstrategie en daarin waren ze nu juist geïnteresseerd. De sociale indicator heeft de jaren tachtig dan ook niet overleefd en wordt tegenwoordig alleen nog in sociale jaarverslagen gerapporteerd².

Als we nu naar de jaren negentig kijken vinden we weinig terug over samenwerking in de managementrapportage. Een uitzondering is de Synergie-Scan®. Synergie betekent letterlijk “samenwerken”.³ Het is een methodiek voor “het zichtbaar maken en benutten van de verborgen krachten in iedere organisatie”. Het is een bruikbare methodiek om samenwerking binnen de organisatie als geheel in kaart te brengen. Echter de onderlinge samenwerking tussen verschillende specifieke delen van de organisatie, bijvoorbeeld afdelingen, groepen of medewerkers, wordt niet gevolgd. Ook wordt samenwerking niet gekwantificeerd met behulp van een prestatie-indicator. Deze vorm van het meten van samenwerking lijkt dan ook niet geschikt om op te nemen in de managementrapportage.

Aangezien samenwerking één van de succesfactoren voor een organisatie is zijn wij van mening dat het een onderdeel van de managementrapportage moet zijn. Door het hierin op te nemen kan periodiek gevolgd worden hoe het gesteld is met de mate van samenwerking in de organisatie. De literatuur geeft weinig houvast over hoe samenwerking gemeten kan worden. Wij hebben daarom de methode uit het vorige hoofdstuk toegepast op het meten van de mate

¹ “Kritische Succesfactoren voor Samenwerking”, R.P. Rietkerk (1994)

² “Kengetallen, zulke dingen liggen gevoelig”, J. Thys, Tijdschrift PW (1987)

³ “De Synergie Scan”, R. Bosman (1993)

van samenwerking. In dit hoofdstuk geven wij aan hoe kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren voor samenwerking bepaald kunnen worden.

4.2 Syndicatoren: het meten van samenwerking

Kritische succesfactoren voor samenwerking

Als startpunt nemen we een aantal belangrijke aspecten met betrekking tot het begrip samenwerking die in de literatuur beschreven staan: ⁴

- ! *De organisatie moet zijn afgestemd op de omgeving.* De leden van de organisatie moeten klantgericht samenwerken. Het meten van de door de klant ervaren kwaliteit van een produkt of dienst zegt iets over de mate van samenwerking binnen een organisatie. Als de door de klant ervaren kwaliteit niet goed is kan dit het gevolg zijn van een slechte samenwerking.
- ! *Er moet consensus bestaan tussen de leden van de organisatie over de doelen die een organisatie nastreeft.* Goed overleg tijdens het vaststellen van deze doelstellingen verhoogt de bereidheid om deze doelstellingen gezamenlijk na te streven.
- ! *De organisatiestructuur met bijbehorende verantwoordelijkheden en bevoegdheden moeten duidelijk omschreven zijn en gerespecteerd worden door alle medewerkers.* Als een afdeling een bepaalde verantwoordelijkheid draagt maar door andere afdelingen niet als competent wordt ervaren, zal dit een negatieve invloed hebben op de onderlinge samenwerking. Men zal proberen zo weinig mogelijk met deze afdeling te hoeven samenwerken en indien mogelijk de werkzaamheden zelf uitvoeren.
- ! *Samenwerken is onlosmakelijk verbonden met communiceren.* Doordat verantwoordelijke medewerkers overleg plegen vindt afstemming en terugkoppeling plaats van de uit te voeren werkzaamheden en de taken van de verschillende medewerkers of organisatieonderdelen. Deze communicatie kan zowel mondeling zijn, zoals periodiek overleg, of schriftelijk / elektronisch, zoals rapportages en het gezamenlijk gebruik maken van informatiesystemen.

De genoemde vier aspecten van samenwerking kunnen worden vertaald in kritische succesfactoren voor samenwerking. Deze aspecten kunnen strategisch, functioneel of operationeel van aard zijn (figuur 4.2).

⁴ "Bedrijfskunde", D. Keuning (1989)
Tjosvold in "Organisatiepsychologie", H. Wilke (1989)
"Structuring of Organizations", H. Minzberg (1979)
"Organisatiepsychologie", H. Wilke (1989)

Kritische succes factor Aspect	Strategisch	Functioneel	Operationeel
Afstemming tussen organisatie en omgeving	X		
Consensus over doelstellingen		X	
Organisatie structuur		X	
Communicatie		X	X
Overig			X

Figuur 4.2: Kritische succesfactoren voor samenwerking

De mate waarin de organisatie afgestemd is op de omgeving is een strategische kritische succesfactor voor samenwerking, omdat kwaliteit en klanttevredenheid over het algemeen onderdelen zijn van de strategie van een organisatie.

De consensus over de na te streven doelen is een functionele kritische succesfactor voor samenwerking, want het betreft consensus tussen afdelingen of groepen onderling over de doelstellingen die afgeleid zijn uit de strategie.

De organisatiestructuur is een functionele kritische succesfactor voor samenwerking. Elke manager en medewerker moet zich hieraan confirmeren wil een organisatie functioneren om de gekozen strategie succesvol uit te kunnen voeren.

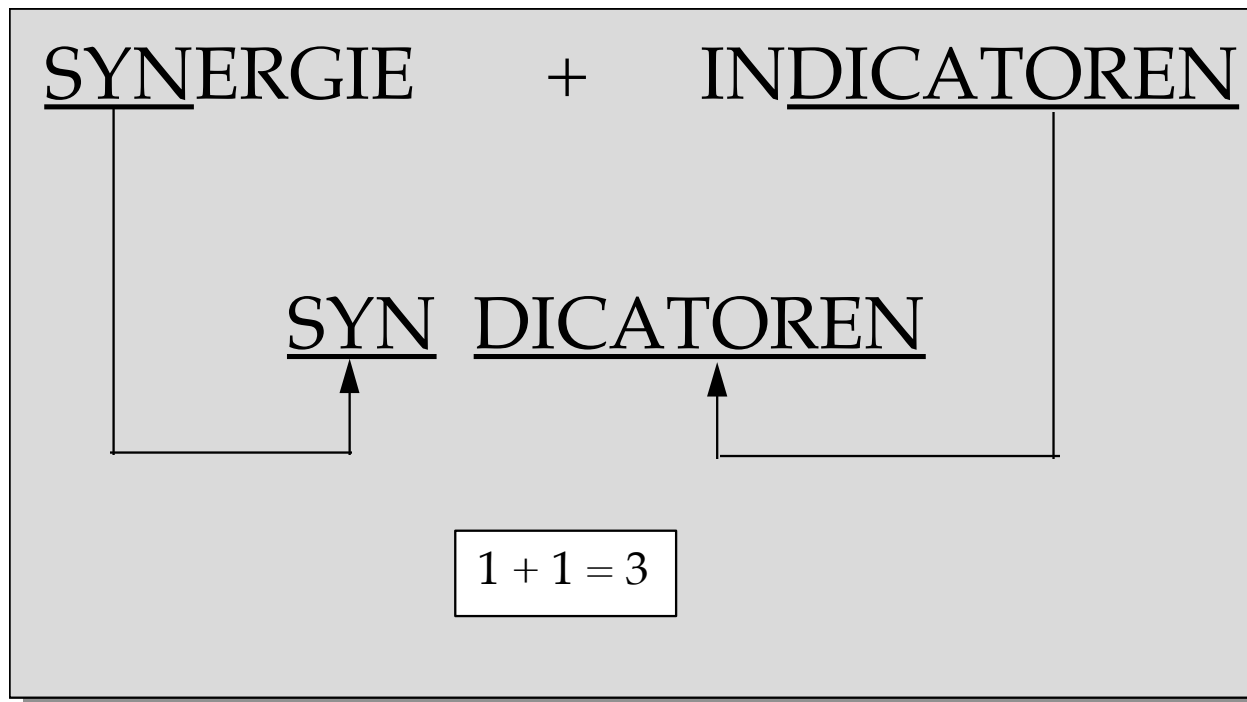
Communicatie kan zowel een functionele als een operationele kritische succesfactor voor samenwerking zijn. Functioneel als het communicatie betreft over de doelstellingen; operationeel als het nodig is voor het uitvoeren van de dagelijkse werkzaamheden.

De categorie 'overige' betreft kritische succesfactoren die niet vallen onder de vier genoemde soorten, maar wel van belang zijn voor een specifieke organisatie. Deze zijn over het algemeen operationeel van aard.

Hoe kan samenwerking gekwantificeerd worden?

Voor elk van de kritische succesfactoren kunnen prestatie-indicatoren worden bepaald.

Hierdoor worden de kritische succesfactoren meetbaar gemaakt en kan het management de ontwikkelingen in de tijd volgen. Door een goede samenwerking tussen twee afdelingen kan er synergie optreden, zodat één plus één drie is, bijvoorbeeld door het delen van kennis en het verstrekken van eenduidige informatie aan klanten door de verschillende afdelingen. We noemen prestatie-indicatoren die samenwerking meten daarom ook wel "synergie-indicatoren" of "syndicatoren" (figuur 4.3).



Figuur 4.3: De syndicator: 1 + 1 = 3

De waarde van de syndicator moet periodiek bepaald en gerapporteerd worden. Aan de hand van vooraf gedefinieerde normen kunnen de uitkomsten van de syndicatoren geëvalueerd worden en kan het management, indien nodig, corrigerende acties initiëren. Dit werkt analoog aan hoofdstuk 3. Het management heeft zo een meetinstrument voor samenwerking.

Ter verificatie van hoe een dergelijk proces in de praktijk kan verlopen wordt in de volgende paragrafen het ontwikkelproces van syndicatoren bij twee bedrijven beschreven.

4.3 Praktijkvoorbeeld: Het Energiebedrijf B.V.⁵

Introductie

Het Energiebedrijf B.V. is een regionaal energiedistributiebedrijf in Nederland. De missie van het Energiebedrijf is "het leveren van energie tegen zo laag mogelijke kosten en het verlenen van een kwalitatief hoogwaardige service aan de klant".

De dienst die het Energiebedrijf levert bestaat uit twee delen: de levering van elektriciteit, gas en warmte aan de klant en het verzorgen van aansluitingen op het distributienet voor het leveren van deze energie.

Het Energiebedrijf produceert zelf geen energie, maar koopt dit in bij verschillende producenten zoals elektriciteit bij de SEP en gas bij de Gasunie.

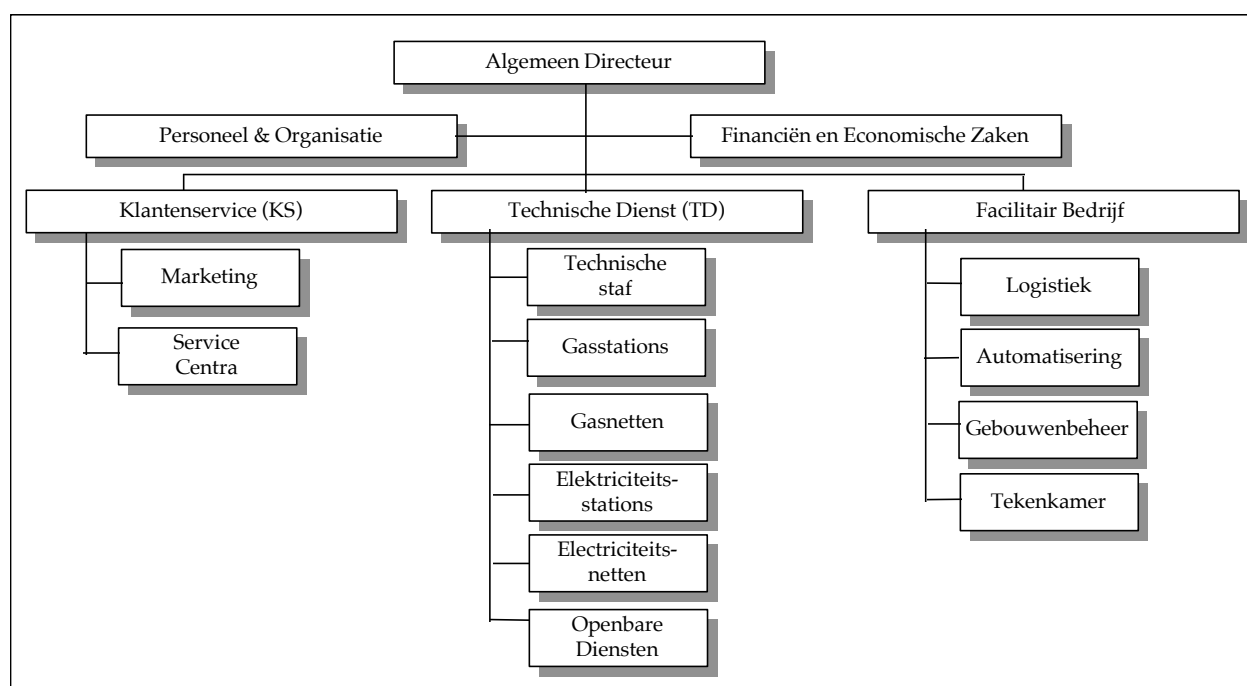
De energiemarkt is sterk aan verandering onderhevig. De huidige beschermende maatregelen op de Nederlandse markt hebben geleid tot een monopoliepositie voor de energiebedrijven. Deze monopoliepositie zal in de toekomst worden opgeheven en er zullen meerdere aanbieders van energie op de markt komen waaronder buitenlandse energiebedrijven. Als gevolg van deze

⁵ Op verzoek van het bedrijf is de naam van het bedrijf gefingeerd

ontwikkelingen zal binnen het Energiebedrijf een sterke cultuurverandering dienen plaats te vinden van een monopolistisch ambtelijk bedrijf naar een dynamische klantgerichte onderneming. Er zal meer bedrijfsmatig gewerkt moeten worden om de concurrentie voor te blijven. Klantgerichtheid zal daarbij voorop staan waarvoor goede samenwerking tussen de verschillende bedrijfsonderdelen belangrijk en noodzakelijk is.

De organisatiestructuur van het Energiebedrijf

Het Energiebedrijf bestaat uit drie sectoren (figuur 4.4). De sectoren Klantenservice en Technische Dienst houden zich bezig met het primaire proces van het leveren van energie. Het Facilitaire Bedrijf is de ondersteunende derde sector.



Figuur 4.4: Organisatieschema Energiebedrijf

De sector Klantenservice heeft drie taken, namelijk het beantwoorden van vragen en het geven van informatie aan de klanten, het verkopen van de diensten en het factureren en bewaken van tijdige betaling voor de geleverde diensten.

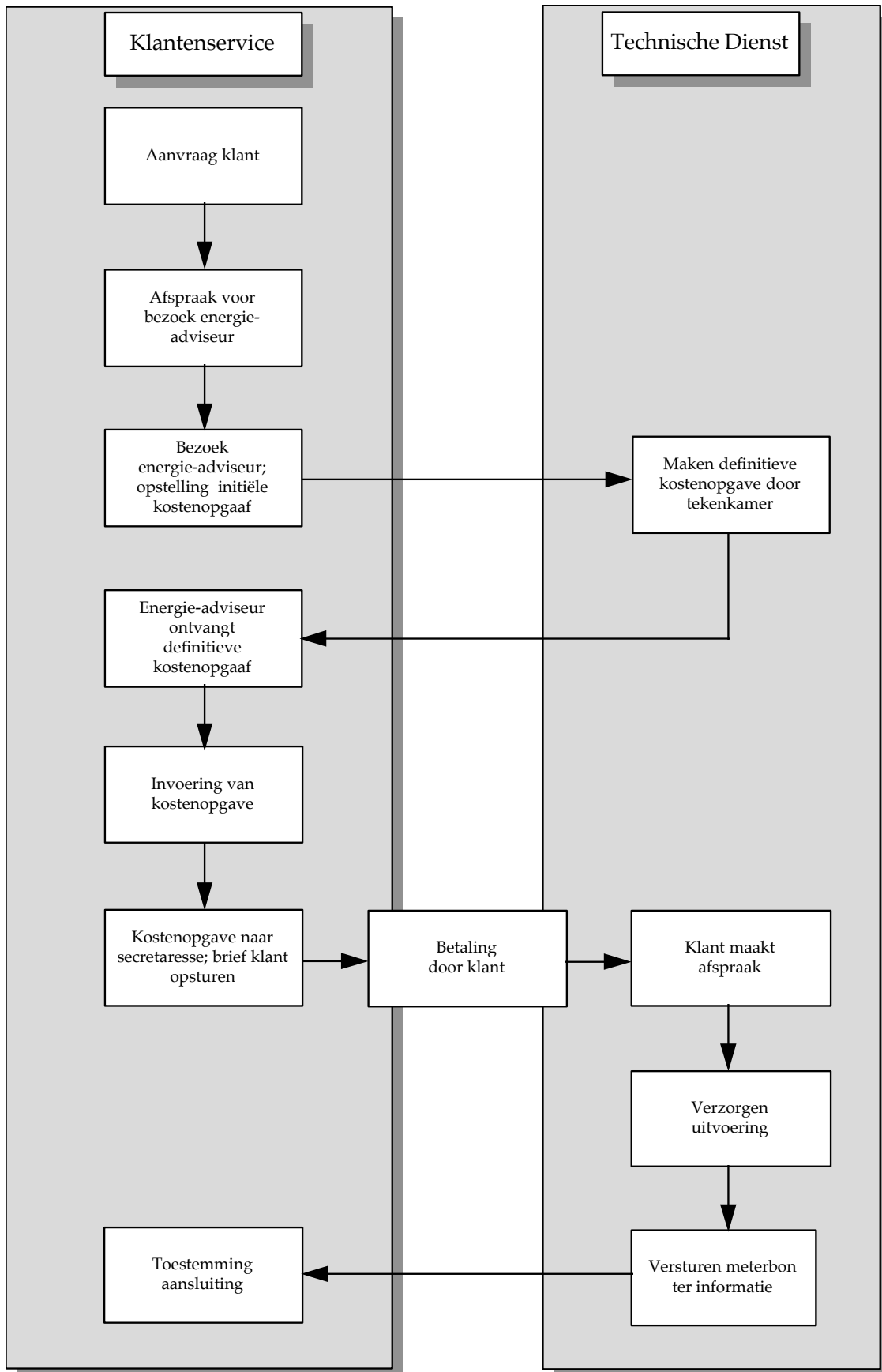
Het Energiebedrijf kent het één-ingangsprincipe, hetgeen betekent dat alle klanten uitsluitend via het betreffende servicekantoor contact onderhouden met het Energiebedrijf.

De sector Technische Dienst zorgt voor het technische gedeelte van de energielevering, zoals het uitbreiden en onderhouden van het distributienet, het verzorgen van fysieke aansluitingen voor de klant en het verhelpen van storingen.

Het Facilitair Bedrijf levert ondersteunende diensten aan de andere twee sectoren en de stafdiensten, zoals het beheer van de gebouwen, de automatisering en de logistiek.

Waarom de wens om samenwerking te meten?

De sectoren Klantenservice en Technische Dienst hebben sterk met elkaar te maken bij het aanleggen of verplaatsen van een elektriciteitsaansluiting (figuur 4.5).



Figuur 4.5: Stroomschema voor het verzorgen van een elektriciteitsaansluiting

Het management van het Energiebedrijf had echter het sterke gevoel dat de samenwerking verre van optimaal was. Dit baseerde zij op het aantal klachten van klanten, de achterstand in het werk, het werk werd te vaak te laat opgeleverd en de slechte sfeer tussen medewerkers van beide sectoren. De volgende oorzaken lagen hieraan ten grondslag volgens het management:

Er waren meerdere procedures beschikbaar voor het uitvoeren van de bedrijfsprocessen, waardoor het verzorgen van een elektriciteitsaansluiting door de beide sectoren verschillend werd benaderd en uitgevoerd. De verschillende beschikbare procedures laten zien het gewenste één-ingangsprincipe in de praktijk van het aanleggen of verplaatsen van een aansluiting niet werkt.

- ! De verantwoordelijkheden van beide sectoren waren niet precies gedefinieerd, waardoor de sectoren naar elkaar wezen als bepaalde processen niet goed verliepen.
- ! De communicatie tussen de beide sectoren vond meestal plaats op informele wijze via de telefoon, zonder dat de afspraken die gemaakt waren werden vastgelegd. Dit leidde vaak tot miscommunicatie waar de klant de dupe van werd. Dit bleek uit een onlangs uitgevoerde analyse van de klachten van klanten.
- ! Beide sectoren konden worden gekenmerkt als gesloten omdat de medewerkers vaak te weinig rekening hielden met de mate waarin hun werkzaamheden invloed hadden op die van hun collega's van de andere sector. Dit was naar voren gekomen tijdens een bijeenkomst waar chefs van beide sectoren aanwezig waren om over de samenwerking tussen beide sectoren te spreken. Het prestatieniveau van de eigen sector stond voorop. Er was een competentiestrijd gaande tussen beide sectoren wie daadwerkelijk verantwoordelijk was voor het primaire bedrijfsproces en wie daarin "slechts" ondersteunend was.
- ! Er was geen sprake van goed gedefinieerde prestatieniveaus voor de uitvoering van het werk door beide sectoren, zoals gewenste levertijden of maximaal toegestane wachttijden voor het realiseren van een aansluiting. Hierdoor was het moeilijk te beoordelen en vast te stellen in welke mate werd samengewerkt om de efficiency van het bedrijf als geheel te bevorderen.

Het management zocht naar mogelijkheden om dit zichtbaar te maken, zodat in de toekomst een verbeteringsproces zou kunnen worden gestart

Het Energiebedrijf heeft ons gevraagd een onderzoek uit te voeren om de syndicatoren te bepalen voor de samenwerking tussen de sectoren Klantenservice en Technisch Dienst tijdens het verzorgen van aansluitingen aan het elektriciteitsnet.

Aan het begin van het onderzoek werd aan de betrokkenen duidelijk uitgelegd dat niet werd beoogd een oordeel te geven over de kwaliteit van de samenwerking. Er zou geen advies gegeven worden hoe deze samenwerking verbeterd zou kunnen worden. Het doel was een instrument aan te reiken om de samenwerking te meten. Hiermee zouden de medewerkers in samenspraak met het management de samenwerking kunnen evalueren en stappen kunnen ondernemen voor het verbeteren ervan.

Voor het ontwikkelen van de syndicatoren bij het Energiebedrijf hebben wij het stappenplan uit hoofdstuk 3 gehanteerd. Er is gebruik gemaakt van beschikbare documentatie, zoals de procedurebeschrijvingen bij de sectoren Klantenservice en Technische Dienst en de bedrijfsplannen van beide sectoren om vast te stellen in welke mate consensus bestond over de

doelstellingen en de uit te voeren werkzaamheden. Er zijn gesprekken en afstemsessies gehouden met betrokkenen van beide sectoren.

De uitkomsten

Voor de samenwerking zijn strategische, functionele en operationele kritische succesfactoren en syndicatoren geformuleerd.⁶

In figuur 4.6 is één van de strategische kritische succesfactoren en syndicatoren weergegeven.

Aspect	Strategische kritische succesfactor	Strategische syndicator	Definitie
Afstemming	Door de klanten ervaren servicekwaliteit	Aantal klantenreacties m.b.t. aansluitingen (pro-actief)	Het aantal negatieve reacties van klanten over uitgevoerde aansluitingen als percentage van het totaal aantal reacties van klanten over uitgevoerde aansluitingen, per periode
		Aantal klantenreacties m.b.t. aansluitingen (reactief)	Het aantal negatieve reacties van klanten over uitgevoerde aansluitingen als percentage van het totaal aantal uitgevoerde aansluitingen, per periode

Figuur 4.6: Strategische syndicator voor het Energiebedrijf

Deze strategische kritische succesfactor voor samenwerking is direct afgeleid uit de missie van het Energiebedrijf. De samenwerking tussen de sectoren Klantenservice en Technische Dienst is van kritisch belang voor het verlenen van een goede service. Klachten van klanten kunnen een direct gevolg zijn van een slechte samenwerking. Bijvoorbeeld als de Technische Dienst de meterbon met de melding dat een aangevraagde aansluiting technisch gereed is, niet of niet tijdig terugzendt aan Klantenservice geeft deze geen toestemming voor het leveren van de elektriciteit aan het aansluitpunt. De klant moet dan onnodig lang op elektriciteit wachten en zal uiteraard niet tevreden zijn over de afhandeling van zijn aanvraag. Het gaat hier met name om de kwaliteit van de service zoals die door de klant wordt ervaren en niet de servicekwaliteit die het Energiebedrijf zelf nastreeft. Deze twee kunnen in de praktijk nog wel eens van elkaar verschillen.

Voor deze strategische kritische succesfactor is de syndicator 'aantal klantenreacties met betrekking tot aansluitingen' ontwikkeld. De klachtenmeting kan zowel pro-actief als reactief worden gedaan. Een pro-actieve meting van de klanttevredenheid kan telefonisch of schriftelijk worden uitgevoerd op initiatief van het Energiebedrijf. De klant kan worden gevraagd of men tevreden is over de tijd waarbinnen het werk is verricht, de verstrekte informatie over de uitgevoerde werkzaamheden en of het Energiebedrijf de gemaakte afspraken is nagekomen. In het geval van reactieve meting van de klachten worden de schriftelijke en telefonische klachten van de klanten bij binnenkomst geregistreerd.

In figuur 4.7 is één van de functionele kritische succesfactoren en syndicatoren weergegeven.

Aspect	Functionele	Functionele syndicator	Definitie
--------	-------------	------------------------	-----------

⁶ Op verzoek van het Energiebedrijf B.V. worden slechts een beperkt aantal van de gedefinieerde syndicatoren besproken.

	kritische succesfactor		
Structuur	Acceptatie van de organisatie	Gebruik Klanteninformatie-systeem	Aantal malen dat het klanteninformatiesysteem wordt gebruikt per periode door beide sectoren

Figuur 4.7: Functionele syndicator voor het Energiebedrijf

De functionele kritische succesfactor 'acceptatie van de organisatie' heeft te maken met het feit dat bij het samenwerken tussen Klantenservice en Technische Dienst gebruik gemaakt moet worden van dezelfde informatie uit het Klanteninformatiesysteem. Als één van de beide sectoren niet juist en tijdig gebruik maakt van dit systeem kunnen werkzaamheden van de andere sector in het gedrang komen. Voor het verzorgen van een aansluiting op het elektriciteitsnet moet de ene sector de gegevens juist, tijdig en volledig invoeren voordat de andere sector verder kan met het vervolg van de uit te voeren werkzaamheden. Gebeurt dit niet dan zal de aansluiting niet tijdig of juist gerealiseerd worden. Het is noodzakelijk dat beide partijen bereid zijn het Klanteninformatiesysteem te gebruiken en vertrouwen hebben in elkaars inbreng. Hun samenwerking wordt gemeten aan de hand van het gezamenlijk gebruik van het systeem.

Dit kan gemeten worden met de syndicator "aantal malen dat het klanteninformatiesysteem wordt gebruikt". Als de ene sector beduidend meer gebruik maakt van het systeem, dan het andere kan dit erop wijzen dat het systeem door beide sectoren verschillend wordt gebruikt. Het kan er ook op duiden dat de sector die het systeem weinig gebruikt de waarde niet goed inschat, bijvoorbeeld omdat volgens de medewerkers van deze sector de informatie toch niet klopt. Dit heeft een versterkend effect: wanneer de ingevoerde informatie niet wordt vertrouwd zal het systeem minder gebruikt gaan worden en daardoor nog minder relevante en betrouwbare informatie toegevoegd krijgen.

In figuur 4.8 is één van de operationele kritische succesfactoren en syndicatoren weergegeven.

Aspect	Operationele kritische succesfactor	Operationele syndicator	Definitie
Overig	Afhandeling aanvraag tot wijziging aansluiting	Tijdige afhandeling aansluiting	Gemiddelde doorlooptijd van tijdstip aanvraag klant tot aansluiting, per periode

Figuur 4.8: Operationele syndicator voor het Energiebedrijf

Als operationele kritische succesfactor is 'de afhandeling van een aanvraag tot wijziging aansluiting' bepaald. Een tijdige realisatie van de aansluiting is van belang aangezien hiermee de tevredenheid van de klant rechtstreeks wordt beïnvloed. Als een klant een aanvraag indient verwacht hij/zij dat dit zo snel mogelijk gerealiseerd wordt. Leven zonder elektriciteit, gas of warmte is zeer onaangenaam.

Als syndicator is hiervoor 'gemiddelde doorlooptijd van aanvraag tot aansluiting' gedefinieerd. Dit is weer te geven in het aantal dagen dat verstrijkt tussen de ontvangst van een aanvraag en het moment van levering van elektriciteit door het Energiebedrijf. Voor de activiteiten die volgtijdig en afwisselend worden uitgevoerd door Klantenservice en Technische Dienst, zoals aangegeven in figuur 4.4, dienen normtijden te worden gedefinieerd, zodat niet alleen het totale traject wordt beoordeeld maar juist ook de bestede tijd door de beide sectoren afzonderlijk. Een

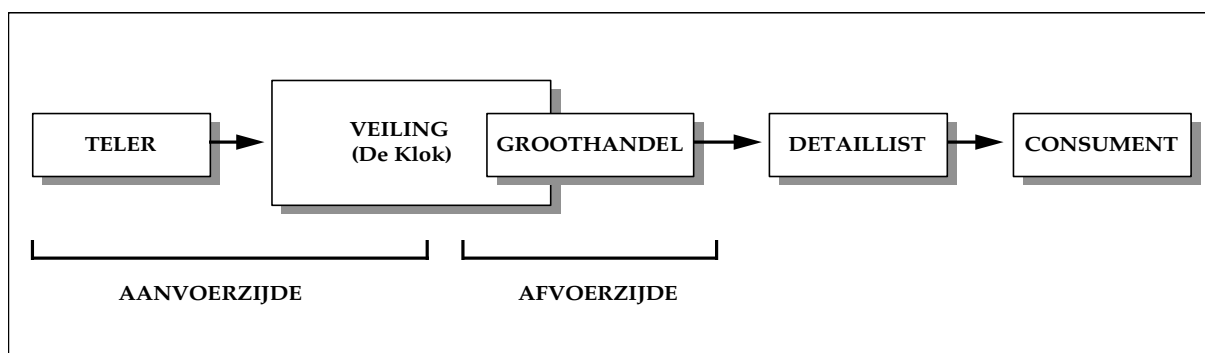
goede samenwerking zal leiden tot een versnelling van het proces en zal aangeven waar zich knelpunten bevinden, bijvoorbeeld doordat de ene sector de zaken niet goed aanlevert aan de andere sector, waardoor vertraging ontstaat.

De genoemde uitkomsten van het onderzoek werden goed ontvangen door het management van de beide sectoren. Men oordeelde dat de voorgestelde syndicatoren zeer relevant en bruikbaar waren voor het meten van de samenwerking tussen Klantenservice en Technische Dienst en nam zich voor de syndicatoren te gaan meten in de praktijk. Helaas is dit er tot nu toe niet van gekomen. Korte tijd na de rapportage van de uitkomsten van het onderzoek werd bekend dat het Energiebedrijf een fusie zou aangaan. Hierdoor werden alle nieuwe ontwikkelingen bij het Energiebedrijf stopgezet in afwachting van de gevolgen van de fusie. Het management heeft ons wel te kennen gegeven dat zij, nadat de perikelen van de fusie over zijn, de syndicatoren alsnog gaat invoeren.

4.4 Praktijkvoorbeeld: Veilingbedrijf De Klok ⁷

Introductie

Fruitveilingbedrijf De Klok is een coöperatieve vereniging van fruittelers. De veiling dient als schakel in de logistieke keten van teler naar groothandel en vervult een commerciële taak als marktplaats waar vraag en aanbod in fruitproducten bij elkaar komen (figuur 4.9).



Figuur 4.9 : De logistieke keten voor fruitproducten

De missie van De Klok is “het realiseren van de hoogste verkoopprijs voor de door fruittelers aangeboden producten”. Om dit te bereiken heeft het bedrijf de volgende strategie geformuleerd: “het organiseren van een marktplaats waar fruitproducten worden verhandeld tussen telers en groothandel wereldwijd, waarbij de veilingkosten zo laag mogelijk gehouden worden en de dienstverlening naar de klant geoptimaliseerd wordt”.

De Klok kent hierbij twee soorten klanten. Enerzijds zijn er de fruittelers die een zo hoog mogelijke prijs willen voor hun producten tegen zo laag mogelijke veilingkosten met een zo snel mogelijke afhandeling zodat de kwaliteit van het fruit niet achteruit gaat (‘de aanvoerzijde’). Anderzijds zijn er de kopers voor wie het geboden assortiment en een snelle distributie van belang is (‘de afvoerzijde’).

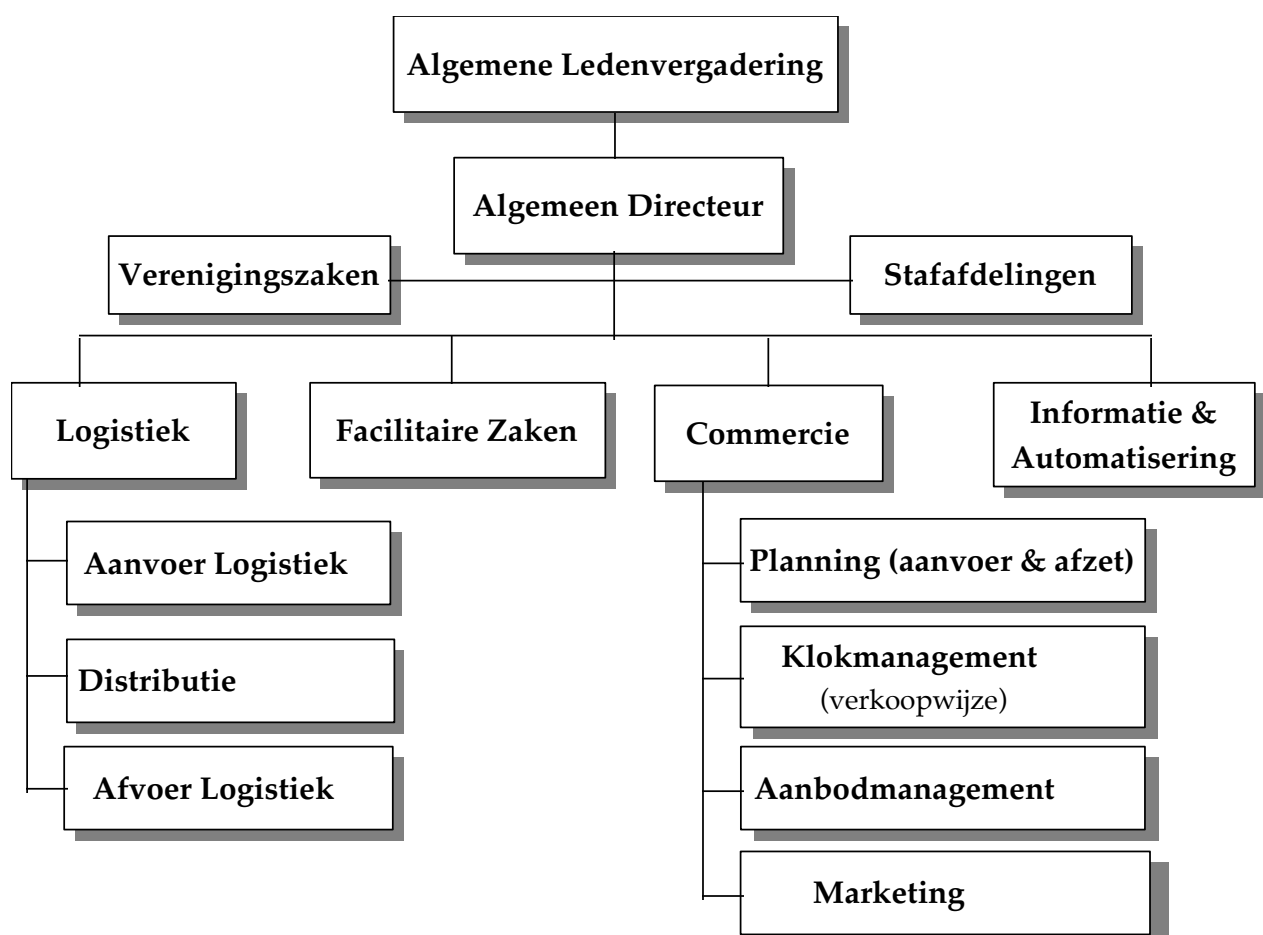
⁷ Op verzoek van het bedrijf is de bedrijfsnaam gefingeerd.

Het veilingbedrijf probeert voortdurend de aanvoerzijde te versterken door een goed acquisitiebeleid van telers te voeren en de afvoerzijde te versterken door een efficiënte verkoopafhandeling in de veilingzaal (“onder de klok”) mogelijk te maken en de kopers een goede en aantrekkelijke ruimte op het veilingterrein voor opslag en verdere verwerking (bijvoorbeeld ompakken en gereedmaken voor verzending) van het fruit aan te bieden.

Door een sterk veranderende omgeving is het steeds noodzakelijker geworden voor De Klok om flexibel en slagvaardig op te treden. Tot 1992 was er sprake van meer vraag dan aanbod op de fruitmarkt. Echter, nadien is het aanbod van fruit sterk gegroeid door een grotere toestroom van en productie door telers. Dit had een negatieve invloed op de prijsvorming. Daarbij nam de onderlinge concurrentie van veilingen sterk toe.

Organisatiestructuur

Het fruitveilingbedrijf De Klok bestaat uit 6 afdelingen (figuur 4.10) waarvan de afdelingen Logistiek en Commercie zich voornamelijk bezig houden met het primaire proces van het fruitveilen. Binnen de afdelingen zijn afdelingschefs verantwoordelijk voor de dagelijkse gang van zaken.



Figuur 4.10 : Organisiestructuur De Klok

Wij concentreren ons op de samenwerking tussen de afdelingen Logistiek en Commercie. De geformuleerde strategie betekent dat een goede samenwerking tussen deze twee afdelingen cruciaal is voor het succes van De Klok. Immers, het verbeteren van de commerciële dienstverlening door bijvoorbeeld een snellere distributie kan leiden tot hogere logistieke kosten. Een ander voorbeeld van het nauwe verband dat bestaat tussen de werkzaamheden van beide afdelingen is de verdeling van de partijgrootte. Het veilen van kleine partijen geeft meer transacties hetgeen beter is voor de prijsvorming. Meer transacties betekent echter meer afhandelingswerk en dus hogere logistieke kosten.

De afdeling Logistiek is verantwoordelijk voor het logistieke proces binnen de veiling. Dit betekent dat de afdeling zorg draagt voor een goede aanvoerverwerking van het fruit, de veilvoorbereiding, het transport in de veilinghal en de afvoerverwerking. Daarnaast is de afdeling verantwoordelijk voor alle logistieke middelen zoals stapelwagens en elektrowagens. Hoofddoelstelling van de afdeling is "het bereiken van een optimale dienstverlening aan de klanten tegen een acceptabel kostenniveau". De afdeling is door de aard van het logistieke proces meer gericht op het heden dan op de toekomst: de producten dienen zo efficiënt mogelijk op de juiste tijd op de juiste plaats te komen.

De afdeling Commercie is verantwoordelijk voor het commerciële beleid van De Klok. Dit betekent dat de afdeling verantwoordelijk is voor de verkoopwijze (het zogenoemde 'klokmanagement'), het aanbod van telers (assortiment en aantal telers), de afvoer (aantal kopers) en de planning en afstemming van aanbod en afvoer. Hoofddoelstelling van de afdeling is "het bereiken van een zo hoog mogelijke prijs voor de teler en een zo hoog mogelijk marktaandeel voor De Klok". De afdeling is door de aard van het commerciële proces meer gericht op de toekomst dan op het heden: het voortdurend vergroten van de aanbod- en afvoorzijden.

Voor de samenwerking zijn strategische, functionele en operationele kritische succesfactoren en syndicatoren gedefinieerd. Een aantal van deze worden hieronder besproken.

Strategische syndicatoren

Een goede samenwerking tussen de afdelingen Logistiek en Commercie is van groot belang voor het kunnen verlenen van een goede service aan de klanten van De Klok. Het weglopen van klanten naar andere veilingen kan grote gevolgen hebben voor de continuïteit van de organisatie op langere termijn. Het verlenen van een goede service daarentegen versterkt de positie van de organisatie. Het is daarom van strategisch belang voor De Klok om te weten hoe de klanten de service ervaren (figuur 4.11).

Aspect	Strategische kritische succesfactor	Strategische syndicator	Definitie
Afstemming	Door de klanten ervaren service	Servicecijfer gegeven door klanten tijdens klantenonderzoek	Gemiddeld waarderingcijfer van klanten over een periode voor de kwaliteit van de service

Figuur 4.11 : Strategische syndicatoren

Functionele syndicatoren

Als de organisatie optimaal wil functioneren zal er een bereidheid moeten zijn om de strategie van De Klok gezamenlijk uit te voeren. De hoofddoelstellingen van de afdelingen Logistiek en Commercie zijn echter niet complementair maar tegenstrijdig. Het bereiken van een zo hoog mogelijke prijs kan leiden tot hogere logistieke kosten. Het omlaag brengen van de logistieke kosten kan daarentegen leiden tot een minder optimale dienstverlening. Voortdurende afstemming van de afdelingsdoelstellingen is daarom noodzakelijk om ervoor te zorgen dat de strategie van De Klok zo optimaal mogelijk wordt uitgevoerd. Deze afstemming moet tot uiting komen in kwantitatieve doelstellingen: serviceniveaus, na te streven verkoopprijzen, distributiesnelheid en logistieke kosten moeten met elkaar en de strategie in evenwicht gebracht en vastgelegd worden.

De mate van afstemming komt ook tot uiting in de kwaliteit van de jaarplanning voor de verwachte volumegroei. Ieder jaar wordt de jaarplanning opgesteld door Logistiek. Commercie levert de hiervoor benodigde gegevens aan, zoals inschattingen met betrekking tot de ontwikkelingen van de markt en het aanbod. De jaarplanning vormt op haar beurt weer de basis voor de budgetten van de verschillende afdelingen. De planning wordt uiteindelijk vertaald naar de benodigde capaciteiten per dag. Als de jaarplanning niet nauwkeurig genoeg is kunnen de benodigde ruimte, personeel en transportmiddelen verkeerd worden ingeschat, met alle nadelige effecten op de serviceverlening aan de klanten en/of de logistieke kosten. Hoe minder 'misplanningen' gemaakt zijn hoe gemakkelijker het operationele proces zal verlopen (figuur 4.12).

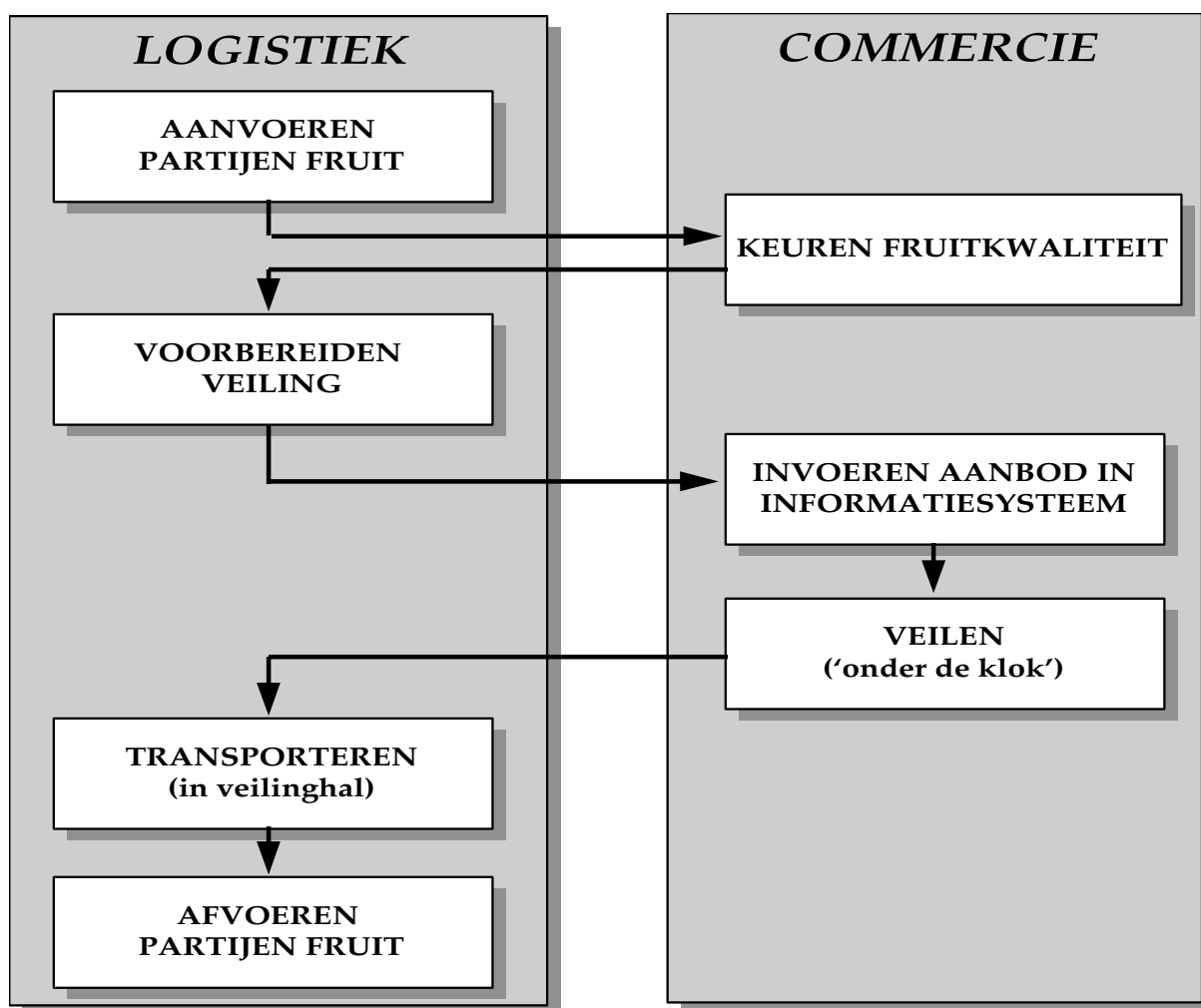
Om optimaal samen te kunnen werken bij de uitvoering van De Klok's strategie is het noodzakelijk dat de afdelingen elkaar accepteren. Het gaat daarbij niet alleen om de acceptatie van verantwoordelijkheden en bevoegdheden maar ook (en misschien wel vooral) om de acceptatie van elkaars kunnen en meerwaarde. Er moet een wederzijds vertrouwen zijn dat activiteiten door de andere afdeling werkelijk goed worden uitgevoerd zonder dat controle nodig is. Dat vertrouwen komt onder andere ook tot uiting in het gezamenlijk ondernemen van projecten en het gezamenlijk structureel overleggen, op alle managementniveaus van de afdelingen, over de stand van zaken, eventuele knelpunten en toekomstverwachtingen (figuur 4.).

Aspect	Functionele kritische succesfactor	Functionele syndicator	Definitie
Consensus	Bereidheid gezamenlijk uitvoeren strategie	Kwantitatieve doelstellingen	Na te streven budgetniveaus voor commerciële en logistieke niveaus in een bepaald jaar
	Kwaliteit jaarplanning	Misplanningen	Het aantal keren dat werkelijke volumes afwijken van de planning, per week
Structuur	Acceptatie van de organisatie	Erkenning meerwaarde van de andere afdeling	Gemiddeld waarderingscijfer van de afdeling over een periode voor de kwaliteit van de andere afdeling
		Gezamenlijke projecten	Het aantal projecten waarbij beide afdelingen betrokken zijn, per periode
Communicatie	Acceptatie van de organisatie	Overlegmomenten tussen afdelingen	Het aantal keren kwalitatief goed overleg tussen beide afdelingen, per periode

Figuur 4.12 : Functionele syndicatoren

Operationele syndicatoren

Er vindt dagelijks afstemming plaats tussen de chefs Klokmanagement en Distributie Aanvoer over het geplande volume dat die dag per klok zal worden geveild. Op basis van dit overleg maakt de chef Distributie een tijdsplanning en kan bij de aanvang van het veilen de geplande eindtijd aan de kopers worden doorgegeven. De chef Distributie geeft ook aan waar mogelijke logistieke knelpunten te verwachten zijn die door de chef Klokmanagement bijvoorbeeld kunnen worden opgelost door een (korte) pauze in het veilen in te lassen. Samen zijn de chefs verantwoordelijk voor een zo optimaal mogelijke doorstroming en prijsvorming 'onder de klok' van de partijen fruit (figuur 4.13).



Figuur 4.13 : Operationeel proces 'veilen'

Iedere werkdag moet er dus worden samengewerkt om de partijen fruit binnen een bepaalde tijd op de juiste plaats te krijgen (figuur 4.14).

Aspect	Operationele kritische succesfactor	Operationele syndicator	Definitie
Overig	Afhandeling partijen	Correctheid	Het aantal fouten in de

		afhandeling partijen	afhandeling van partijen, per periode
		Snelheid afhandeling partijen	Het aantal keren dat geplande eindtijd niet werd gehaald, per periode

Figuur 4.14 : Operationele syndicatoren

Tijdens een afsluitende bijeenkomst met het management van beide afdelingen werd duidelijk dat deze de voorgestelde kritische succesfactoren en syndicatoren zeer bruikbaar vonden voor het meten en volgen van de samenwerking tussen Logistiek en Commercie. Het management was van plan de invoering van de syndicatoren gelijktijdig op te pakken met de invoering van de op dat moment in ontwikkeling zijnde prestatie-indicatoren voor de overige bedrijfsprocessen. Helaas heeft de invoering vertraging opgelopen omdat de afdeling Commercie op moment van schrijven in een reorganisatieproces verwickeld is.

4.5 Conclusie

De volgende lessen kunnen worden geleerd uit de ontwikkeling van syndicatoren in de praktijkvoorbeelden:

- ! *De gehanteerde methode is toepasbaar.* De methode voor het ontwikkelen van kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren, zoals beschreven in hoofdstuk 3 van dit boek kan goed worden toegepast voor het ontwikkelen van kritische succesfactoren voor samenwerking en syndicatoren. Kwantificeren en meten van samenwerking blijkt zeker mogelijk te zijn.
- ! *Betrokkenheid creëert bewustwording over samenwerking.* Doordat met de betrokkenen veel wordt gesproken over samenwerken, ontstaat er binnen de organisatie een duidelijke bewustwording van de noodzaak voor een goede samenwerking. Dit kan al in een vroeg stadium een positieve invloed hierop hebben.
- ! *Voor de start van het bepalen van de syndicatoren is een goede training en toelichting nodig aan de gebruikers.* Bij de start van het ontwikkeltraject staan de betrokkenen vaak sceptisch tegenover syndicatoren. Het meten van samenwerking klinkt als iets abstracts of als iets "ongrijpbaars". Het is daarom noodzakelijk de begrippen samenwerking, kritische succesfactoren en syndicatoren vooraf goed toe te lichten en veel gebruik te maken van voorbeelden. Uiteindelijk dienen de betrokkenen aan te geven wat voor hen belangrijke syndicatoren zijn.
- ! *Hou het verzamelen van de gegevens eenvoudig.* Vaak zijn de benodigde gegevens voor het bepalen van syndicatoren niet beschikbaar in de operationele systemen. Er moet voor gewaakt worden dat alternatieve manieren voor het verzamelen van de benodigde gegevens te arbeidsintensief zijn voor de betrokkenen. Hierdoor zal het enthousiasme om de syndicatoren te gebruiken snel afnemen. Steekproeven, enquêtes of uitvoering door derden kunnen alternatieve manieren zijn voor het verzamelen van de gegevens.
- ! *De frequentie voor het meten van de syndicatoren is vaak minder hoog dan voor "gewone" prestatie-indicatoren.* Syndicatoren lenen zich vaak niet voor een wekelijkse of maandelijkse meting,

omdat de benodigde informatie voor de meeste syndicatoren niet permanent beschikbaar is. Er moet extra werk voor worden gedaan en dit hoeft niet in alle gevallen op te wegen tegen de extra informatie die men elke week of maand krijgt in plaats van bijvoorbeeld elk kwartaal.

- ! *Normen voor syndicatoren zijn meestal niet vooraf beschikbaar.* In dat geval is het bijvoorbeeld mogelijk gedurende een proefperiode de werkelijke uitkomsten van de syndicator te volgen en op basis hiervan de norm te bepalen. Vaak is het echter niet van belang wat de absolute waarde van de samenwerking is. Het is veel belangrijker om na te gaan of de samenwerking over een bepaalde periode toeneemt of afneemt, via een trendanalyse in de tijd.

Kritische succesfactoren op het gebied van samenwerking binnen organisaties en syndicatoren zijn een speciale vorm van kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren, zoals eerder beschreven in hoofdstuk 3. Zij kunnen een belangrijke aanvulling zijn voor de managementrapportages. Het onderzoek in de praktijkvoorbeelden heeft aangetoond dat het mogelijk is de samenwerking in een organisatie te kwantificeren en te meten met behulp van de syndicatoren.