



.....

LOGISTIEKE VERBETERINGS- PROJECTEN

.....



INTRODUCTIE

Logistieke verbeteringsprojecten spelen een cruciale rol in het verhogen van efficiëntie, het verlagen van kosten en het verbeteren van de algehele prestaties van organisaties in zowel de publieke als private sector. Denk hierbij aan vraagstukken als warehousing, transport of vervoer en inzet van medewerkers waar elke fysieke operatie mee te maken krijgt. Hoewel het belang van deze projecten vaak wordt onderkend, worden ze niet altijd succesvol afgerond. Succesvolle implementatie vraagt om een diepgaand inzicht in de factoren die de uitkomst van een project positief of negatief kunnen beïnvloeden. Binnen Supply Value hebben we in zowel de overheid als de private sector een breed scala aan logistieke verbeteringsprojecten met succes afgerond. Het was dus hoog tijd om de factoren die deze successen hebben gemaakt en in gevaar gebracht in kaart te brengen.

Dit onderzoek heeft als doel om de belangrijkste factoren die logistieke verbeteringsprojecten bevorderen of belemmeren te identificeren en te analyseren. Bovendien onderzoeken we of er duidelijke verschillen zijn tussen de publieke en private sector met betrekking tot deze factoren.

Om deze vragen te beantwoorden, hebben we een tweefasig onderzoek uitgevoerd. In de eerste fase hebben we interviews afgenomen met consultants uit zowel onze publieke als private sector teams. Het doel van deze interviews was om een breed scala aan factoren te identificeren die een logistiek verbeteringsproject beïnvloeden, zowel positief als negatief. Vervolgens hebben we in de tweede fase een survey uitgezet binnen ons netwerk om de impact van deze factoren te kwantificeren en te beoordelen. Op deze manier hebben we niet alleen kwalitatieve, maar ook kwantitatieve inzichten kunnen verkrijgen over de succes- en faalfactoren in logistieke projecten.

INTERVIEWS

POSITIEVE FACTOREN:

- **Besluitvaardigheid:** Duidelijke en snelle besluitvorming.
- **Cultuur:** Een open cultuur die verandering omarmt.
- **Project sponsor:** Een sterke sponsor die het project steunt en als ambassadeur fungeert.
- **Solide business case/Maatschappelijke Kosten-Baten Analyse (MKBA):** Een goed onderbouwde business case helpt draagvlak te creëren.
- **Tijdsdruk:** Strakke deadlines kunnen helpen om vaart in het project te houden.
- **Vaste communicatiemomenten:** Regelmatige updates zorgen voor betrokkenheid.

Een van de belangrijkste succesfactoren die herhaaldelijk werd genoemd, is de cultuur binnen de organisatie. Wellicht niet een grote verrassing, maar toch is duidelijk ervaren dat organisaties met een cultuur die openstaat voor verandering en innovatie beduidend beter in staat te zijn om logistieke verbeteringsprojecten succesvol te implementeren. Medewerkers moeten bereid zijn om bestaande processen en gewoontes ter discussie te stellen en nieuwe werkwijzen te omarmen.

Daarnaast werd het belang van een sterke project sponsor benadrukt. Deze persoon fungeert als een ambassadeur voor het project binnen de organisatie en zorgt ervoor dat het project zowel de middelen als de aandacht krijgt die het nodig heeft. Besluitvaardigheid werd ook gezien als een essentiële factor; projecten waarbij het management snel en efficiënt beslissingen neemt, hebben minder vertragingen en obstakels.

Andere positieve factoren zijn een solide business case of maatschappelijke kosten-batenanalyse (MKBA) en vaste communicatiemomenten. Een goed onderbouwde business case biedt duidelijkheid over de te behalen doelen en de te verwachten voordelen. Daarmee is de reden van het project makkelijker uit te dragen binnen de organisatie en worden veel onzekerheden weggenomen. Regelmatige communicatiemomenten houden alle betrokken partijen op de hoogte van de voortgang en zorgen voor een bredere betrokkenheid bij het project. Daarnaast bevorderen vaste communicatiemomenten ook de doorloop van het project omdat er vaste momenten zijn om deelproducten op te leveren en de lijnen uit te zetten voor de komende fase.

Ten slotte kan tijdsdruk, hoewel vaak gezien als een uitdaging, in sommige gevallen juist helpen om het project vooruit te stuw en vaart te houden. Dat veel organisaties minder stroperig worden wanneer iets echt in korte tijd moet gebeuren komt veel mensen vast bekend voor.

NEGATIEVE FACTOREN:

- **Beslissingsstructuur (mandaat):** Gebrek aan beslissingsbevoegdheid binnen het projectteam.
- **Cultuur:** Een weerstand tegen verandering of een starre organisatiecultuur.
- **Druk op kosten:** Een te sterke focus op kostenreductie zonder oog voor lange termijn voordelen.
- **Gescheiden verantwoordelijkheden:** Verschillende afdelingen of teams die apart opereren zonder duidelijke samenwerking.

Naast de positieve factoren kwamen er tijdens de interviews ook verschillende obstakels naar voren die het succes van een project kunnen ondermijnen. Een van de meest genoemde problemen is de structuur van besluitvorming binnen de organisatie. Wanneer projectteams niet de bevoegdheid hebben om binnen bepaalde kaders zelf beslissingen te nemen, ontstaan er vertragingen doordat constant goedkeuring moet worden gevraagd aan hogere niveaus. Dit wordt versterkt door het probleem van gescheiden verantwoordelijkheden, waarbij verschillende afdelingen of individuen elk hun eigen prioriteiten hebben en onvoldoende samenwerken of gezamenlijke dan wel individuele beslissingen kunnen nemen.

Daarnaast werd cultuur ook genoemd als een negatieve factor, vooral in gevallen waar er sprake is van een organisatiecultuur die weerstand biedt tegen verandering. Organisaties die sterk vasthouden aan bestaande structuren en processen, of bang of onverschillig zijn tegenover veranderingen vinden het moeilijker om logistieke verbeteringen door te voeren. In sommige gevallen werd druk op kosten gezien als een obstakel, vooral wanneer kostenbesparing een prioriteit krijgt boven het realiseren van duurzame oplossingen. Alhoewel enigszins paradoxaal is het niet ongehoord dat de korte termijn kostenbesparing dikwijls verkozen wordt boven de systematische kostenbesparing die een logistiek verbeteringsproject vaak met zich meebrengt.

SURVEY

De in de interviews geïdentificeerde factoren zijn in een survey samengevoegd. Deze survey is vervolgens uitgezet in het netwerk van Supply Value met de vraag of respondenten de factoren willen ordenen van meest impactvol naar minst impactvol, voor zowel de positieve als negatieve factoren. Deze individuele rangordes zijn vervolgens samengevoegd om een gezamenlijke rangorde van de factoren te bepalen.

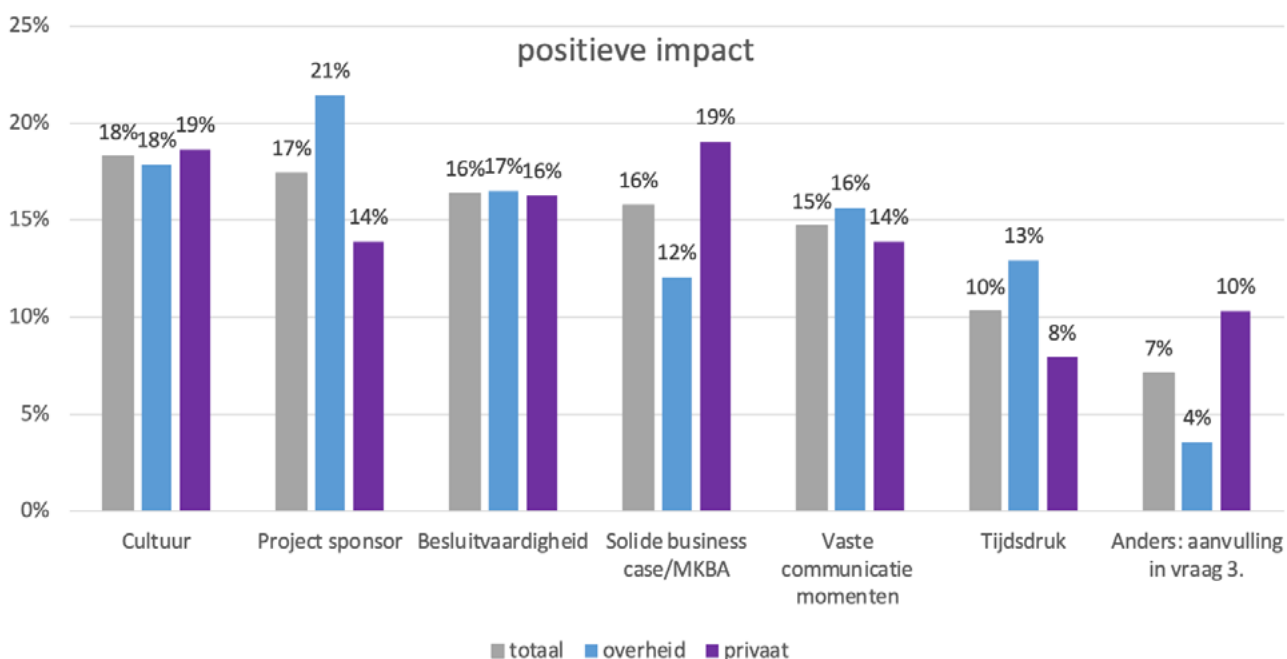
Uit de survey bleek dat de factoren op volgende wijze geordend kunnen worden:

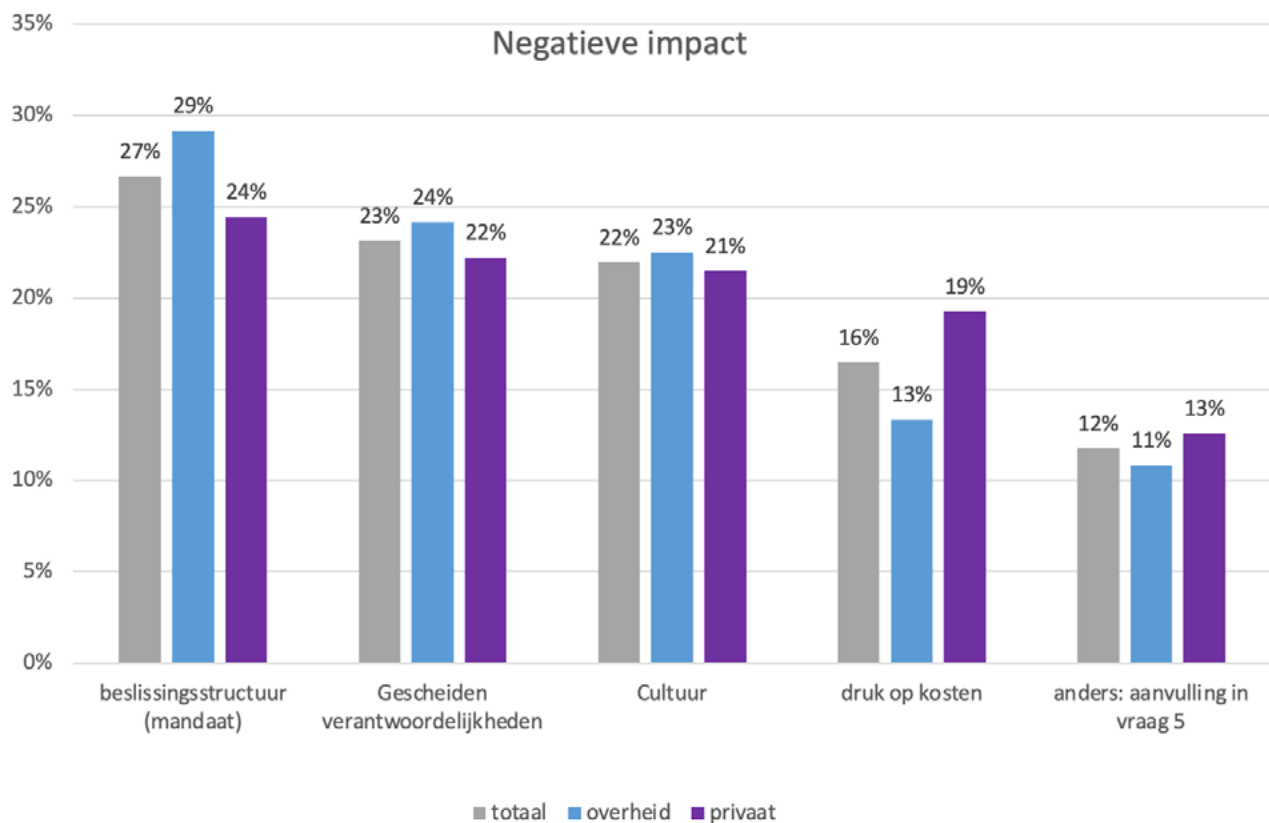
Ranking positieve impact:

1. Cultuur
2. Project sponsor
3. Besluitvaardigheid
4. Solide business case/MKBA
5. Vaste communicatiemomenten
6. Tijdsdruk

Ranking negatieve impact:

1. Beslissingsstructuur (mandaat)
2. Gescheiden verantwoordelijkheden
3. Cultuur
4. Druk op kosten





POSITIEVE IMPACT

De survey bevestigde dat cultuur de meest bepalende factor is voor het succes van een logistiek verbeteringsproject. Een cultuur waarin medewerkers verandering omarmen en zich flexibel opstellen ten aanzien van nieuwe processen en technologieën, blijkt een belangrijke voorspeller van succes.

De project sponsor werd als tweede belangrijkste factor gezien, wat aangeeft hoe cruciaal het is om een sterke en betrokken leider te hebben die het project binnen de organisatie promoot. Besluitvaardigheid en een solide business case werden ook hoog gewaardeerd, waarbij respondenten aangaven dat duidelijke besluitvorming en een goed onderbouwde rechtvaardiging voor het project essentieel zijn voor het creëren van draagvlak en vertrouwen binnen de organisatie.

NEGATIEVE IMPACT

Wat betreft de negatieve factoren bleek de beslissingsstructuur het grootste obstakel te zijn. Een starre beslissingsstructuur waarbij projectteams afhankelijk zijn van externe goedkeuringen, kan een aanzienlijke vertraging veroorzaken en het momentum van het project ondermijnen. Dit werd vaak genoemd in combinatie met gescheiden verantwoordelijkheden tussen afdelingen, wat een gebrekkige coördinatie en samenwerking binnen de organisatie versterkt.





VERSCHILLEN PRIVATE EN PUBLIEKE SECTOR

In de private sector bleek de business case een grotere rol te spelen. Dit is niet verrassend, aangezien organisaties in de private sector vaak directer gefocust zijn op Return on Investment (ROI). Een goed onderbouwde business case die duidelijk aantoont hoe het project bijdraagt aan kostenbesparingen of winstverbetering, blijkt essentieel om projecten in deze sector van de grond te krijgen.

In de publieke sector daarentegen werd de rol van de project sponsor veel belangrijker geacht. In plaats van een duidelijke ROI te communiceren, ligt de nadruk in de publieke sector meer op het communiceren van de waarde en het nut van het project door een persoon die zich hier duidelijk voor uitspreekt. Dit kan te maken hebben met het feit dat publieke projecten vaak minder direct gericht zijn op winst, en meer op het realiseren van maatschappelijke voordelen.

Een ander opvallend verschil was de impact van tijdsdruk. In de publieke sector werd tijdsdruk als een positieve factor ervaren, mogelijk omdat

het helpt om de bureaucratische traagheid te doorbreken en urgentie te creëren voor het project.

Wat betreft de negatieve factoren bleek de beslissingsstructuur vooral in de publieke sector een obstakel te zijn. Complexe besluitvormingsprocessen en gescheiden verantwoordelijkheden zorgen ervoor dat projecten in deze sector vaak meer vertraging oplopen. Dit wordt mogelijk versterkt door de sterke scheiding van verantwoordelijkheden tussen afdelingen, waardoor samenwerking moeilijker tot stand komt.

In de private sector bleek de druk op kosten een grotere negatieve impact te hebben. Ondanks het feit dat een solide ROI vaak vereist is voor goedkeuring van een project, werd opgemerkt dat kostenbesparing soms zo'n sterke focus heeft dat het ten koste gaat van de kwaliteit van de oplossing. Dit kan leiden tot suboptimale keuzes die op de lange termijn niet duurzaam zijn.



CHANGE-MANAGEMENT

Wanneer we een stap terugnemen kunnen we logistieke verbeteringsprojecten ook zien in vanuit een breder perspectief, namelijk dat van Change-Management. Alhoewel we voor logistieke verbeteringsprojecten voornamelijk kijken naar fysieke stromen en concrete acties is het belangrijk om te beseffen dat in de basis een groot deel van het project het begeleiden en borgen van verandering zal zijn. Hiervoor zijn talloze waardevolle theorieën en modellen voor, waarvan het model van Kotter over het algemeen de meeste herkenning geniet.

Vanuit de onderzoekresultaten zullen een aantal punten dan ook bekend voorkomen. De positieve impact van tijdsdruk valt samen met stap 1 van het model van Kotter: namelijk het tot stand brengen van een gevoel van urgentie. Het introduceren van tijdsdruk is een schoolvoorbeeld van urgentie creëren. Hierbij moet er wel kritisch gekeken worden naar het verschil tussen urgentie creëren vanuit externe druk, en het creëren van urgentie vanuit intrinsieke motivatie. In onze ervaring leidt het laatste trefzekerder tot duurzaam resultaat. Het is dan ook niet onverwacht dat deze factor in de survey niet heel hoog heeft gescoord.

Een aangewezen project sponsor is een goed voorbeeld van een aan sleutelfiguur in je leidende coalitie. Daarnaast heeft de project sponsor in praktijk vaak

de rol om de visie voor het project uit te dragen en zo mensen te enthousiasmeren. Het ontwikkelen en uitdragen van een visie voor de verandering is daarmee impliciet ondergebracht bij de project sponsor.

Het kan echter zeker interessant zijn om de visie voor het project ook expliciet te ontwikkelen, vast te leggen en uit te dragen in de business case. Vanuit de onderzoeksresultaten blijkt dat wanneer het financiële component minder van belang is, zoals vaak in de publieke sector, de business case of MKBA als een veel minder belangrijke factor ervaren wordt. Echter is de business case of MKBA juist ook de plek om de visie te definiëren en delen: wat zijn alle benefits (financieel én kwalitatief) van dit project? Waarom is het goed dat we dit aan het doen zijn?

Een ander belangrijk punt in het model van Kotter is het mogelijk maken voor anderen om te handelen. Vanuit de negatieve invloeden zien we terug dat (gebrek aan) beslissingsstructuur en gescheiden verantwoordelijkheden naar boven komen als belangrijke factoren. Deze beide punten zijn cruciaal om handelen mogelijk te maken. Dit heeft niet alleen invloed op wat er praktisch voor acties verricht worden, maar ook op hoe de sfeer in en om het projectteam heen zal zijn.

- 1** Breng een gevoel van urgentie tot stand
- 2** Creëer een leidende coalitie
- 3** Ontwikkel een visie en strategie voor verandering
- 4** Communiceer om draagvlak en betrokkenheid te creëren
- 5** Maak het anderen mogelijk om te handelen
- 6** Streef korte termijn successen na
- 7** Consolideer de resultaten en versnel
- 8** Veranker de veranderingen in de nieuwe cultuur



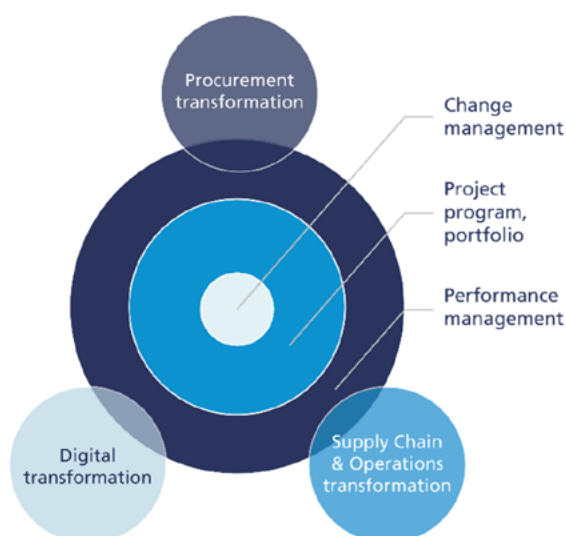


CONCLUSIE

Op basis van onze bevindingen doen we de volgende aanbevelingen om logistieke verbeteringsprojecten succesvol te laten verlopen:

- **Organisatiecultuur:** Zorg voor een cultuur die verandering en verbetering verwelkomt. Dit is essentieel voor elk project. Zonder een cultuur die openstaat voor verandering, is succes moeilijk te realiseren.
- **Project sponsor:** Elke project moet een sterke project sponsor hebben, vooral in omgevingen waar ROI minder tastbaar is. Deze persoon moet de cultuur van verbetering stimuleren en bewaken, en het project uitdragen naar de rest van de organisatie.
- **Mandaat voor besluitvorming:** Het projectteam moet de bevoegdheid hebben om beslissingen te nemen binnen vastgestelde kaders. Anders kunnen projecten vastlopen in bureaucratie, wat de snelheid en effectiviteit vermindert.
- **Duidelijkheid en communicatie:** Regelmatige en gestructureerde communicatie is cruciaal om draagvlak te behouden en om ervoor te zorgen dat iedereen weet wat er verwacht wordt en waarom bepaalde keuzes worden gemaakt.
- **Erken het verander component:** elke logistieke verandering leidt op enige manier tot verandering, het helpt om hierbij stil te staan, bijvoorbeeld door visie voor de verandering te definiëren en communiceren.

De conclusies van dit onderzoek sluiten nauw aan bij onze werkwijze. Succesvolle projecten zijn het resultaat van nauwe samenwerking tussen ons team en de opdrachtgever. Het is belangrijk dat de opdrachtgever eigenaar blijft van de oplossing; wij bieden de expertise en begeleiding, maar de organisatie moet de verandering zelf omarmen. Alleen met draagvlak kunnen we duurzaam resultaat realiseren. Draagvlak voor je verandering brengt te allen tijde een change-management component met zich mee. Het is mede vanuit die gedachte dat wij change-management als kern van ons werk zien ongeacht van het toepassingsgebied, zo ook in de logistiek. Het is die combinatie van onze kennis, focus op draagvlak en de betrokkenheid van de opdrachtgever die leidt tot succesvolle logistieke verbeteringsprojecten.



OVER SUPPLY VALUE

Supply Value is een onafhankelijk strategie advies- en implementatiebureau op het gebied van procurement, supply chain & operations en digital. Wij leveren advies, interimmanagers en training en vertalen uw strategie naar concreet resultaat.

Onze missie

Wij helpen leiders slimmer samenwerken waardoor zij duurzame waarde creëren tegen lagere kosten en minder risico. Wij geloven dat resultaten die voor een individu onhaalbaar zijn overtroffen worden als je samen werkt. Ieder vanuit zijn eigen kracht, met focus op een gezamenlijk doel en minimale transactiekosten.

Onze visie

Wij zijn een leidend adviesbureau. Wij creëren positieve impact, innoveren en verbeteren de manier waarop organisaties samenwerken. Supply Value bepaalt gezamenlijk met u, uw klanten, partners en leveranciers hoe u risico en kosten kunt reduceren en meerwaarde kunt creëren. Dit doen wij op basis van uw positie in de markt, de positie van uw leveranciers, de karakteristieken van uw producten en diensten en de karakteristieken van uw organisatie, medewerkers en processen.

Wij zijn ervan overtuigd dat het leveren van duurzame resultaten zal leiden tot groei van onze klanten, medewerkers en partners en daarmee een gezonde groei van Supply Value als onderneming.

Onze werkwijze

Wij geloven erin dat de juiste aanpak in combinatie met de juiste mensen en middelen leidt tot een duurzaam resultaat. Wij zijn pas klaar als u tevreden bent en als het resultaat van blijvende aard is. Ook na ons vertrek. Onze aanpak gaat uit van: denken, doen, draagvlak en drive.



Denken

Wij verzamelen, analyseren en presenteren de juiste gegevens om daadkrachtige besluiten voor te bereiden. Een goede voorbereiding is het halve werk!



Draagvlak

Wij nemen de klant en haar ketenpartners mee in ons verbetervoorstel. We luisteren en vragen door om zo te ontdekken wat er beter kan. Door het potentieel van alle relevante partijen te benutten zorgen we voor versnelling in het verbeterproces.



Doen

Ons advies houdt niet op bij een mooi rapport. Wij brengen uw medewerkers en partners in beweging en helpen met het realiseren van concreet resultaat. Dit doen wij tot aan het moment dat u zelf het stokje weer over kunt en wilt nemen.



Drive

Wij zijn gedreven, enthousiast en doen ons werk met passie voor het vak.

Contactgegevens Supply Value

088 – 0555 999

info@supplyvalueconsulting.com

supplyvalueconsulting.com



Daniël Snieder

Junior Consultant

d.snieder@supplyvalueconsulting.com

+31 6 45 25 62 36



Luuk Spanjaards

Senior Consultant

l.spanjaards@supplyvalueconsulting.com

+31 6 29 47 09 29



WE MAKE STRATEGY WORK



Supply Value
088 – 0555 999
info@supplyvalueconsulting.com
supplyvalueconsulting.com