



Welkom in de wereld van

# Het Nieuwe Plannen

Ontdek de waarde van innovaties in resource planning

Ronald Buijsse | Goos Kant

Welkom in de wereld van  
**Het Nieuwe Plannen**  
Ontdek de waarde van innovaties in resource planning

Ronald Buijsse  
Goos Kant

**ORTC**  
Winnaar Nederlandse Logistiek Prijs 2009



# Inhoud

Uitgeslapen...	7
Een stille revolutie	8
<b>1. Van oud naar nieuw</b>	<b>11</b>
Wat is plannen?	11
Waarom en wanneer plannen?	12
Plan for Success Model	13
<b>2. De uitdagingen</b>	<b>19</b>
Waarom plant Peter het werk zo in?	20
Hoe gek kan de klant het maken?	22
Het puzzelen kan beginnen	25
<b>3. De oplossingen</b>	<b>29</b>
Planproces in stappen	30
Hoe knopen we alles aan elkaar?	31
Een goede datacracker is goud waard	33
Kunnen koppelaars ook goed versnipperen?	35
Communiceren over de planning lastig?	38
'Just do it' en creatief blijven	42
Big brother is watching you?	45
<b>4. De resultaten</b>	<b>49</b>
Extra winst voor het bedrijf	49
Een meer slagvaardig en betrouwbaar management	52
Betere service aan de klant	55
Tevreden medewerkers	57
Winst voor de maatschappij	59
<b>5. Blik op de toekomst</b>	<b>63</b>
Voorwaarden voor acceptatie	63
Extra inspiratie voor innovatie	64
Leven in 2015...	66
Colofon	70

Het ORTEC Plan for Success model

uitklappagina achterin het boek

Voor de meest actuele informatie over Het Nieuwe Plannen:  
[www.ortec.nl/hetnieuweplannen](http://www.ortec.nl/hetnieuweplannen)

## Uitgeslapen...

Terwijl ik dit voorwoord schrijf is het weer zover. Op honderden middelbare scholen hebben roostercommissies zich zwetend over de gegevens gebogen. Leerlingen, profielen, klaslokalen en parttime werkende docenten zijn de ingrediënten. Van vriendinnen in het onderwijs heb ik begrepen dat het de ergste klus is waartoe je veroordeeld kunt worden. Je doet het nooit goed. Anderzijds heeft het ook zijn leuke kanten. Zo hoorde ik een anekdote over een docente die de dag voor de vakantie nog even met een fles wijn (aanbieding in de lokale supermarkt) langsging bij de collega die de roosters ging maken. Op de bank bij die collega, juist ja, een andere docent. Met dezelfde fles wijn! In het bedrijfsleven kennen we al vele jaren ondersteunende tools die ons bij dit soort klussen helpen. Ondersteunend áán de mens. Maar de tijd en ontwikkelingen gaan snel en de tools worden leading met ondersteuning ván de mens, in dit boek samengevat onder de naam 'Het Nieuwe Plannen'. Natuurlijk hebben we daar een 'nieuw soort mens' bij nodig!

Mensen die de tools snappen, mondig en capabel zijn om wensen te analyseren en te communiceren. Dat verandertraject creëren door middel van opleiding en draagkracht is essentieel om succesvol te zijn met Het Nieuwe Plannen. Uiteindelijk willen we een optimaal doel voor de organisatie bereiken.

Dat is ook de rode draad in logistieke innovatie. Nieuwe vormen van samenwerking om muren te slechten en transparantie te creëren, zodat een optimale stroom van goederen en/of diensten ontstaat. Logistieke innovatie zal daarom de komende jaren in het licht staan van oplossingen, zoals ketenregie en 4C. Nieuwe planningtools zijn daarbij onontbeerlijk en daarom is ORTEC naar onze mening ook de terechte winnaar van de Nederlandse Logistiek Prijs 2009.

De stap naar het onderwijs moet dan ook snel worden gemaakt. Om docenten te ondersteunen en de jeugd spelenderwijs vertrouwd te maken met de denkwijze en de middelen die horen bij Het Nieuwe Plannen. Wel jammer natuurlijk, want als je het tweede uur vrij was mocht je best het eerste uur spijbelen. Om extra goed uitgeslapen aan de nieuwe dag te beginnen...

**Mieke Damen**

Vicevoorzitter vereniging Logistiek management

# Een stille revolutie

In de wereld van planning is een stille revolutie gaande. Waar het plannen vroeger het exclusieve domein was van generaals, is het nu vrijwel overal onderdeel geworden van het dagelijks leven. Denk maar aan de vele 'to do' lijstjes, planrapporten en grote planborden bij bedrijven. En ook deze 'papieren' plannings verdwijnen steeds meer van het toneel en worden overgenomen door moderne, digitale middelen.

Toch is het begrip planning bij veel mensen niet populair. Het wordt vaak geassocieerd met beperkingen. De bekende uitspraak 'het kan niet, want het past niet in de planning' heeft hier ongetwijfeld aan bijgedragen. Deze negatieve associatie maakt de rol van de planner lastig. Hij is vaak de bringer van het slechte nieuws. Mensen kunnen wel begrijpen dat een planner moet proberen veel wensen te koppelen aan beperkte mogelijkheden. Maar ze vragen zich ook af wat eigenlijk de criteria zijn om tot een goede planning te komen. Vaak zijn ze niet transparant of staan ze ter discussie.

Wat is er dan leuk aan planning en waarom een boek over dit onderwerp? De belangrijkste reden is dat een goede planning juist veel mogelijk maakt. Sterker nog, in veel situaties kan een uitgekende planning met dezelfde middelen onvoorstelbaar méér mogelijk maken. Waar een slechte planning vier van de tien aanvragen honoreert, kan een goede planning tien van de tien aanvragen honoreren. Dit heeft natuurlijk een positieve invloed op de klanten, het management, de medewerkers van bedrijven en vaak ook op de maatschappij. De klanten worden beter bediend, het management ziet betere cijfers en ook voor medewerkers zijn er allerlei voordelen. Medewerkers krijgen bijvoorbeeld betere arbeidsomstandigheden, onder andere omdat ze meer flexibel kunnen gaan werken. En ze worden minder vaak gestoord door belemmeringen, waardoor ze zich optimaal op hun taak kunnen richten. Dit alles heeft natuurlijk ook een gunstige invloed op een duurzame maatschappij. Bij een goede planning worden namelijk minder grondstoffen, zoals bijvoorbeeld brandstof, en eindproducten verspild. Kortom, een goede planning creëert een win-winsituatie.

Het vakgebied planning maakt op dit moment een razendsnelle ontwikkeling door. Het probleem dat planners grote aantallen opties onvoldoende snel konden doorrekenen, behoort tot het verleden. Moderne middelen lossen dit op, maken zaken betaalbaar en bereikbaar qua doorlooptijd. Een combinatie van modern ondernemerschap en informatietechnologie brengt een enorme set van bruikbare data binnen handbereik. Informatie over filedruk, geplande events en wegwerkzaamheden, maar ook over arbeidsomstandigheden, wettelijke grenzen enzovoorts. En last but not least: met moderne real-time communicatiemiddelen is de planning direct voor iedereen zichtbaar

en kan ook nog op het allerlaatste moment worden aangepast. Dit was onmogelijk toen nog niet iedereen minimaal één mobiele telefoon had.

Het succes van dit 'nieuwe plannen' lijkt wel een sprookje. Het verhaal van de grote boze buitenwereld, waarin niets mogelijk was, tot er een prins op een wit paard kwam die alles veranderde. In werkelijkheid echter hebben duizenden mensen, op vele fronten, de afgelopen jaren baanbrekend werk verricht. Innovatieve gebruikers, ontwikkelaars, ondernemers, leveranciers en consultants. Welke innovaties hebben bijgedragen aan de huidige revolutie in planning? En welke resultaten zijn hiermee geboekt? In dit boek vindt u een aantal antwoorden.

Dit boek is opgebouwd uit vijf hoofdstukken. Hoofdstuk één gaat in op de verschillen tussen 'Het Oude Plannen' en 'Het Nieuwe Plannen'. Daarna, in hoofdstuk twee, passeren de factoren die de inhoud van een planproces bepalen de revue: het bedrijfsmodel, de vraag van de klant en de beschikbaarheid van middelen. In hoofdstuk drie worden de diverse stappen in het planproces belicht. Tot welke resultaten de uitvoering van een goede planning kan leiden, komt in hoofdstuk vier aan bod. In hoofdstuk vijf volgen tot slot antwoorden op twee vragen: welke factoren zijn bepalend voor succes en welke ontwikkelingen en trends kunt u in de toekomst verwachten. Alle hoofdstukken zijn een samensmelting van praktijkverhalen en achtergrondinformatie over planning.

Om de aandachtsgebieden voor succes van een planning inzichtelijk te maken heeft ORTEC een model ontwikkeld: het 'Plan for Success Model'. Dit model vormt de rode draad voor alle hoofdstukken in het boek en staat op een uitklappagina achterin het boek. Handig en verhelderend om tijdens het lezen naast het verhaal te houden.

Tot slot een woord van dank aan de vele mensen die voor dit boek input hebben geleverd. De bijdragen variëren van cases tot anekdotes, van zachte feiten tot harde berekeningen. Deels anoniem, deels met naam en toenaam. Zo zijn daar de vele gebruikers van planningsystemen. Ze hebben het nut ervan ingezien en de systemen geïntegreerd in hun dagelijks leven. En de vele ontwikkelaars die op basis van vragen uit de praktijk steeds weer oplossingen en kansen zagen voor verbeteringen. En niet te vergeten de vele mensen op afstand, die inzien dat de uitkomst van een planproces de meest betrouwbare richtlijn is voor een succesvolle operatie. Gerrit Timmer, medeoprichter van ORTEC, verwoordt het heel treffend als volgt: "When you fail to plan, you plan to fail."

## Welkom in de wereld van Het Nieuwe Plannen.

# 1. Van oud naar nieuw



## Wat is plannen?

Eerst iets over het begrip planning. Het is zo'n alledaags woord geworden, dat iedereen zo zijn eigen definitie heeft. Een paar voorbeelden die de brede beleving bij het woord plannen aangeven:

- Plannen is activiteiten naar tijd en locatie indelen
- Planning is het matchen van vraag en aanbod
- Planning is het stellen van doelen, het toewijzen van middelen en het achteraf verwerken van de resultaten als input voor de volgende planning
- Plannen is het voorkomen van problemen
- Plannen is het bestrijden van verspilling (tijd, geld, resources)

Een meer complete omschrijving vanuit het planningvak onderscheidt niveau's en verschillende stappen:

- **Plannen** is het vooraf vaststellen van doelstellingen en randvoorwaarden en het vervolgens afstemmen van vraag en aanbod van resources. Dit plannen kan op vier niveaus gebeuren:
  - Strategisch: met een tijdshorizon van enkele maanden of jaren
  - Tactisch: met een tijdshorizon van enkele weken tot maanden
  - Operationeel: met een tijdshorizon van 1 dag tot 1 week
  - Real-time: het live volgen van vraag en aanbod en waar nodig live bijsturen
- **Schedulen** is het in detail koppelen van vraag aan beschikbare middelen, inclusief de volgorde van uitvoering.
- **Dispatchen** is het daadwerkelijk koppelen van een order aan een resource op de dag van de uitvoering zelf. Voorbeeld: chauffeur John rijdt met vrachtwagen 10 van Amsterdam naar Brussel met de pakketten X, Y en Z.

Een planning- en uitvoeringsproces kan worden ingedeeld in diverse stappen. Onderstaande indeling in zes stappen komt in hoofdstuk drie uitgebreid aan bod:

1. Scope van planning bepalen (welke resources: bijvoorbeeld personeelsplanning en/of productieplanning en/of distributieplanning; welke tijdshorizon: strategisch, tactisch en of operationeel niveau)
2. Data verzamelen (intern en extern)
3. Beslissingen nemen, op globaal en later op specifiek niveau
4. Beslissingen communiceren
5. Beslissingen uitvoeren en waar nodig bijsturen
6. Resultaten verzamelen, analyseren en vertalen in verbeteringen voor de toekomst

"Planning is bringing the future into the present  
so that you can do something about it now"

Alan Lakein

## Waarom en wanneer plannen?

Waarom plannen mensen? En ook: waarom niet?

De meest concrete aanleiding om goed te plannen ontstaat in situaties waarin sprake is van:

- Veel complexiteit in vraag en aanbod en de afstemming daartussen
- Veel onzekerheid over vraag en aanbod
- Hoge tijdsdruk bij beslissingen
- Hoog risico van verkeerde beslissingen

**Complexiteit** vereist goed nadenken vóór de uitvoering, omdat je anders tijdens de uitvoering tot de conclusie komt dat iets niet kan. Factoren die complexiteit beïnvloeden kunnen liggen bij de klant, de leverancier en de eigen organisatie. Daarbij gaat het onder andere om het aantal en de complexiteit van verschillende producten, diensten, processen, locaties, type middelen en gestelde randvoorwaarden.

**Onzekerheid** vereist vooraf scenario's opstellen en maatregelen nemen om die onzekerheden te ondervangen.

**Tijdsdruk** vereist zaken goed voorbereiden zodat je toch snel en effectief tot actie kunt overgaan. Bijvoorbeeld bij een onverwachte order, brand, ongeval, of plotselinge uitval van vraag of aanvoer.

**Risico** is de maatstaf voor mogelijke schade als iets fout gaat. Iets kan wat betreft oplossing simpel zijn, een hoge zekerheid hebben en toch een hoog risico hebben. Bijvoorbeeld: een klapband voor een ambulance. Of een lekkage bij een olieboorput.

In de volgende situaties is een planning soms overbodig of minder belangrijk:

- Bij flexibele of goedkope middelen. Dit geldt bijvoorbeeld voor mensen die veel verschillende taken kunnen uitvoeren. Door deze flexibiliteit is het eenvoudiger om op veranderingen in te spelen en tegelijkertijd effectief te blijven. Als een machine of mens maar één actie kan uitvoeren (bijvoorbeeld een tunnelboor) en daarnaast heel duur is (bijvoorbeeld een chirurg), dan is het juist wel van groot belang dat dit middel optimaal wordt ingezet.
- Bij flexibele klanten. Als de klant wil meewerken aan de inpassing van zijn vraag in het aanbod (wat steeds minder voorkomt), dan staat de rest van de planning minder onder druk. Die flexibiliteit van de klant kan een keuze van de klant zelf zijn, maar ook het gevolg van dominantie van de leverancier. Bijvoorbeeld bij een monopolie, een unieke vaardigheid of bij een grote klantloyaliteit.

"Plans are nothing,  
planning is everything"

Dwight D. Eisenhower

## Plan for Success Model

In een planproces komen vraag en aanbod op zodanige wijze bij elkaar dat de doelstellingen van de organisatie worden gerealiseerd en de randvoorwaarden gerespecteerd. Om een planproces goed te doorlopen, moet vooral duidelijk zijn:

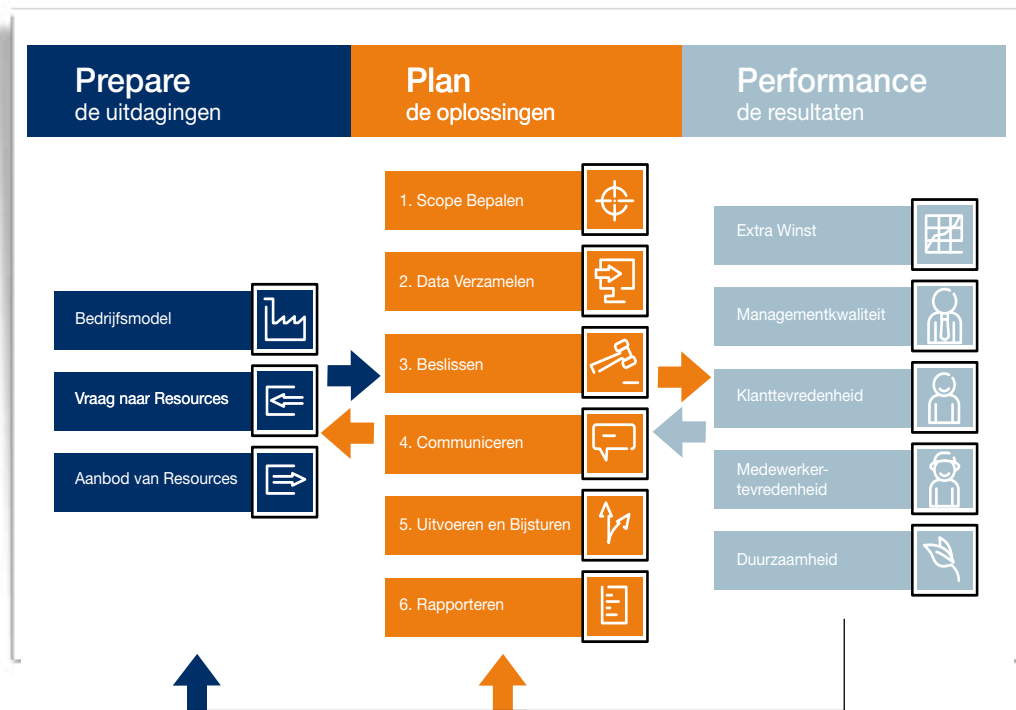
- Wat is de input voor het planproces?
- Wat is de beoogde output van het planproces?
- Wat zijn de randvoorwaarden en stappen in het planproces?

Deze drie uitgangspunten kennen weer diverse verfijningen:

- Bij input gaat het onder andere om het bedrijfsmodel, de vraagfactoren en de beschikbaarheid van middelen.
- Bij output gaat het vooral om de beoogde doelstellingen, zoals winst, flexibiliteit voor het management, tevredenheid bij klanten en medewerkers en duurzaamheid.
- Bij het planproces, om van input tot output te komen, gaat het om de scope van de planning, het verzamelen van data, het nemen van beslissingen (inclusief het opstellen van scenario's), het communiceren van die beslissingen, het eventueel bijsturen tijdens de uitvoering en het verwerken en terugkoppelen van de resultaten.



Deze aspecten zijn samengevat in het Plan for Success model van ORTEC. Dit model brengt alle voor planning relevante zaken in kaart. Het model kan ook worden gebruikt om te inventariseren hoe ver een organisatie is met innovaties in het plannen. Het is dus zowel een benchmark- als inventarisatiemiddel.



Figuur 1. Het ORTEC Plan for Success model



## Wat is nieuw bij Het Nieuwe Plannen?

Het Nieuwe Plannen is afgeleid van het begrip 'The New World of Work' ofwel Het Nieuwe Werken. Het Nieuwe Werken staat voor meer werkplek onafhankelijk werken. Niet alleen binnen teams, maar ook tussen teams en organisaties. Met directe toegang tot broninformatie die tussen alle teamleden gedeeld kan worden. En met middelen die helpen om zich te concentreren op feiten die daadwerkelijk aandacht nodig hebben.

Bij Het Nieuwe Plannen zitten de belangrijkste gegevens in een elektronisch backoffice-systeem, is er een directe presentatie op allerlei schermen zodat je ziet wat er moet gebeuren, verloopt de communicatie via mobiele telefoons, Personal Digital Assistants (PDA's) en navigatiesystemen en zijn de resultaten rechtstreeks te zien en te verwerken.

Het Nieuwe Plannen is, net als Het Nieuwe Werken, een breed begrip. Hieronder de belangrijkste verschillen tussen Het Oude en Het Nieuwe Plannen.



Figuur 2. Verschillen tussen Het Oude en Het Nieuwe Plannen

Planproces	Het Oude Plannen	Het Nieuwe Plannen
1. Scope bepalen	De scope voor een planning is meestal beperkt tot 1 type middel (machines of mensen) en 1 functioneel gebied (productie, voorraden of distributie)	De scope kan meerdere middelen omvatten (mensen, locaties en machines) en ook meerdere functionele gebieden (productie, voorraden en optimalisatie van distributie)
2. Data verzamelen	Beperkt aantal bronnen, veel conversiewerk	Bijna onbeperkt aantal bronnen, weinig conversiewerk
	Import in batches van vooral interne data	Real-time invoer, van zowel interne als externe data dankzij uitstekende integratie
3. Beslissen	Weinig tijd voor het vooraf opstellen van scenario's	Tijd en middelen zijn aanwezig voor het vooraf opstellen van scenario's
	Handmatig matchen vraag en aanbod, langdurig proces, 1 x per week of maand	Semi-automatisch of automatisch plannen, veel rekenkracht, doorlooptijd van minuten of uren
	Door tijdsdruk weinig tijd voor validaties, zijn deels visueel	Veel validaties mogelijk, verlopen vooral automatisch; management by exception
	Slechts 1 of enkele opties kunnen worden bepaald	Er kan een reeks aan opties worden voorgesteld
	Weinig tijd voor uitzonderingen: oplossen buiten het systeem	Meer tijd voor uitzonderingen, deels af te handelen via drag and drop
4. Communiceren	Communicatie via e-mail, fax, papier; veelal nog mondeling	Communicatie in gestructureerde vorm, via automatisch te verwerken boodschappen, via een grote reeks van mobiele devices
5. Bijsturen	Resultaten verzamelen achteraf; tussendoor bijsturen alleen mogelijk bij tijdige terugkoppeling uit het veld	Real-time monitoring en real-time ingrijpen mogelijk
6. Rapporteren	Deels handmatig, deels elektronisch	Vrijwel alles elektronisch, soms ook Real-time voor zowel financiële als operationele afdelingen (inclusief KPI-rapportages, Key Performance Indicators, naar het management)

Tabel 1. Verschillen tussen Het Oude en Het Nieuwe Plannen



## 2. De uitdagingen

*Meer winst en  
medewerkertevredenheid  
dankzij personeelsplanning  
bij installatiebedrijf*

Bedrijfsmodel	
Vraag naar Resources	
Aanbod van Resources	

### **Zijn planners tovenaars?**

Elke maandagochtend is het weer raak. Bij de ontvangst van de weekplanning ontstaan binnen het team levendige discussies. “Welke klussen heb jij?” “Heeft Alex van de planafdeling je weer iets cadeau gedaan?” Maar ook: “Wie heeft dit nu weer bedacht?” Of: “Nu kan ik woensdag de training weer niet bijwonen en we hebben zaterdag nog wel zo’n belangrijke wedstrijd.” Niemand snapte hoe Alex te werk ging. Wat waren zijn criteria voor het matches van vraag en aanbod? Alex liet zich hier liever niet over uit, dat zou hem alleen maar belemmeren in zijn planningsvrijheid. Toen het aantal klachten van medewerkers en klanten de pan begon uit te rijzen, ging de directie toch eens rond de tafel zitten met zowel planners als mensen van de uitvoering. Al snel bleek dat iedereen de beste bedoelingen had, maar dat door gebrek aan inzicht de spanningen vaak opliepen. Omdat het voor de operatie onmogelijk was iedereen over alles te informeren, nam de directie drie beslissingen.

1. Ze voerden een softwarepakket voor de planning in waarin de ‘beslisregels’ expliciet vastlegden, waardoor meer transparantie en voorspelbaarheid ontstonden.
2. Er kwamen stageperiodes voor planners bij de uitvoering en voor uitvoerders bij de planning.
3. Voor nieuwe medewerkers kwam er een introductietraining waardoor snel kennis en begrip ontstonden van zaken die bij een planning om de hoek komen kijken.



Kortom: een meer expliciet bedrijfsmodel, beter verankerd in de systemen en beter uitgelegd aan alle betrokkenen. Met als resultaat: meer tevreden medewerkers, minder verloop, betere service naar de klanten. En tot veertig procent lagere kosten voor het maken van de planning, terwijl die ook nog sneller klaar en meer compleet is. Conclusie: planners zijn inderdaad tovenaars, maar ze werken gelukkig wel meer transparant.

"Nederland heeft veel files, kleine afstanden en een grote haven en luchthaven. Dit vraagt om logistieke intelligentie. We zijn daarin een voorbeeld voor het buitenland. Waarin een klein land groot kan zijn"

## Waarom plant Peter het werk zo in?



Hoe vraag en middelen in een planning samenkomen, is geen toeval. Althans, meestal niet. Daar zit een ideaalbeeld achter dat het management van een bedrijf heeft, ofwel een (bedrijfs)model. In zo'n model komen doelgebieden, kerncompetenties, doelstellingen, principes, prioriteiten en primaire meetpunten ('key performance indicators' ofwel kpi's) samen.

Een voorbeeld aan de hand van twee transportbedrijven. Beide ontvangen 100 orders per dag. Bedrijf A heeft een beperkt aantal eigen auto's en huurt de rest in. Doel: maximale winst per euro omzet, omvang van de omzet niet van belang. Bedrijf B heeft veel eigen auto's. Doel: maximale omzet, om de aanschaf van de vrachtwagens snel terug te kunnen verdienen. Neemt de opdracht aan zolang de vergoeding hoger is dan de kosten per kilometer en deze een bijdrage levert aan de vaste lasten.

Uit dit voorbeeld blijkt dat een vrachtwagen niet zomaar een vrachtwagen is, maar een onderdeel van het bedrijfsmodel. Dit model bepaalt dus hoe de koppeling tussen prioriteiten, doelstellingen, middelen en orders leiden tot een plan. Waar A een opdracht zal weigeren bij een te lage winstmarge, zal B die juist aannemen en graag inplannen.

Andere aspecten van een bedrijfsmodel die van invloed zijn op de wijze van planning zijn:

- Welke vraag zoekt de organisatie actief op (doelgroepen, type wensen)?
- Welke middelen schaft de organisatie zelf aan of huurt ze in?
- Hoe produceert de organisatie (op voorraad of op afroep; zelf of via derden)?
- Hoe levert de organisatie (rechtstreeks of via dealers)?

*Een ander bedrijfsmodel leidt tot andere planningbehoefte*

### **Soms zijn tovenaars noodzakelijk**

*EasyJet en Lufthansa laten een groot aantal verschillen in bedrijfsmodel zien bij luchtvaartmaatschappijen, die zich vertalen in grote verschillen in het planproces. Beide bieden ze reizen aan, maar het matchen van vraag en middelen gebeurt via heel andere principes. Bij EasyJet (low cost): hoe vroeger geboekt, hoe goedkoper. Geen vaste vliegtuigstoel, geen catering, minimale bagage en schoonmaak door het cabinepersoneel. Zo hoeft EasyJet deze aspecten niet of minder strak te plannen. Bij Lufthansa (allround, hoog service niveau): variabele wensen*

"Alsof je in een hoge transporttoren zit en alle goederenstromen over de hele wereld beheerst"



*en prijzen met betrekking tot de stoel, veel ruimte voor bagage, stewardessen zijn gastvrouw in plaats van poetsvrouw en de vluchten vertrekken vanaf de beste gates. Dit alles komt terug in het serviceniveau, de prijs en ook de planning. Waarbij tovenaars in planning soms meer noodzakelijk zijn.*

## Nieuwe toverformules blijven ontstaan

### **Nieuwe concepten en tools, dan ook nieuwe bedrijfsmodellen**

Dankzij nieuwe kennis en geavanceerde planningstools, kunnen bedrijven steeds meer complexiteit beheersen en ontstaan er nieuwe bedrijfsmodellen. Waar vroeger bedrijven zich moesten richten op één of enkele specialismen, kunnen bedrijven nu veel beter informatie uit veel bronnen bij elkaar brengen. Dit heeft geleid tot een nieuw bedrijfsmodel in de logistieke wereld: het 4C concept. Dit staat voor het Cross Chain Control center. Dit is een regiecenter voor het coördineren en regisseren van meerdere supply chains. Zo'n regiecentrum of controlroom moet voorzien zijn van de modernste technologie en supply chain professionals. En het gaat niet alleen om inzage in fysieke goederenstromen, maar juist vooral om informatie- en financiële stromen, want die zijn bepalend voor het maken van de beste "cross supply chain" plannen.

### **Extra waarde van Het Nieuwe Plannen**

Managementkwaliteit omhoog

*Het Cross Chain Control Center (4C): een veelbelovend bedrijfsmodel voor de Nederlandse logistiek.*

Bij Het Nieuwe Plannen worden bedrijfsmodellen meer expliciet vastgelegd. Dit schept meer duidelijkheid voor iedereen. Daarnaast krijgt het management dankzij Het Nieuwe Plannen veel eerder betere informatie en kan zo sneller het bedrijfsmodel, de doelstellingen of de middelen aanpassen. Het management kan hierdoor meer daadkracht tonen. En plannen die gemaakt worden zijn geloofwaardiger.

"TNT labelt pakketten bij grote klanten vooraf, zodat ze al gesorteerd het netwerk ingaan"

"Kassa-informatie wordt steeds beter, waardoor je betrouwbaarder kunt voorspellen"

## Hoe gek kan de klant het maken?

Vraag naar Resources



*Hogere klanttevredenheid dankzij nieuwe distributieplanning*



**Alle dieren zijn gelijk, maar sommige iets meer dan andere**  
Vroeger was diervoeder gewoon diervoeder: elke koe, varken of kip kreeg dezelfde hap. Tegenwoordig is dat anders. Elke levering is nu op maat, onder andere omdat voeding per klant wordt gemengd met een verschillend aantal voedingssupplementen. Op voorraad produceren is vrijwel verdwenen, alles is nu 'on demand'. Maar nog wel: vandaag bestellen en meestal morgen leveren. De bottleneck? De planning en de fysieke laadinstallaties. Hoe koppel je elke unieke order aan een geschikt productie- en distributiemoment en vrachtwagencompartiment (qua omvang en zuiverheid)? Door een nieuw planningpakket en nieuwe laadinstallaties krijgt elke veestapel de juiste voeding met supplementen. En kan de veevoederfabrikant, ondanks de extra grote variëteit en complexiteit, al bij opdracht melden wanneer er wordt geleverd.

### Klantvraag kent steeds meer variatie

Uiteraard is de vraag van de klant cruciaal voor het planproces en de uitkomsten daarvan. De reden om hier even bij stil te staan is dat er verschillende soorten klantvragen zijn en manieren om deze te ontvangen. De kans op overleven kan echter gering zijn als de planning pas start na ontvangst van de order. Veel branches plannen dan ook op basis van een voorspelling van de vraag. Die voorspelling kan gebaseerd zijn op feiten uit de historie, actuele voorraad of kassagegevens van klanten, speciale acties, evenementen of een combinatie hiervan.



Naast het moment waarop een order binnenkomt of wordt voorspeld, kan de vraag variëren op aspecten als:

- Levertijd: van maanden tot seconden
- Inhoud: elke opdracht is hetzelfde of juist totaal verschillend
- Samenstelling: product of dienst, enkelvoudig of samengesteld
- Bron: afkomstig uit magazijn of distributiecentrum, of nog te maken, bestellen of wellicht nog te bedenken

*Meer management-controle dankzij dynamische distributieplanning*



### Evenementen zijn niet altijd een feest voor de planning

Vroeger genereerde promotieacties bij een voedingsmiddelenfabrikant vijf procent van de vraag, nu ruim veertig procent. De vraagpatronen zijn daardoor dus heel grillig geworden, omdat het effect van acties altijd enigszins onvoorspelbaar blijft. Door een combinatie van vraagvoorspelling, dynamische distributieplanning en beladingsoptimalisatie zijn de (grillige) vraagpatronen nu beter te voorspellen en op te vangen.

**"Resultaten uit het verleden bieden geen garantie voor de toekomst, maar zijn wel een goede indicatie"**

*Meer omzet en winst dankzij vraaggedreven prijs optimalisatie bij een reisorganisatie*



**De prijs verandert per muisklik**

*Het voorspellen van de vraag is vaak een uitdaging. Zeker als het product of de dienst ‘bederfelijk’ of tijdelijk beschikbaar is, zoals brood of een stoel in een vliegtuig. Nu schommelt de prijs van een vliegtuigstoel sterker dan van een brood. Door complexe regels kan de eerste per minuut, of zelfs per muisklik veranderen. Dankzij deze innovatie in de reiswereld is de bezettingsgraad van stoelen enorm verbeterd. Ook is er een betere interactie tussen vraag en aanbod en zien veel meer mensen kans hun ideale bestemming te bereiken.*

**Extra waarde van Het Nieuwe Plannen**

Managementkwaliteit omhoog	Dankzij de hulpmiddelen van Het Nieuwe Plannen zijn vraagpatronen eerder bekend, waardoor de beschikbaarheid van middelen tijdig kan worden bijgesteld.
Effectiviteit planners verbeterd	Planners kunnen zich meer bezighouden met scenario's opstellen, doordat informatie over de vraag elektronisch en bijna real-time binnenkomt.
Effectiviteit uitvoerders omhoog	Mensen in de uitvoering kunnen efficiënter werken, omdat data bij Het Nieuwe Plannen meer real-time zijn en daardoor beter kloppen met de werkelijkheid.

**Het puzzelen kan beginnen**



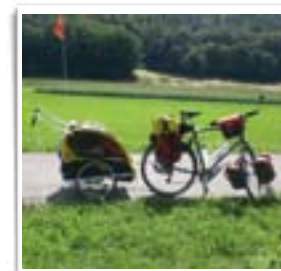
*Meer medewerkers-tevredenheid dankzij invoering personeelsplanning bij ziekenhuis*

**Stress door vakantie**

*December is in het ziekenhuis ieder jaar weer een stressmaand. Niet zozeer door het werk of de jaarafsluiting, maar door de vakantieplanning voor de komende zomerperiode. Omdat dan minimaal veertig procent van het personeel aanwezig moet zijn, waren er elk jaar veel mensen die maar kort vakantie hadden. Om de wensen van meer dan honderd mensen zoveel mogelijk te honoreren, was een aantal simpele regels ingevoerd. Mensen zonder kinderen of kinderen jonger dan vijf jaar, moesten om het jaar in de zomervakantie doorwerken. Zij konden immers buiten de schoolvakanties weg. Mensen met schoolgaande kinderen moesten één keer in de vier jaar doorwerken. En mensen met oudere kinderen één keer in de drie jaar.*

*Maar wat te doen met echtparen die allebei in het ziekenhuis werken? Of met mensen die elk jaar een voetbalkamp verzorgen? Aankloppen bij de directeur hielp soms, maar verder was het beleid rigide. Totdat een potentiële leverancier van een roosterpakket de vraag kreeg voorgelegd hoe deze puzzel kon worden opgelost. De uitkomst?*

*Bijna alle wensen konden worden gehonoreerd. Vrijwel niemand wilde namelijk de hele vakantieperiode weg, maar meestal slechts een deel. En Els was best bereid haar wensen aan te passen als collega Martin hierdoor bijvoorbeeld een voetbalkamp kon organiseren. De stress woei helemaal de tent uit toen het roosterpakket een zogenoemde ruilbeurs kreeg, waardoor ook wisselingen achteraf mogelijk werden. Bovendien had het nieuwe roosterpakket een gunstig ‘bijverschijnsel’: het verloop onder het personeel daalde van 15% naar 10% en de tevredenheid van de medewerkers steeg van 7,4 naar 7,9.*



## Aanbod van middelen steeds beter vastgelegd

De reeks middelen die organisaties inzetten om aan de vraag te voldoen is breed: mensen, machines, computers, vervoermiddelen, hulpmaterialen, locaties, geld, enzovoorts. Bovendien zijn er miljoenen functies en ervaringspatronen te bedenken als het gaat om medewerkers. En ook miljoenen types machines en andere hulpmiddelen. Bij personeelsplanning is het mooi als een planner verschillende criteria kan hanteren om optimaal aan de vraag te voldoen. Bijvoorbeeld 'Maarten kan dit wel, maar Annemarie kan dit eigenlijk beter'. Hoe kan een bedrijf efficiënt omgaan met de beschikbare middelen? Zonder alles over één kam te scheren en hierdoor afbreuk te doen aan de unieke kwaliteiten van een resource? Een goede planning biedt uitkomst.

De beschikbaarheid van middelen wordt tegenwoordig veel beter vastgelegd. Hierbij spelen ERP-pakketten of branchespecifieke varianten als TMS (voor transport) en HRM (voor zorg- en serviceorganisaties) een grote rol. Ook de inkoop of inhuur bij leveranciers is veel transparanter geworden. Dankzij webapplicaties en marktplaatsen kunnen klanten direct de beschikbaarheid van producten of diensten inzien. De genoemde pakketten zijn met name sterk in 'registratie en rapportage', maar veel minder functioneel op het gebied van planning. Vaak wordt alleen vastgelegd of een middel beschikbaar is, maar niet of het ook de juiste kwaliteiten bezit.

De grootste innovatie op planninggebied heeft betrekking op mensen, de meest flexibele en gevarieerde resources die er bestaan. Er zijn steeds meer mogelijkheden om unieke kennis, ervaring en beschikbaarheid vast te leggen in systemen. Ook het fenomeen 'zelf inplannen' is sterk in opkomst, wat vooral medewerkers met variabele diensten enorm waarderen. Gecombineerd met de flexibiliteit van 'Het Nieuwe Werken' kunnen hierdoor schitterende win-winsituaties ontstaan voor medewerkers, klanten en management.

*Meer winst, klant- en medewerkerstevredenheid dankzij invoering van personeelsplanning*



## Genieten van de bijzondere capaciteiten van medewerkers

*Een zorginstelling kreeg steeds vaker te maken met buitenlandse patiënten die de Nederlandse taal onvoldoende beheersen. Zeker bij moeilijke, persoonlijke gesprekken gaf dit zoveel problemen dat er regelmatig externe tolken bij moesten komen. Totdat iemand op het idee kwam eens te kijken hoeveel talenkennis er eigenlijk onder het personeel aanwezig was. Toen bleek dat niet alleen patiënten steeds internationaler worden, maar ook personeel. Talenkennis werd onderdeel van het nieuwe personeelsplanningpakket. Uit een test bleek dat in meer dan vijftig procent van de gevallen iemand van het personeel als vertaler kon optreden. Dat alleen al leidde tot een besparing van enkele tonnen, waardoor het rendement van de investering in het plansysteem nog verder steeg. Ook de tevredenheid nam toe, want de medewerkers stelden het zeer op prijs dat ze oud-landgenoten in hun eigen taal konden helpen. En last but not least: een grotere tevredenheid zowel bij de patiënt als de zorgverzekeraar. Patiënten gingen de kwaliteit van de opvang als heel persoonlijk ervaren, zonder dat daar extra kosten tegenover stonden.*

### Extra waarde van Het Nieuwe Plannen

Managementkwaliteit verbeterd

Bij Het Nieuwe Plannen zijn de unieke kenmerken van de middelen (medewerkers, magazijnen, vrachtruimte) beter te koppelen aan de specifieke kenmerken van de vraag. Het is ook eenvoudiger externe middelen in de planning op te nemen.

Tevredenheid planners hoger

Planners kunnen vraag en aanbod beter matchen door een goed overzicht van middelen.

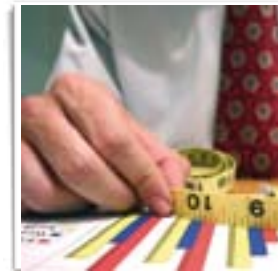
Tevredenheid uitvoerders omhoog

Medewerkers worden meer gewaardeerd en aangesproken op hun unieke mogelijkheden.



### 3. De oplossingen

*Meer  
managementkwaliteit  
en klanttevredenheid  
dankzij betere  
planning bij de  
leveranciers*



#### **Complexiteit en onzekerheid kun je inkopen, maar ook afkopen**

*Een aannemersbedrijf worstelde bij elk bouwproject opnieuw met de planning. Niet alleen omdat elk project uniek is, maar ook door kleine afwijkingen in het schema. Dat ging ten koste van de slagvaardigheid. Soms werden tweemaal zoveel middelen ingezet als nodig.*

*Een softwarepakket om het aantal afwijkingen in de planning terug te brengen was slechts ten dele succesvol. Want wat bleek? De meeste afwijkingen ontstonden door niet passende of slecht uitgevoerde plannings bij leveranciers. Kortom, een goed voorbeeld van 'ingekochte complexiteit' met grote gevolgen voor de eigen planning.*

*De beste vervolgactie leek om meer zaken zelf te gaan doen en daarmee de onbetrouwbaarheid van leveranciers uit te bannen. Uit berekeningen bleek echter al snel dat de vaste kosten hierdoor met bijna tien procent zouden toenemen. En dat de kans op een goede bezetting van die extra middelen minimaal was.*

*En wat als de zaken omgedraaid zouden worden? Meer inkopen bij minder leveranciers en daarbij afdwingen dat hun planning beter op orde zou zijn? Leveranciers worden dan afhankelijker van het aannemersbedrijf en hierdoor geven ze wellicht meer prioriteit aan een optimale planning. Door het extra volume kan men ook scherper inkopen en een deel van de complexiteit van de planning bij de leverancier neerleggen. Het tweede plan bleek inderdaad beter dan het eerste. Dankzij de grotere rol voor de eigen inkopers konden ze afwijkingen in de planning vaker voorkomen en beter opvangen. Door een groter leverpakket en een betere planning konden de leveranciers betrouwbaarder opereren. Zo ontstond ook een grotere flexibiliteit bij het aannemen van nieuwe projecten. Een mooi voorbeeld van complexiteit 'afkopen' en flexibiliteit naar de klant inkopen. Dankzij een iets ander bedrijfsmodel en een betere planning bij de leveranciers.*



"Een vrachtwagen met optimale belading volgt niet altijd de meest logische route"

## Hoe knopen we alles aan elkaar?

1. Scope Bepalen 

De eerste stap in het planproces is het bepalen van de scope. Welke aandachtsgebieden moet uw planning omvatten? Een planning voor een organisatie kan bestaan uit meerdere deelplanningen, bijvoorbeeld op het gebied van:

- Vraag
- Inkoop
- Productie
- Distributie
- Service

Net als in de logistieke keten speelt de volgorde een belangrijke rol. Zo dient de vraagplanning als input voor de productieplanning, en deze weer als vertrekpunt voor de inkoopplanning. Maar vaak is het nodig na de inkoopplanning de productieplanning nog eens door te rekenen. Want op basis van die check kan het beter zijn de productie iets in te perken of juist uit te breiden, afhankelijk van onder andere minimale of optimale bestelhoeveelheden. Bijvoorbeeld: voor die laatste tien pallets grondstoffen moet men een extra schip met grondstoffen laten invaren. Extra voorraadkosten zouden het gevolg zijn. In het planningvak wordt dit suboptimalisatie genoemd: het verbeteren van de bezetting van afdeling A waarbij de bezetting van afdeling B vervolgens sterk omlaag gaat.

Een ander aspect van scope zijn de middelen die in de planning meegenomen worden, zoals:

- Machines
- Medewerkers
- Voorraden
- Voorraadruimtes
- Vervoerscapaciteit

Zo kan een planning productie en distributie omvatten met daarbinnen alleen de beschikbaarheid van machines. Maar een planning kan ook vraag, productie en distributie omvatten met daarbinnen de beschikbaarheid van mensen, machines, voorraden en voorraadruimtes. Waarbij geldt: hoe meer aspecten meegenomen worden, hoe complexer de planning maar ook hoe minder kans op sub-optimalisatie, minder verrassingen tijdens de uitvoering en meer kans op goede resultaten.

## Planproces in stappen

Een planproces kan bestaan uit tientallen stappen, verdeeld over diverse tijdvakken (lange-, middellange-, kortetermijnplanning). Ook kan zo'n proces variëren van indicatief tot heel concreet. Voor onze schets van Het Nieuwe Plannen is een planproces met zes stappen het uitgangspunt. Dit zijn:



Dit hoofdstuk gaat in op wat er in iedere stap gebeurt en wat de innovaties zijn die hebben geleid tot Het Nieuwe Plannen. De stappen worden daarnaast toegelicht met cases en quotes uit de logistieke wereld.

"Een optimale planning in de keten hoeft niet altijd een maximaal beladen vrachtwagen tot gevolg te hebben"



Extra waarde van Het Nieuwe Plannen	
Meer winst	Door meer facetten in de planning te betrekken kunnen resultaten op meer betrouwbare wijze gestuurd worden met meer winst tot gevolg.
Managementkwaliteit hoger	Dankzij de tools van Het Nieuwe Plannen kan de scope van de planning sterk uitgebreid worden waardoor het management meer slagvaardig kan opereren. Bijvoorbeeld in de retail: opslagkosten in het distributiemagazijn, distributie naar de winkels en voorraadbeheer in de winkels kunnen integraal worden geoptimaliseerd.
Meer tevredenheid planners	Planners hebben rechtstreeks inzicht in mogelijkheden en beperkingen van winkels, magazijnen of teams. Planners kunnen hierdoor meer mogelijkheden creëren en hoeven minder opties uit te sluiten.
Meer tevredenheid uitvoerders	Medewerkers in magazijn, transport en winkels worden minder belast met het oplossen van knelpunten door tegenstrijdige deelplannen.

## Een goede datacracker is goud waard



*Meer winst door het distributieplan van de fabrikant te voeden met dagelijkse verkoopdata retailer*



### Een blik over de muur levert veel op

Leveranciers van 'fast moving consumer goods' moeten zeer flexibel zijn. Hun klanten, de retailers, hebben elke dag een wisselende vraag en beperkte opslagruimte. Tegelijkertijd doet 'nee verkopen' in het distributiecentrum en de winkels afbreuk aan hun imago en omzet. Dus maakte een leverancier van consumentengoederen er een sport van om grote en kleine opdrachten razendsnel te leveren.

Voor één klant, een retailer, was dat ook hard nodig. De ene keer bestelde deze twintig rolcontainers, de andere keer vijf. Soms binnen één dag te leveren, soms binnen een week. Toen de fabrikant de onvoorspelbaarheid van de vraag besprak met de retailer, reageerde deze verbaasd. "Jullie product wordt juist heel regelmatig verkocht", was de reactie. Toen die opmerking aan de inkoper van het distributiecentrum werd voorgelegd, bevestigde hij dit. Waarom dan toch die onregelmatige bestellingen?

Verklaring: deze inkoper had nog een tweede rol. Hij was ook personeelsplanner van het distributiecentrum. Zo kon het gebeuren dat hij mooi op tijd kon bestellen, maar soms was hij ook wel eens wat aan de late kant. Nooit té laat, want dat was een doodzonde. Hoe kon dit ondervangen worden? Ze besloten een proef te doen met het direct toegankelijk maken van de kassa-informatie (point-of-sale-data). Elke dag gingen die naar de fabrikant en deze zorgde voor 'never-out-of stock'. Zo gezegd, zo gedaan. Resultaat: minder werk voor de fabrikant en lagere distributiekosten voor zowel de fabrikant als de retailer, omdat spoedbestellingen en overbodige voorraden voortaan tot het verleden behoorden.





"Hoe beter de kwaliteit van de routekaarten,  
hoe betrouwbaarder de planning"

### Data verzamelen steeds meer automatisch en steeds meer extern

Wat is de vraag van uw klanten? Welke middelen zijn beschikbaar? Welke randvoorwaarden zijn er en hoe worden deze in de planning verwerkt? Een datacracker of een team van datacrackers is gespecialiseerd in het verzamelen, toetsen en opwaarderen van data die voor de planning relevant zijn. Die data kunnen betrekking hebben op orders die binnenkomen, op registratie van middelen en hun kenmerken en op randvoorwaarden, zoals bijvoorbeeld een arbeidstijdenwet. Maar ook op voorspellingen van de vraag. Technologische vernieuwingen op dit gebied gaan snel. De inzet van externe file-informatie voor het optimaliseren van rit- en routeplanningen is hier een goed voorbeeld van. Ook het ophalen van verkoopdata bij klanten en het toegang geven aan leveranciers tot productiegegevens blijkt zeer succesvol te zijn. Zo kunnen leveranciers eerder zien wanneer ze moeten leveren. Samenwerken over grenzen heen wordt wel samengevat onder de term 'supply chain collaboration'. De planningresultaten van alle samenwerkende partijen laten zo een sterke verbetering zien.

#### Extra waarde van Het Nieuwe Plannen

Meer winst	Bij Het Nieuwe Plannen staat het gebruik van meerdere bronnen, intern en extern, centraal. Dit was vroeger zeer tijdrovend en leidde tot veel complicaties, maar is dankzij moderne dataverzameling en verwerkingstechnieken enorm verbeterd.
Managementkwaliteit hoger	Dankzij completere, meer up-to-date, informatie heeft het management de beschikking over betere stuurinformatie en is daardoor meer daadkrachtig en betrouwbaar.
Tevredenheid planners omhoog	Data verzamelen, controleren en verrijken kost veel minder tijd. Tegelijkertijd zijn meer data beschikbaar.
Tevredenheid uitvoerders verbeterd	Medewerkers krijgen meer en eerder de aandacht van de planner. Voorheen was de planner juist vooral met het verzamelen van data bezig en minder met het maken en communiceren van een planning.

## Kunnen koppelaars ook goed versnipperen?



Meer winst en  
managementkwaliteit door  
rit-, route- en beladings-  
planning bij fabrikant



### Deze order graag eerst in stukken verdelen!

Elk bedrijf is blij met een grote order. Hoe groter, hoe mooier. Voor de uitvoering kan een grote order echter een crime zijn. Stel dat een klant vraagt om 50 pallets toiletpapier, 20 pallets keukenrollen en 40 pallets tissues af te leveren bij 2 distributiecentra. Mogelijke complicaties:

- De 50 pallets toiletpapier staan verspreid over 3 locaties
- De 20 pallets met keukenrollen moeten nog worden gemaakt
- De 40 pallets met tissues moeten bij een derde partij worden ingekocht
- Het maximum aantal pallets per vrachtwagen is 26

Om te voorkomen dat deze order tot een groot aantal slecht gevulde transporten leidt, is het toverwoord: optimalisatie. Door opdeling en herindeling van de orders. Om optimaal te kunnen plannen moeten orders vóór de invoer in het order- en productiesysteem worden getoetst op de logistieke consequenties. Dit kan leiden tot een herverdeling in meerdere deelorders, die daarna weer worden samengevoegd tot een beperkt aantal uit te voeren orders. Gevolg: veel minder logistieke bewegingen.

### De positieve invloed van verbeteringen in rekenkracht

Handmatige, intuïtieve beslissingen en automatische, modelgebaseerde beslissingen vormen de basis voor besluitvorming. Ook een mix van beide is mogelijk.

Daarnaast vindt besluitvorming plaats in stappen. Eerst zullen er ruwe scenario's worden gemaakt, daarna een eerste voorlopige planning en vervolgens meerdere varianten daarop. Pas op de dag van uitvoering volgt de definitieve planning. Deze kan vervolgens tijdens de uitvoering nog wel een enkele keer worden aangepast, naar aanleiding van onverwachte gebeurtenissen.

"Routeplanning en belading steeds vaker met één druk op de knop"

## Modelgebaseerd beslissen

### Wat zijn de ingrediënten voor automatische, modelgebaseerde beslissingen?

- Een beslismodel
- Een algoritme (een geavanceerde wiskundige stap-voor-stap-oplossing voor een complex probleem) als het om veel data of rekenkracht gaat
- Een parameterlijst om zaken te kunnen instellen

Deze elementen vormen ook de basis voor een zogenoemd Advanced Planning and Scheduling (APS) systeem, wat een veel voorkomend onderdeel is bij de invoering van Het Nieuwe Plannen. De invoering van een APS-systeem heeft grote consequenties voor de besluitvormingsfase, maar ook voor de fases ervoor en erna. APS bevat namelijk ook functies als:

- Automatische import en verrijking van data dankzij uitstekende integratie
- Uitgebreide visualisatiemiddelen
- Uitgebreide data-export en rapportagemiddelen

Wat zijn de consequenties van de overgang van Het Oude Plannen naar Het Nieuwe Plannen in deze fase voor de planner?

De overgang gaat stap-voor-stap, maar het zal duidelijk zijn dat de functie van de planner andere rollen en vaardigheden gaat eisen. De rol van de planner wordt steeds uitgebreider, want door alle beschikbare tools kan hij zijn beslissingen beter onderbouwen. Maar er ontstaat ook steeds meer een tweedeling:

- Planners in de rol van hoogwaardige proces- en systeemspecialist: testen planningmethoden en tools en zorgen voor hoge kwaliteit van het plan
- Planners in de rol van communicator: doorgronden alle uitkomsten en maken tegelijkertijd de menselijke vertaalslag

In deze stap zijn er vele manieren om geld te besparen. Heel concreet is dat bij beslissingen die kunnen worden geoptimaliseerd. Dergelijke beslissingen gaan verder dan 'simpelweg' vraag en aanbod matchen, wat op zich al vaak een huzarenstukje kan zijn. Denk aan het in goede banen leiden van duizenden orders met evenveel bronnen en bestemmingen. Optimalisatie heeft vooral betrekking op vraag en aanbod in elkaar schuiven of opsplitsen, waardoor efficiëntere logistieke combinaties ontstaan.

## De extra waarde van Het Nieuwe Plannen

Winst hoger	Met de middelen van Het Nieuwe Plannen is het eenvoudiger om beslissingen te nemen. Dit leidt tot veel betere resultaten, met veel impact op de winst. Zeker als optimalisatie wordt toegepast. Zo zijn er cases met miljoenen besparingen en ook cases waarbij met dezelfde middelen soms zelfs meer dan 40% groei in de omzet gerealiseerd kon worden.
Managementkwaliteit hoger	Het management kan zich dankzij softwaremiddelen meer op uitzonderingen concentreren.
Tevredenheid planners hoger	Planners kunnen zich vooral op uitzonderingen concentreren, niet meer op beslissingen die automatisch genomen kunnen worden. Resultaat van alternatieven met kosten en baten van een wijziging zijn direct zichtbaar.
Tevredenheid uitvoerders hoger	Planningen richting uitvoerders worden minder vaak door fouten teruggedraaid. Enige reden voor wijzigingen: klantvragen.
Meer duurzaamheid	Door betere beslissingen ontstaan er ook veel besparingen voor de maatschappij: minder CO <sub>2</sub> uitstoot, minder verbruik van grondstoffen.



Aan de distributie planning van albert.nl komt geen mens meer te pas

"Games zijn een inspiratiebron om planschermen steeds interactiever en overzichtelijker te maken"

## Communiceren over de planning lastig?

4. Communiceren



Meer winst en klanttevredenheid dankzij geavanceerde serviceplanning

### Wat is dit voor een rare planning?

Richard, servicemonteur bij een technisch installatiebedrijf, bekijkt zijn dagplanning. Hij woont in het zuiden van de stad. Eerst moet hij naar het noorden, daarna onderdelen ophalen bij het magazijn in het oosten voor een volgende klus in het noorden van de stad. Daarna moet hij zuidwaarts om vervolgens te eindigen bij zijn laatste klus in het oosten. Hij is vertwijfeld. Hadden ze dit niet beter kunnen regelen? Hij voelt zich meer taxichauffeur dan een goed opgeleide servicemonteur...

Er zijn bedrijven die erin slagen vele factoren mee te nemen in de planning. Ook factoren die buiten het gezichtsveld van de uitvoerder liggen. Zo kan een klant extra betalen voor een serviceafspraak vroeg in de ochtend, waardoor de servicemonteur eerst van zuid naar noord moet rijden. Op zich is dit fenomeen nog wel uit te leggen aan de monteur, maar wat als meerdere factoren samenkomen die voor hem wellicht onbekend blijven? Stel: een klant in het noorden wil extra betalen voor een vroege serviceafspraak, een andere klant kan pas na 15.00 uur worden geholpen omdat een onderdeel nog niet binnen is. En bovendien wordt tussen 12.00 uur en 14.00 uur een file verwacht op de veel gebruikte rondweg. Als de monteur die achtergronden niet kent, leidt dit voor hem tot onbegrijpelijke plannings. Terwijl die plannings voor het bedrijf en zijn klanten juist wel de best haalbare zijn, met de hoogste omzet en klanttevredenheid. Belangrijk aspect van Het Nieuwe Plannen is dan ook: meer factoren betrekken in de planning is prima, maar het vereist wellicht ook een extra toelichting naar de uitvoerder.



### De planning effectief communiceren

Meestal kwam in het verleden bij veel bedrijven de planning 's ochtends vroeg ter sprake, bij het planbord of in de afdelingskantine. Steeds meer bedrijven echter sturen de planning al de dag ervoor elektronisch naar de uitvoerders. Inclusief het tijdstip waarop ze de vereiste middelen in het magazijn mogen ophalen. Dit laatste om te voorkomen dat iedereen tegelijk bij het magazijn staat. Het voordeel hiervan? Uitvoerders zijn eerder in staat om feedback te geven op de kwaliteit van de planning. En er is minder stress over de vraag 'wat staat mij morgen te wachten?'. Dit leidt aantoonbaar tot minder ziekteverzuim.

Daarnaast is er natuurlijk nog een derde partij belangrijk in de communicatie over de planning: de ontvanger van een dienst of product. Waar de klant nu vaak nog de hele ochtend of middag moet wachten, 'we komen tussen 9.00 en 12.00 uur', krijgt deze steeds vaker de planning tot op het uur nauwkeurig door. Via sms, e-mail of de klant volgt de order zelf via een online 'cockpit'.

Het is duidelijk dat internet een revolutie heeft veroorzaakt in de communicatie tussen planners, uitvoerders en klanten. En waar mondelinge communicatie de boventoon voerde, wordt nu steeds meer gewerkt met gestandaardiseerde digitale berichten. Deze kunnen in de backoffice automatisch worden verwerkt voor de operationele en financiële afronding. Of, als de uitvoering nog niet is gelukt, voor een herkansing door middel van een planningupdate. Er zijn diverse leveranciers die producten voor online-communicatie op de markt hebben gebracht, zoals boardcomputers, Personal Digital Assistants (PDA's) en navigatieapparatuur. En ook uitgebreide mobiele telefoons spelen inmiddels

een waardevolle rol in de communicatie, waarbij niet zozeer de spraakfunctie maar de berichten- en lokalisatiefuncties worden gebruikt. Online berichten worden steeds completer en specifieker. Van 'afleveren, vóór tijdstip x, op dat adres' is het nu 'let op: afleveren bij gebouw C, poort 6, die alleen opengaat na een telefonisch bericht naar nummer Y van persoon Z'.

Verder heeft de uitvoerder meer middelen tot zijn beschikking om de opdracht goed te interpreteren. Bijvoorbeeld kaartmateriaal in de auto om goed te navigeren. Elektronische handleidingen, waarin de uitvoerder kan vinden hoe product X moet worden gerepareerd of welke acties zijn vereist bij aflevering van dienst Y. Overigens zijn de gevolgen van digitale communicatie niet alleen positief. Nu de klant of opdrachtgever kan meekijken, staan leveranciers ook meer onder (tijds)druk in verband met potentiële boetes.

*Meer managementkwaliteit,  
medewerkersveiligheid  
en -tevredenheid dankzij  
serviceplanning*

#### **Goed voorbereid op gevaarlijke situaties**

*Het kan heel handig zijn voorafgaand aan een serviceafspraak bepaalde relevante informatie over de klant te hebben. Zo hebben servicemonteurs bij een allround reparatiebedrijf te maken met sterk wisselende klantsituaties: variërend van bedrijven (na 17.00 uur gesloten) tot particulieren. Binnen die particuliere groep kan het bijvoorbeeld gaan om situaties met kinderen ('mama is even weg') of met ouderen ('u drinkt toch wel een bakje koffie?'). Maar er zijn ook minder onschuldige situaties. Zoals bij adressen waarvan bekend is dat er geregeld geweld voorkomt of een straat waar veel spanning heerst. Zo heeft het servicebedrijf besloten om informatie over mogelijk dreigend gedrag gecodeerd aan een beperkt aantal monteurs mee te geven. Deze monteurs zijn ook voorzien van een noodknop op de PDA, zodat ze bij bedreiging meteen de politie kunnen waarschuwen. Want hoewel de klant koning is, kent ook service zijn grenzen...*



#### **Extra waarde van Het Nieuwe Plannen**

Hogere winst	Het communiceren van een planning of een bijstelling daarvan kost veel minder arbeidstijd. Dat betekent: meer tijd voor declarabel werk en lagere kosten, dus: meer winst.
Managementkwaliteit verhoogd	Dankzij de betere communicatiemogelijkheden van Het Nieuwe Plannen is er minder kans op te late reacties of verspilling door directer contact met de uitvoering.
Planners meer effectief	Planners kunnen sneller reageren op vragen over een planning doordat deze eerder bij de uitvoerder is en tussentijdse resultaten sneller beschikbaar zijn.
Uitvoerders meer effectief	Uitvoerders hebben minder stress om los van de planning zaken bij te stellen, er is meer overleg mogelijk. Nadeel: ze zijn wel een deel van hun vrijheid kwijt.



"Computersystemen zijn allesbehalve star,  
ze rekenen juist razendsnel alternatieven door"

"Een goed plan slecht uitgevoerd  
is hetzelfde als een slecht plan"

## 'Just do it' en creatief blijven

5. Uitvoeren en  
Bijsturen



Hogere management-  
kwaliteit en medewerkers-  
effectiviteit door inzet van  
beladingsapplicatie



### **De software voor de beladingsplanning geeft verkeerde opdrachten**

*Een innovatie kan tot veel weerstand leiden. Zeker als medewerkers het jarenlang een kick vonden om fouten in laadopdrachten gewoon op de werkvloer op te lossen. Zo schafte een producent van consumentengoederen een softwarepakket voor beladingsoptimalisatie aan waardoor ze met hetzelfde aantal vrachtwagens vijf procent meer konden vervoeren. Al snel na de invoering bleek dat niet te kloppen. Er bleven geregeld pakketten in de loods achter, omdat de vrachtwagen al vol bleek. Dus kreeg de leverancier van het pakket opdracht om dit probleem zo snel mogelijk op te lossen. Met de software leek echter niets mis. Dus toen maar eens een check bij de uitvoering. Wat bleek? De beladers gebruikten de beladingslijsten wel als checklist voor wat er in een vrachtwagen moest, maar tegelijkertijd bleven ze hun 'oude spel' spelen. Toen ze het verzoek kregen de beladingslijst echt voor honderd procent te volgen, klopten de vrachten opeens wel. Winst voor de vervoerder, maar een grote teleurstelling voor de laders. Ze voelden zich gedegradeerd tot 'robots'...*

### **Uitvoeren en bijsturen**

Een order uitvoeren is het meest eenvoudig als de order ook klopt: alle zaken zijn aanwezig, de instructies zijn compleet en de ontvanger is aanwezig. Maar dat is natuurlijk lang niet altijd het geval. Zo heeft de klant vaak extra wensen, zijn er obstakels (verwarmingsketel is ingebouwd tussen onuitgepakte verhuisdozen) of zijn er fouten in de specificaties (doos is niet 0,5 m<sup>3</sup> maar 1,5 m<sup>3</sup>). Hoe speel je daarop in?

Vroeger bepaalde de creativiteit van de uitvoerder ter plekke of alles goed ging. Nu kan ook een expert op afstand daarbij helpen. Een foto van de afwijkende situatie is zo gemaakt en verzonden. Ook de bron van een fout kan snel worden opgezocht en gecorrigeerd. Om tussentijds bij te sturen

zijn de communicatiemiddelen bij planafdeling, klant, leverancier en uitvoerder van essentieel belang. Dit geldt ook voor de beschikbaarheid van file-informatie, zodat een chauffeur bijvoorbeeld files kan vermijden.

Een monteur of uitvoerder moest tot voor kort ook altijd veel technische kennis van zaken hebben, terwijl die knowhow maar voor een beperkt deel van de tijd werd gebruikt. Alleen tijdens de uitvoering van een installatie of reparatie, en niet tijdens het rijden, het laden van een vracht, en het overleggen met de klant. Tegenwoordig is een splitsing mogelijk:

- Minder ervaren uitvoerders in het veld
- Meer ervaren uitvoerders stand-by op kantoor

Of eventueel een mix: de meer ervaren uitvoerder gaat naar complexe klussen en de minder ervaren uitvoerders kunnen hem tussentijds raadplegen.



"Al bestel je bij bol.com om 21.25 uur, de volgende dag heb je je boek in huis"

Lagere kosten en hogere managementkwaliteit dankzij dynamische rit- en routeplanning



### Wat doen we met de sleutels?

Een succesvolle internationale retailer met honderden winkels, bevoorraadt zijn winkels gemiddeld tweemaal per week. Dat gebeurt voor een deel tijdens de openingstijden, maar grotendeels erbuiten. De chauffeur krijgt daarom sleutels mee van speciale ruimtes bij de winkels, waar hij rolcontainers kan achterlaten. In totaal gaan elke dag honderden sleutels, verspreid over zo'n zeventig chauffeurs, de deur uit. Toen de retailer de overgang van statisch plannen (eenmaal per maand een plan) naar dynamisch plannen (twee- tot driemaal per week herplannen) bekeek, bleek dit laatste grote voordelen te bieden. Een betere bezetting van de vrachtwagens en minder knelpunten in de winkels door te veel of te weinig voorraden. Maar hoe moest dat nu met de organisatie van de sleutels? Het overzicht van wie welke sleutels moest meenemen veranderde ineens van één keer per maand naar meerdere keren per week. Soms veranderde het zelfs binnen de dag, tot een paar uur voor de rit. De retailer had geen behoefte om een speciale sleutelorganisator aan te stellen. Een creatieve oplossing diende zich aan: de elektronische sleutelkast. Door de ritlijst vanuit het plansysteem te exporteren naar de elektronische sleutelkast, krijgt de chauffeur voortaan met één druk op de knop de juiste sleutels in een envelop. Conclusie: dynamisch werken is schitterend, alleen zijn er soms onverwachte knelpunten op te lossen.

### Extra waarde van Het Nieuwe Plannen

Managementkwaliteit verhoogd	Dynamisch plannen voorkomt verspilling in de uitvoering door tussentijds bijsturen.
Hogere effectiviteit uitvoerders	Uitvoerders weten sneller of er een (beter) alternatief is.

## Big brother is watching you?

6. Rapporteren



Meer managementkwaliteit en lagere kosten door invoering rit- en routeplanning

### Goodwill door een vaste chauffeur is betrekkelijk

Jarenlang hadden klanten van een drankengroothandel een vaste chauffeur en een vast aflevermoment. Dit vanuit het principe dat de chauffeur zo goodwill kon kweken bij de klant en goed kon inschatten wat wanneer noodzakelijk was. Dit bleek ook uit een test. Zodra de chauffeurs werden gewisseld, steeg het aantal klachten. De drankengroothandel zou echter veel geld kunnen besparen en meer specifieke wensen kunnen realiseren door routes dynamischer te maken op basis van omvang en timing van de order. Echter, dit zou leiden tot wisselende aflevermomenten en chauffeurs. Toen de test wat langer doorliep, bleek dat na een korte piek het aantal klachten ineens afnam en de klantloyaliteit steeg. Hoe dat kwam? Omdat de klant in de oude situatie wist dat de chauffeur beperkte ruimte had, deed hij vaak zijn extra bestellingen bij een andere leverancier. Ook klachten hield hij gemakkelijker voor zich en loste hij op door de tweede leverancier in te schakelen. Toen klanten zagen dat er meer flexibiliteit mogelijk was, gingen ze ook de speciale opdrachten plaatsen. En werden klachten maar ook speciale wensen, zoals afleveren op een andere dag, eerder geuit. Zo kan de drankengroothandel er sneller iets aan doen. Gevolg: omzet en klantloyaliteit stijgen.



"De Engelse supermarktketen Tesco meet hoe lang vrachtwagens stil staan om te lossen. Objectieve informatie om de oorzaak van vertragingen aan te pakken"

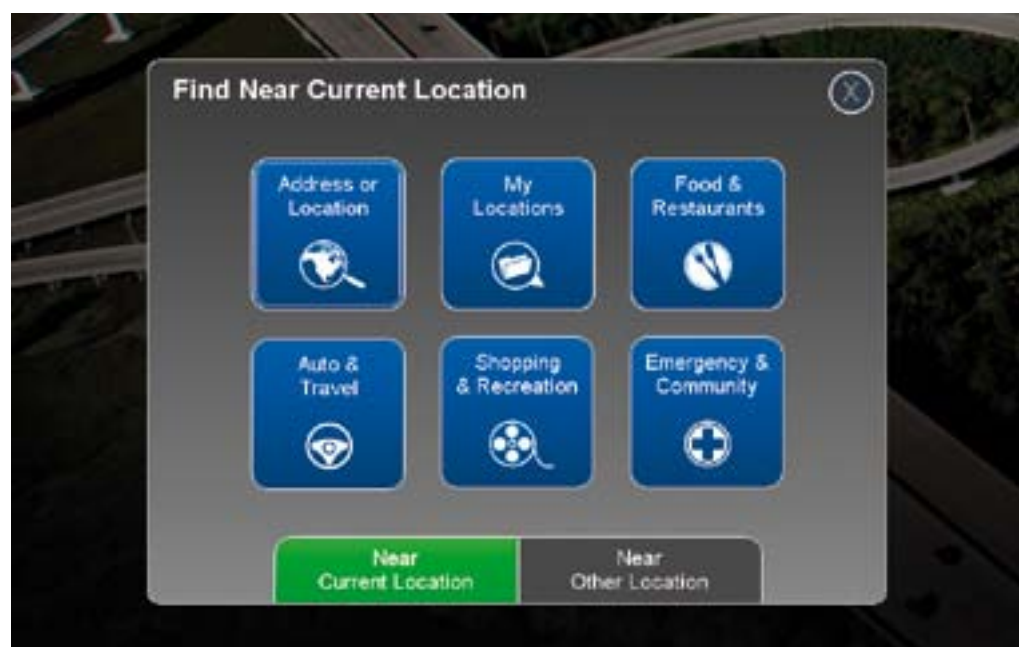
Resultaten snel rapporteren steeds belangrijker

Ieder bedrijf rapporteert graag successen: het is prettig als alles tijdens de uitvoering goed verloopt. Maar wat als zaken onverwacht misgaan? Hoe kunnen planner, uitvoerder en klant knelpunten creatief oplossen? En hoeveel tijd mag het kosten om boven water te krijgen wat er is gebeurd? En uiteraard kun je van fouten leren.

Les 1: hoe later een fout naar boven komt, hoe moeilijker de waarheid boven water te halen is.

Les 2: hoe later een fout naar boven komt, hoe moeilijker de schade te herstellen of te beperken is.

Het is dus van groot belang tijdens of na de uitvoering van een actie het resultaat te kunnen inzien. Hoe gaat dat in zijn werk? Ook hier spelen bij Het Nieuwe Plannen moderne communicatiemiddelen een belangrijke rol. Een heel directe vorm is als een ontvanger aftekent op een Personal Digital Assistant (PDA) en de uitvoerder dit bericht real-time doorstuurt naar de planning. De ontvanger kan direct daarna gepolst worden over het serviceniveau (is het product netjes en op tijd afgeleverd?). Dit draagt ook bij aan snel fouten ondervangen en bijsturen. Als na vijf leveringen blijkt dat drie van de vijf ontvangers ontevreden zijn, kan dat aanleiding zijn de rest van de leveringen even 'on hold' te zetten



en het knelpunt op te lossen. Tot slot: hoe eerder er duidelijkheid is over een succesvolle levering, hoe sneller de factuur de deur uit kan. Met minder risico op discussie achteraf.

Misschien lijkt snel rapporteren wel op 'big brother is watching you', maar in feite is het 'big brother is helping you'. Daarnaast leidt snel factureren tot een lagere behoefte aan werkkapitaal. Dit betekent weer minder krediet, minder rente en daardoor extra winst.

Moderne communicatiemiddelen zijn uiteraard de belangrijkste technologische vernieuwing in de stap 'rapporteren'. Maar niet alleen dat, het gaat ook om gestructureerde berichten die de planningafdeling automatisch kan inlezen. Dit is essentieel omdat het systeem hierdoor 'management by exception' kan realiseren. Als er 1000 orders op een dag zijn, dan is het belangrijk te focussen op de 10 die fout gaan. Zogenaemde advanced planningsystemen laten dan alleen nog de moeilijke cases op het scherm zien.

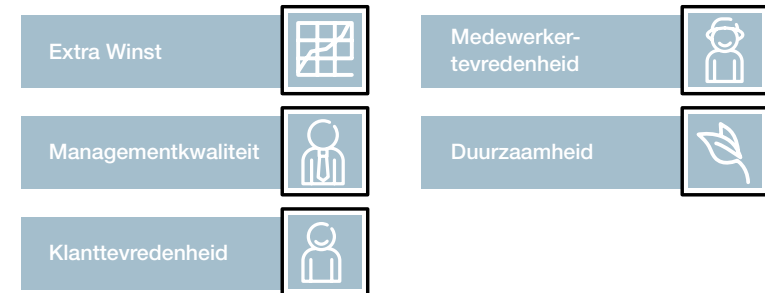
Natuurlijk is het prima om via een afmeldingsbericht te zien dat een order goed is uitgevoerd. Maar is dat voldoende en ook daadwerkelijk het geval? Zo zijn er steeds meer serviceorganisaties die vrijwel direct na de aflevering bellen om te checken of de klant tevreden is. Of ze sturen een enquêteformulier waarin de klant snel kan aangeven hoe de levering is verlopen. Zo ontstaat er nog meer feedback over de uitvoering. Ook kan de organisatie deze extra informatie gebruiken voor het verbeteren van de volgende planrondes.

Extra waarde van Het Nieuwe Plannen	
Winst hoger	Sneller factureren betekent ook het sneller ontvangen van geld dus minder rentekosten.
Managementkwaliteit verhoogd	Direct na de handtekening voor ontvangst gaat de factuur de deur uit. Hierdoor sterke vermindering van werkkapitaal en interestkosten.
Planner meer effectief	Planners hoeven aan het einde van de dag niet langer de uitgevoerde opdrachten afronden; ze zijn zo meer planner en minder boekhouder.
Effectiviteit uitvoerders hoger	Uitvoerders krijgen niet langer vragen van de boekhouding over wat er 'toen en toen' ook alweer is gebeurd. Volledige focus op de uitvoeringstaak.



## 4. De resultaten

In het vorige hoofdstuk is te lezen hoe het planproces verloopt en welke moderne concepten en middelen er zijn. De volgende vraag is natuurlijk wat het oplevert. Tot welke resultaten leidt een goede planning? Waar het in bedrijven uiteindelijk om draait is winst binnen een reeks van randvoorwaarden. Hoe kun je tegen zo laag mogelijke kosten een zo hoog mogelijk rendement c.q. omzet realiseren? Maar dat is niet het enige resultaat dat telt. Een goede planning in de wereld van Het Nieuwe Plannen draagt ook bij aan de kwaliteit van het management, de tevredenheid van klanten en medewerkers en duurzaamheid voor de maatschappij. In dit hoofdstuk komen deze aspecten aan bod.



### Extra winst voor het bedrijf

Extra Winst



*Vrachtwagens beter gevuld  
en meer verkopen*



#### **Belading zichtbaar bij orderaanname**

*Een producent van papierartikelen voor thuisgebruik (keukenrollen, toiletpapier, tissues) wist nooit precies bij de orderaanname of een vrachtwagen vol was. Ook omdat niet alle vrachtwagens evenveel volume konden vervoeren, was er een aantal vuistregels ingevoerd, gebaseerd op een maximum aantal pallets. Totdat men op het idee kwam om live, bij het invoeren van telefonische orders, de vrachtwagen automatisch virtueel te vullen met een beladingspakket. Waarbij ook nog eens vooraf ingevuld was wat het laadvolume zou zijn van de volgende vrachtwagen. Resultaat: per rit kon 15% meer lading vervoerd worden. Extra resultaat: die 15% extra verkopen veroorzaakten niet een lager bestelritme. Omdat de klant zag dat de producent lagere afleverkosten had, won de producent ook nog eens schapruimte ten kosten van de concurrent.*

**"Planningsystemen verdienen zich vaak binnen een jaar terug"**

Lagere kosten bij servicebedrijf dankzij personeelsplanning



**Berekening salarissen sterk verbeterd**

Een servicebedrijf had een personeelsplanningpakket aangeschaft als aanvulling op het salarispakket. Het doel was om met het planningpakket, dat voorzien was van controles op alle aspecten van de wetgeving, de aanlevering van gegevens voor de salarisbetalingen te vereenvoudigen. Toen de salarisgegevens uit het nieuwe pakket werden vergeleken met de oude berekeningen, bleek het nieuwe systeem structureel tot lagere betalingen te komen. Hoe kwam dat? Antwoord: het nieuwe pakket kon de kleine nuances van de wetgeving beter verwerken, waardoor de salariskosten structureel met bijna één procent omlaag gingen. Uit berekeningen bleek dat het bedrijf jarenlang teveel had betaald. Dit bericht was voor de medewerkers niet prettig, maar betaalde salarissen konden niet met terugwerkende kracht worden aangepast. Het goede nieuws voor het management? De investering in het pakket had zich onverwacht snel, binnen enkele maanden, terugverdiend.

Een verbetering in de planning maakt het mogelijk om met gelijke middelen meer opdrachten uit te voeren. Of, als dat wenselijk is, met minder middelen hetzelfde werk te doen. Er zijn in het algemeen drie gebieden waar die verbeteringen tot uiting komen:

**Op de planafdeling:**

- Minder werk: besparing tot meer dan vijftig procent
- Meer capaciteit: in staat snel en veel vaker een planning te maken

**In de uitvoering:**

- Verbeteringen in de bezetting van middelen tot veertig procent (mensen, machines, vrachtwagens, voorraden)
- Minder stress, dus minder verloop

**In de financiering**

- Snellere facturering: leidt, samen met lagere voorraden, tot minder werkkapitaal en minder rentekosten

**"Een goede transportplanning bespaart vijf procent op de kosten"**

**Enkele quotes over de financiële resultaten van een verbeterde planning:**

<p><b>Tim Hyatt</b> Operational Excellence Manager <b>Coca-Cola</b></p>	<p>“De inzet van rit- en routeplanning levert besparingen op van 45 miljoen dollar per jaar. Dit is gebaseerd op een omzet van 21 miljard dollar per jaar. Vanuit 430 distributiecentra levert Coca-Cola Enterprises aan een gebied met meer dan 400 miljoen consumenten. Dagelijks werken meer dan 300 planners aan de planning voor 10.000 chauffeurs.”</p>
<p><b>Mark Bradley</b> Global Operations Director <b>TNT Express</b></p>	<p>“De planningsoplossingen zijn geïntroduceerd in verschillende landen over de gehele wereld en hebben significante besparingen en serviceverbeteringen opgeleverd in alle functionele gebieden van de operatie.”</p>
<p><b>Erik van Mook</b> Information Manager <b>G4S</b></p>	<p>“Met de nieuwe software zijn we niet alleen beter in staat om nieuwe klanten te winnen, we kunnen ook onze service bij bestaande klanten verbeteren. En het meest belangrijk: we besparen een bijzonder groot aantal manuren.”</p>
<p><b>Ronny van den Driesch</b> Audit &amp; Vehicle Manager <b>Carglass</b></p>	<p>“De serviceauto’s bij onze servicecentra hebben 10% op gereden kilometers kunnen besparen. Daarnaast is er minder stress en een beter serviceniveau. Onze klanten en medewerkers zijn onze belangrijkste zorg. Als die tevreden zijn, dan zijn onze aandeelhouders tevreden en is de cirkel rond.”</p>
<p><b>Jan Kerremans</b> Supply Chain Development Manager <b>AB-Inbev</b></p>	<p>“Na de implementatie van het plansysteem bleken de besparingen hoger te zijn dan verwacht en het project had een terugverdientijd van minder dan 1 jaar.”</p>

"Bedrijven gebruiken ORTEC-systemen om groei van hun bedrijf te kunnen realiseren"

## Een meer slagvaardig en betrouwbaar management

Management-  
kwaliteit



Afgezien van winst kan een goede manier van plannen met geavanceerde software ook tot andere vormen van succes leiden. Omdat het management meer en betere informatie voorhanden heeft, kunnen ze snel en juist beslissen. Zo ontstaat meer slagvaardigheid en geloofwaardigheid.

*Meer controle over facturen dankzij de inzet van beladingssoftware door een autofabrikant*



### **Geen discussies meer over facturen**

*Voor topmerken in de autobranche is de beschikbaarheid van reserveonderdelen van levensbelang. De luchtvrachtkosten voor het tijdig leveren hiervan stijgen echter enorm. Dit komt door de toename van het aantal modellen en doordat unieke modellen steeds meer over de hele wereld worden verkocht. Reserveonderdelen moeten bij voorkeur op afroep beschikbaar zijn, want het op voorraad houden is niet rendabel. Hoe maak je de luchtvrachtkosten voor autofabrikanten voorspelbaar? Hoe kunnen ze de kosten in de hand houden? Elke opdracht is immers weer uniek. Waar het om gaat is dat ze steeds snel en exact weten hoeveel ruimte een zending met onderdelen in beslag neemt. De verzendafdeling van autofabrikant A kreeg een beladingspakket wat direct de hoeveelheid ruimte van een onderdelenpakket aangaf. Hierdoor wisten de dealers welke factuur ze konden verwachten. Bovendien waren er ook geen discussies meer achteraf over de vraag hoeveel dure luchtvrachtruimte nu daadwerkelijk was benut. Resultaat? Grote tevredenheid bij zowel het management van de fabrikant als het management van de dealerorganisaties.*

*Meer geloofwaardigheid voor de planningafdeling dankzij nieuw personeelsplanningpakket*



### **Direct een betrouwbare planning**

*In het verleden leek de planningafdeling wel een schietschijf: alles wat niet klopte bij de uitvoering van de serviceplanning werd gekoppeld aan de slechte kwaliteit van de planning. Dat de uitvoerders daar zelf mede oorzaak van waren zagen ze gemakshalve over het hoofd. Ze informeerden de planningafdeling vaak niet of laat over relevante zaken zoals exacte werktijden, vereiste onderdelen of leerpunten bij specifieke reparaties. Toen de directie de planningafdeling opdracht gaf meer als coach op te gaan treden richting de mensen in het veld, werd daar dan ook sceptisch op gereageerd. Ze sloegen adviezen voortdurend in de wind onder het mom van 'als jullie planning niet klopt, dan zal dit ook wel niet kloppen'. Dit veranderde toen een nieuw planningpakket werd ingevoerd. De planningafdeling kreeg tijd en mogelijkheden om opdrachten exact vast te leggen en te matchen met exact vastgelegde vaardigheden en werktijden. Na een half jaar kon de planningafdeling voet bij stuk houden als het ging om knelpunten in de planning. En kwam het nog maar zelden voor dat een planningopdracht niet klopte. Toen de afdeling vanuit die positie meer advies begon te geven was de respons ineens veel positiever. Zowel de daadkracht als de betrouwbaarheid van de planningafdeling, en daarmee van het bedrijf, was enorm gegroeid.*

"Een woningcorporatie kan sneller afspraken maken om bewonersklachten op te lossen"

#### Enkele quotes over de managementresultaten van een verbeterde planning:

<b>Cyril Turner</b> Atlanta Division general manager <b>Coca-Cola Enterprises</b>	"Het rit- en routeplanningssysteem is een fantastisch hulpmiddel voor het maken van "what if" scenario's."
<b>Maarten Maasland</b> Chauffeursbegeleider <b>Schenk Tanktransport</b>	"Onze productiviteit is intussen sterk gegroeid, terwijl we de planning maken met hetzelfde aantal planners."
<b>Simon Siemonsma</b> Projectmanager <b>Keune Haircosmetics</b>	"De foutenlast is lager en het orderpicken is met het beladingspakket veel inzichtelijker gemaakt."
<b>Jaco Wobma</b> Project manager <b>Centraal Boekhuis</b>	"Met het nieuwe rit- en routeplanning pakket kunnen we onze processen op een meer effectieve wijze managen. Daarnaast gaan we in de toekomst ons serviceniveau verder verhogen en tegelijkertijd meer controle uitoefenen op onze operationele kosten."
<b>Jan Hendrik Kieft</b> Staffunctionaris Roosterplanning <b>Bartiméus</b>	"Met de nieuwe personeelsplanning hebben we meer inzicht en controle in het planningsproces."

## Betere service aan de klant

Klanttevredenheid



*Hogere klanttevredenheid  
dankzij de centrale invoering  
van rit- en routeplanning*

### **Beter scoren dan de concurrent**

*Een internationale leverancier van consumentengoederen besteedt al enkele jaren veel aandacht aan het optimaliseren van internationale rit- en routeplanningen. Eerst door het centraliseren van de planning. Dit kon door het invoeren van één centrale planningoplossing voor alle regio's, waarbij niet de vervoerders maar de leverancier zelf de planning maakt. Zo kunnen afspraken met klanten direct worden gecheckt op haalbaarheid en is ook de controle op de uitvoering in eigen hand. Een tweede slag was het verbeteren van de input van gegevens, door klanten inzage te geven in de verkopen per dag. Zo worden de planningen beter, waardoor de tevredenheid van de klant stijgt. In dit geval van 7 naar 8 (op een schaal van 1 tot en met 10) en er ontstaat een besparing van vijftien procent op de logistieke kosten. De besparing heeft zowel betrekking op de planningkosten (hetzelfde aantal planners kan veel meer doen) als op de uitvoeringskosten (de vervoerders krijgen een lagere vergoeding omdat de volledige administratie bij de leverancier blijft). Een volgende stap is leveranciers inzage geven in de productie- en voorraadgegevens, zodat zij optimaal kunnen leveren. Zo wordt ook bespaard op gemeenschappelijke kosten als planningtijd, voorraadkosten en vervoerskosten. Kortom: naast een betere klanttevredenheid ook een beter resultaat.*

"Door de invoering van een betere planning kan de klanttevredenheid dus stijgen"

"Medewerkers in de zorg hebben zelf invloed op hun werkrooster. Dit zorgt voor meer blijde gezichten en minder ziekteverzuim"

In onderstaand overzicht een aantal quotes:

<p><b>Chris Daenen</b> Customer service director <i>Electrolux</i></p>	<p>"De service planningsoftware heeft het mogelijk gemaakt om onze focus op de klant te versterken. De software helpt ons om de medewerkers optimaal in te plannen zodat we de klant een prima passend voorstel kunnen doen."</p>
<p><b>Wim van der Staaij</b> Cluster-manager <i>Delta Psychiatrisch Centrum</i></p>	<p>"Met ons personeelsplannings pakket kunnen we efficiënter inspelen op de zorgbehoefte van de client."</p>
<p><b>Ad de Rooy</b> Directeur Logistiek <i>De Rooy Transport – Logistiek</i></p>	<p>"Nu het doorgeven van ritten is geautomatiseerd en wij 24 uur per dag de statussen in kaart hebben, is het service- en kwaliteitsniveau wederom verhoogd!"</p>
<p><b>Eric Delaroue</b> Managing Director <i>Cremonini</i></p>	<p>"De tijdswinst, hogere betrouwbaarheid en op maat gemaakte rapportages die we dankzij de nieuwe planningsoftware hebben gerealiseerd, heeft ons de kans gegeven om ons aanbod nog beter in lijn te brengen met de wensen van onze klanten."</p>



## Tevreden medewerkers

Medewerker-  
tevredenheid



Het is natuurlijk prettig als het management tevreden is over de cijfers en de klanten over een betere service. Maar welke voordelen biedt een goede planning voor de medewerkers? Twee cases en een overzicht van uitspraken.

*Hogere medewerkers-  
tevredenheid dankzij  
invoering personeels-  
planningpakket bij een  
serviceorganisatie*

### **Waarom is Bart altijd vroeger thuis dan Ruben?**

*Het servicebedrijf werkte al jaren volgens het principe dat opdrachten eerst naar de teamleider gaan, zodat hij ze kan wegzetten bij de meest geschikte medewerker. Omdat dat in de praktijk nogal subjectief was, wekte dit regelmatig een beeld op van vriendjespolitiek. Zo kregen ervaren servicemonteurs voorspelbare klussen en werden nieuwelingen belast met lastige karweitjes en lastige, nieuwe servicecontracten. Dit leidde ertoe dat ervaren monteurs vaak al om 16.00 uur thuis waren en de nieuwe medewerkers pas om 17.30 uur. Hierdoor was de eerste groep heel loyaal naar het bedrijf toe, maar was er onder de tweede groep een groot verloop. En doordat de nieuwelingen vaak werden ingezet bij nieuwe klanten, was de klanttevredenheid daar dan ook onder de maat. Dit maakte het werven van nieuwe klanten ook steeds moeilijker. Een reorganisatie bracht verbetering. Niet de teamleider, maar een planner plaatste de klussen voortaan vanuit een centrale businessunit bij de medewerker. Op basis van een competentieprofiel dat in het planningsysteem stond. De teamleider kon nog wel bijsturen als een klus in zijn ogen echt niet bij een medewerker paste, maar hij werd meer adviseur en coach dan regelaar. Resultaat? De integrale planningstijd daalde met dertig procent, en de gemiddelde bezetting ging met twintig procent omhoog. Dit laatste kwam met name door inzicht in pieken en dalen bij teams, waarbij eenvoudige klussen gemakkelijker van team A naar team B konden worden doorgeschoven. Nog belangrijker: nieuwe, talentvolle monteurs hoefden niet langer onderaan de ladder te beginnen. Zo ging de tevredenheid bij zowel medewerkers als nieuwe klanten gemiddeld met bijna één punt omhoog.*



"De Verenigde Naties besparen binnen hun World Food Program op logistieke kosten. Zo hebben meer mensen te eten"

Hogere medewerkers-  
tevredenheid dankzij  
invoering personeels-  
planningpakket bij een  
zorginstelling



### Hoe een ziekenhuis een sportteam aan een titel helpt...

Voor topsporters is het bijzonder lastig in een bedrijf te werken waar met twee of drie ploegendiensten wordt gedraaid. Denk aan een ziekenhuis. Topsporters trainen immers op regelmatige tijden en nemen op onregelmatige basis deel aan speciale, internationale wedstrijden. Voor planners was het onmogelijk rekening te houden met dergelijke speciale omstandigheden. De sportman/sportvrouw had er daarom een extra uitdaging bij: met collega's onderhandelen over het ruilen van diensten. Totdat een nieuw systeem voor personeelsplanning werd geïntroduceerd. Toen werd die complexiteit opeens wel behapbaar. Naast de topsporters nam de planner ook een tweede speciale doelgroep mee: medewerkers die tijdelijk of langdurig speciale zorg verleenenden aan ouders of zieke kinderen. Door deze toevoeging ontstond een brede acceptatie van de 'topsportersoptie' en steeg de medewerkertevredenheid. Bijkomend positief effect was dat het ziekenhuis vaker in de krant kwam met sportnieuws over medewerkers die een topprestatie hadden geleverd. De organisatie lag opeens goed in de markt bij jonge sporters die carrière en sport wilden combineren. Kortom: een zakelijk, sportief en sociaal succes.

<p><b>Jan Kerremans</b> Supply Chain Development Manager <b>AB-Inbev</b></p>	<p>"Het hebben van een goede planning betekent dat we naar onze chauffeurs niet meer moeten optreden als "Big Brother."</p>
<p><b>Simon Siemonsma</b> Projectmanager <b>Keune Haircosmetics</b></p>	<p>"Nu kunnen medewerkers gemakkelijker elkaars taken overnemen. Iedereen kan immers met het beladingsoptimalisatiepakket werken!"</p>
<p><b>Eddy Nuyttens</b> Zone Chef <b>Politiezone Gavers</b></p>	<p>"Een groot voordeel is dat alle medewerkers via het internet toegang hebben tot hun dienstrooster en zelfs vanuit huis hun voorkeursdiensten, verlofdagen en ruildiensten kunnen aanvragen."</p>

## Winst voor de maatschappij

Duurzaamheid



Wat betekent geavanceerde planning voor de maatschappij? Voor duurzaamheid? Voor maatschappelijk verantwoord ondernemen? Vaak blijven deze begrippen wat vaag. Onderstaande cases laten concreet zien wat planning kan bijdragen.

Meer hulp dankzij route-  
optimalisatie voor helikopters  
bij noodhulp in Afrika

### Voedseltransport bij rampen: een geluk bij een ongeluk

Rampen zijn meestal onverwacht, buiten alle proporties en de omgeving is er vrijwel nooit op voorbereid. De overstromingen in de zomer van 2010 in Pakistan zijn een goed voorbeeld. Miljoenen mensen lijden eronder. Of de ramp in september 2008, toen zeventien landen in Afrika werden getroffen door overstromingen. Razendsnel kwam de hulpverlening met helikopters en voedselpakketten op gang, want vervoer over water zou te lang duren. Maar wat was de meest effectieve distributiestructuur? Hoeveel verdeelpunten moesten er komen en waar? Hoe konden de vliegtijden van de helikopters over dat enorme gebied zo minimaal mogelijk blijven? De VN-vluchtelingenorganisatie UNHCR hoorde via het World Food Program van het bestaan van een paar slimme rekenaars met veel ervaring in plannen. Deze mensen werden direct voorzien van alle relevante data: waar zitten de vluchtelingen en hoeveel zijn het er, welke punten kunnen als distributiepunt fungeren, hoeveel helikopters komen beschikbaar en wanneer, waar arriveren de eerste voedseltransporten en wanneer? Binnen een dag lag er een advies. Zo konden de helikopters direct na aankomst van de vliegtuigen met hulpgoederen effectief aan de slag.



### Minder CO<sub>2</sub> dankzij meer rekenkracht

Bedrijven en instanties zijn druk op zoek naar mogelijkheden om de uitstoot van CO<sub>2</sub> te verminderen. Daarbij ontstaan soms lastige puzzels. Wat te doen met vrachtwagens die drank vervoeren, wat betreft gewicht vol zitten, maar slechts vijftig procent van de vrachtruimte gebruiken? Wat te doen met vrachtwagens die vol heenrijden, maar leeg terug? De volgende voorbeelden laten een paar slimme oplossingen met mooie resultaten zien.

**"Vrachtwagens maken minder kilometers door ritten en beladingen optimaal te plannen. Een gunstige invloed op de CO<sub>2</sub>-uitstoot"**

*Minder CO<sub>2</sub>-uitstoot dankzij samenwerking en optimalisatie route en belading*



**Klant en leverancier delen transporteur**

Een winkelketen heeft bij haar distributiecentra twee stromen: aanvoer vanuit leveranciers en doorvoer naar de winkels. Vaak wel door verschillende vervoerders. De vervoerders van de leveranciers vertrekken leeg en de vervoerders van de retailer zelf komen leeg aan bij het distributiecentrum. Mede door de behoefte het milieu te sparen, is een retailer in zee gegaan met de vervoerders van zijn leveranciers. Zo kunnen deze na aflevering van goederen weer worden gevuld om door te rijden naar de winkels. Een andere manier: retailers rijden, na het afleveren van goederen bij de winkels, door naar een magazijn van een leverancier. Daar halen ze vracht op voor het distributiecentrum. Zo ontstaan besparingen van enkele tientallen procenten.

*Lagere kosten door beter inzicht in diversiteit trailers*



**Beladingspakket biedt inzicht in beschikbare ruimte**

De CO<sub>2</sub>-ambities leidden tot veel innovatie bij truckbouwers. Voerde voorheen standaardisatie de boventoon, tegenwoordig is er steeds meer diversiteit. Onder andere door voortdurende innovaties in het wagenpark en de behoefte om laadcapaciteit multifunctioneel in te zetten. Dankzij slimme beladingssoftware is het nu gemakkelijker om goed met diversiteit om te gaan. Planners kunnen nu online, real-time en visueel zien hoe vol een vrachtwagen is. Ongeacht hoeveel kubieke meter laadruimte een specifiek type trailer heeft en of de pallets al dan niet stapelbaar zijn. Ook is direct na de eerste stop duidelijk hoeveel ruimte er is voor retourvrachten. Het begon allemaal als de oplossing voor een deelprobleem, namelijk de vrachtwagen tegengesteld aan de ritvolgorde inladen. Inmiddels is beladingssoftware een essentieel hulpmiddel geworden voor het beheersen van een grote diversiteit in laadcapaciteit.

*Lagere kosten door bieden van meer keuze*

**Brengen of halen? Laat de klant kiezen**

Pakketten rondbrengen is efficiënt zolang de auto vol zit en de route voor alle pakketten gelijk is. Het wordt minder efficiënt bij 'the last mile', ofwel de afstand van het laatste distributieknooppunt tot de deur van de klant. Waarbij ook nog eens geldt dat die klant vaak niet thuis is. Dankzij nieuwe software kan de thuisbezorger nu de keuze aan de klant laten. Of de klant geeft aan wanneer hij thuis is, of de klant haalt een pakket zelf op bij een punt dat hij op weg naar werk of huis passeert. Dit bespaart opnieuw veel CO<sub>2</sub>-uitstoot.

**Edward Peeters**  
Senior Transportation manager  
**Toyota**

"Het rit- en routeplanningssysteem levert een belangrijke bijdrage aan de optimalisatie van ons logistieke netwerk. Bovendien willen we de software ook gaan inzetten om de CO<sub>2</sub>-uitstoot te verminderen met 10% in 2010."

**Jaco Wobma**  
Project manager  
**Centraal Boekhuis**

"Met het rit- en routeplanning pakket hebben we het aantal routes teruggebracht en de vrachtwagens zijn nu optimaal beladen. Hierdoor verminderen we tevens het aantal (lege) kilometers, waarmee we onze CO<sub>2</sub> uitstoot dus kunnen terugbrengen."



## 5. Blick op de toekomst

In dit laatste hoofdstuk aandacht voor de toekomst van Het Nieuwe Plannen. Wat bevordert acceptatie van 'advanced resource planning' bij organisaties en hoe leidt dit tot succes? Welke innovaties geven een extra stimulans voor de impact en verspreiding? En tot slot: hoe een dag in 2015 zou kunnen verlopen.

### Voorwaarden voor acceptatie

Het Nieuwe Plannen kent vele beloftes, maar ook enkele randvoorwaarden. De volgende punten bevorderen het succes:

- Goede infrastructuur voor informatie: aanwezigheid van een ERP-, TMS- of HRM-systeem. Noodzakelijk om de planningomgeving te voeden met de juiste gegevens. Bij ICT zijn 4 zaken van belang voor toekomstige innovaties:
  1. Transparantie (via ERP)
  2. Uitstekende integratie
  3. Open systemen (communicatie via community systemen als portbase)
  4. Real time informatie over processen met pick to voice, PDA's en TomTom's en twee weg communicatie via location based services en connected navigation.
- Goede mix van expertise in het projectteam: op het gebied van planning (liefst met bedrijfskundige achtergrond), projectmanagement, ICT-kennis en gebruikerskennis (bij planners en uitvoerders). Daarnaast is betrokkenheid vanuit het management essentieel, omdat de invoering van een nieuwe planningaanpak impact heeft voor de hele organisatie.
- Goede communicatiemiddelen: tussen planning en uitvoering. Om planning, uitvoering en terugkoppeling van resultaten uit te wisselen.
- Andere organisatie van het plannen: advanced planning vraagt om een andere organisatie. Vaak ontstaat er een tweedeling: een groep planners richt zich op het goed inrichten en gebruiken van de systemen, terwijl een andere groep zich bezighoudt met communicatie naar gebruikers.
- Voldoende beslissingscriteria: onder te brengen in planningsysteem. Kan dat niet, dan is wellicht een grote persoonlijke bijsturing noodzakelijk.
- Ruimte voor optimalisatie: om opdrachten te splitsen of hergroeperen in plaats of tijd om opdrachten met minder middelen uit te kunnen voeren. Advanced planning kan echter ook zonder optimalisatie tot grote financiële, strategische en operationele voordelen leiden. Puur door transparantie, rekenkracht en efficiënte informatieverwerking te bieden.

## Extra inspiratie voor innovatie

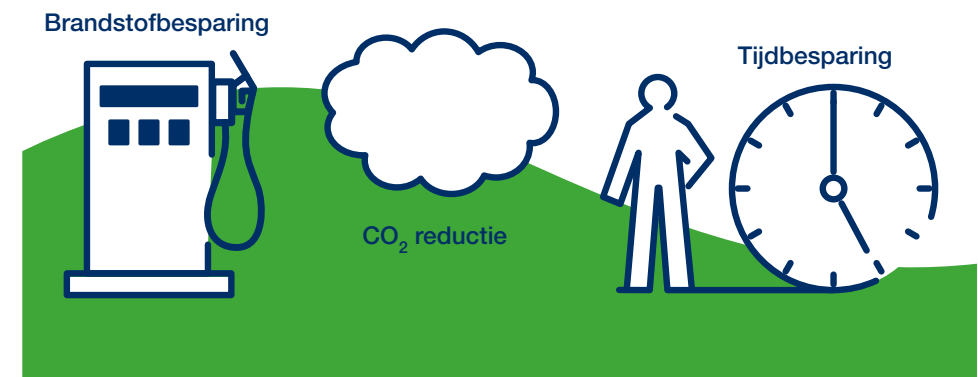
Het Nieuwe Plannen kent geen norm die vaststaat voor de komende jaren. Het zal blijven evolueren, omdat de drijfveren erachter zich ook verder ontwikkelen. Wat is er nu of op middellange termijn te verwachten? De belangrijkste trefwoorden:

- Meer samenwerking in de keten
  - Klanten geven point-of-sale-data direct door aan de leverancier
  - Vervoerders geven inzage in hun ritten aan andere bedrijven: zo kunnen bedrijven met minder strikt te leveren goederen 'meeliften' op ritten van bedrijven met strikte levertijden.
- Bredere planningscope en meer input
  - Route, belading, voorraadposities en werktijden van de chauffeur meenemen in één planning in plaats van suboptimalisatie in meerdere aparte plannings
  - Naast afstanden en levertijden rekening houden met onder andere verwachte filedruk, evenementen, wegwerkzaamheden, retourritten.
  - Aansluiting bij overheidsinitiatieven om mobiliteit beter voorspelbaar en beheersbaar te maken.
  - Gebruik maken van de groei van location based services
- Meer kennis over planning en tools
  - Opleidingen besteden steeds meer aandacht aan aspecten van Het Nieuwe Plannen
  - Steeds meer studenten met een bedrijfskundige achtergrond zien toekomst in een carrière in de control room van de toekomst oftewel: de planningsafdeling.



Daarnaast zijn er trends per deelgebied die de behoefte aan Het Nieuwe Plannen vooral zullen vergroten. De meest relevante trends zijn

- Behoeftte aan duurzaamheid
- Noodzaak tot economisch herstel
- Meer variatie in de vraag naar producten en diensten:
  - a. een grotere rol voor revenue-management: de vraag beïnvloeden door variatie in de prijs. Denk aan vliegtickets en de variabele leverkosten bij albert.nl.
  - b. klanten willen steeds meer meesturen in planning en uitvoering
- Productie en serviceverlening direct vanuit de vraag
  - a. steeds meer productie- en serviceprocessen worden alleen nog op basis van een concrete vraag gestart ('on demand production', 'on demand delivery', 'on demand services' en dergelijke)
- Behoeftte om scope van planning uit te breiden: route, belading, chauffeurs, enzovoorts, samen in één plan.
- Behoeftte aan meer broninformatie: intern en extern, te betrekken in de planning
- Meer hulpmiddelen om snel te beslissen en plannings te visualiseren:
  - a. de wens om vroeger en vaker scenario's te schetsen en concrete plannings te maken
  - b. user-interfaces moderniseren met bijvoorbeeld ervaringen uit de gamewereld
- Beter communiceren: zoveel mogelijk (nieuwe) mogelijkheden benutten (bijvoorbeeld de iPad)
- Bijsturen: hoewel plannings beter en dichterbij het moment van uitvoering worden gemaakt blijft de wens om real-time te kunnen bijsturen.
- Rapporteren: grote wens om papierloos te kunnen werken. Grote stappen zijn inmiddels gemaakt, maar is een continu verbeterproces.



## Leven in 2015...

### **Het is 6.45 uur...**

Gisteren is voorspeld dat de fileperikelen vanochtend zullen leiden tot twintig minuten vertraging in plaats van de gebruikelijke dertig. Daardoor gaat de wekker tien minuten later af. In de auto check je via iControl je e-mail en de orderstatus voor vandaag. Die wijkt vijf procent af van de voorspelling van gisteren. Met een paar klikken op het scherm zie je dat de oorzaak bij een klant ligt, twee schakels verder in de logistieke keten. Die klant heeft een paar maanden niet besteld en plaatst nu opeens een grote bestelling. Met een druk op de knop stuur je een felicitatie naar je accountmanager. En terwijl de auto zich op basis van sensoren een weg door de file baant, bekijk je de agenda en pas je een paar zaken aan. Omdat het lekker weer is, wil je na het werk nog gaan golfen. Je ziet dat collega Jaap ruimte heeft in zijn agenda en dat er bij twee favoriete banen nog slots zijn voor achttien holes. Dus boeken maar. Daarnaast zijn er een paar veranderingen. Theresia is ziek, dus het overleg met haar valt uit. Voor die vrijvallende tijd vraag je via iCheck, een service van EasyMeetings.com, bij twee contacten ruimte aan voor een telefoongesprek. En je bestelt meteen ook maar even je lunch: een gezonde salade en een ijsje met weinig calorieën. Staat klaar om 12.30 uur, in de kantine, op tafel 24.



### **Het is 8.45 uur...**

De reis is goed verlopen. Tijdens de eerste video conferencing afspraak met collega's in het verre oosten praat je over een aantal leads en campagnes. Op een groot scherm worden alle mogelijke beurzen en webinars getoond, inclusief het verwachte aantal en niveau van bezoekers. Op een tweede scherm staat de bezetting van het marketingteam dat verantwoordelijk is om beurzen en webinars te organiseren. En op een derde scherm staan de verwachte productreleases. Na ruim anderhalf uur is het gelukt een hele campagne te plannen, inclusief persberichten, e-mail



shots, standbemanningen, standopbouw en presentaties door het product-releaseteam. Waarbij het campagneteam wel vijf landen in twee weken bezoekt, maar toch ook twee dagen vrij kan nemen.

### **Het is 12.25 uur...**

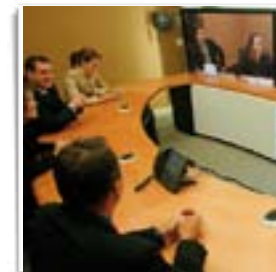
Je gaat naar de kantine waar de geboekte lunch klaarstaat. Veel beter dan vroeger, toen je nog langs het buffet moest lopen en maar moest hopen dat je favoriete gerechten er nog waren. Bovendien moest je toen afrekenen met een knipkaart. Inmiddels heeft Jaap de uitnodiging voor het golfen geaccepteerd. Het bericht naar de familiekalender Whereareyou.com is al verzonden, zodat het thuisfront ook op de hoogte is.



Op de schermen in de kantine worden de Key Performance Indicators getoond. De bezetting is vandaag achtentachtig procent. Met een piek bij het callcenter en een dip bij het distributiecentrum. Gelukkig was dit eerder deze week al voorzien, dus zijn de tijdelijke krachten voor het distributiecentrum vandaag niet opgeroepen.

### **Het is 14.00 uur...**

Je hebt een belangrijke afspraak: prijsoverleg. Een keer per week worden de prijzen van de online-producten en diensten bepaald, om de bezetting optimaal te houden. Bij pieken is er nog wel enige flexibiliteit, door collega's uit India te laten overwerken of collega's in de VS vroeger te laten starten, maar dat heeft niet de voorkeur. Dankzij het revenue-managementsysteem is de bezetting structureel met vijf procent omhoog gegaan en de omzet zelfs met acht procent.

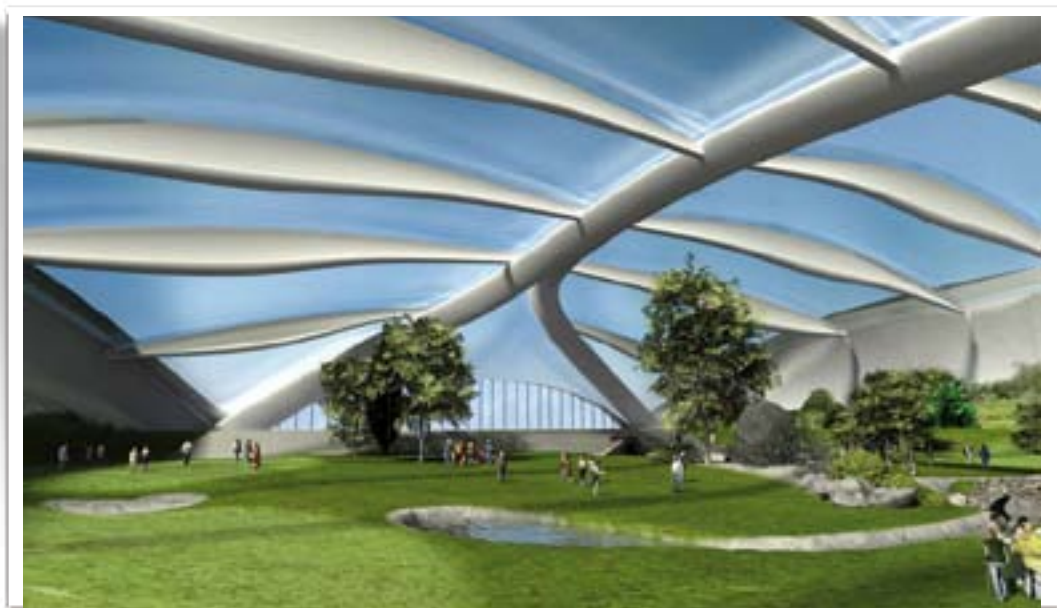


### **Het is 16.00 uur ...**

Je verlaat je het kantoor op weg naar de golfbaan. Het golfen is een stuk plezieriger geworden sinds RFID-chips in de golfballen geaccepteerd zijn. Je hoeft niet lang meer te zoeken bij een

*afzwaaiert, waardoor de doorstroming op de baan veel beter is. Eigenlijk te gek voor woorden dat je vroeger moest wachten, omdat iemand z'n bal niet kon vinden. Tijdens de wedstrijd zie je voortdurend hoe je resultaten worden vergeleken met de vorige keer en met de andere spelers op de baan. Dat zorgt voor extra spanning. Bij hole zestien een bericht naar de bar (hole negentien) met je favoriete bestelling.*

*Na het golfen naar huis. Een laatste check laat zien dat je morgen pas om 6.55 uur hoeft op te staan. En dat de voorspelling voor de bezetting van het bedrijf morgen op negentig procent staat, wellicht mede door aanpassing van de prijzen vanmiddag. Het leven wordt met de dag mooier!*



## Colofon

© ORTEC – Gouda  
Tweede druk, augustus 2011

### Auteurs

Ronald Buijsse  
Goos Kant

**Met bijdragen van:** Hans Ketterings, Walther Ploos van Amstel, Henk van Amstel, Bart Veltman, Rachel Hiele, Willem Jan Verhoef, Wouter Luijten, Edwin Woltering, Michael van Duijn, Jan Peter Schraagen, Theodoor Torn, Bart Veeke, Gerrit Timmer, Mieke Damen, Aart van Beuzekom, John Poppelaars en vele anderen, waaronder diverse klanten en partners van ORTEC.

### Eindredactie

Karlijn van Alten  
Monique Hurkmans, VOETSPOOR - boek op maat -, Zeist

### Ontwerp en opmaak

Andre de Ruiter  
Bart Timmer

### Druk

Drukkerij Groen, Hoofddorp

*Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt, door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever en auteurs.*

ISBN 9789081608206

### Ronald Buijsse

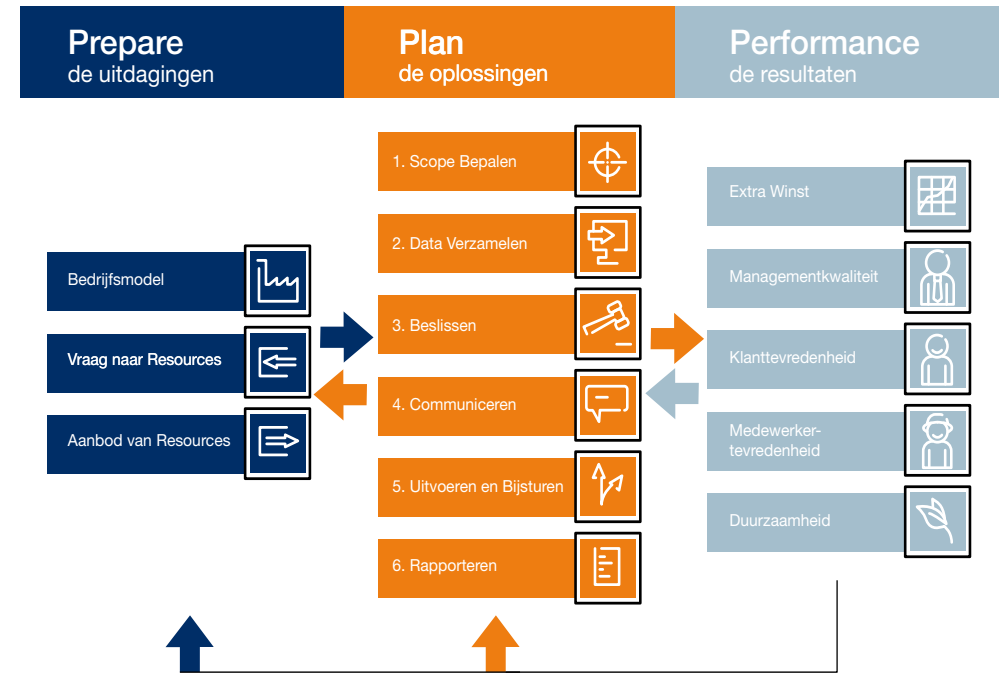
Ronald Buijsse (1960) werkt sinds 2007 als corporate marketing directeur bij ORTEC. Hiervoor vervulde hij commerciële en marketing functies bij Philips, Digital Equipment, MediaWare en VDA informatiebeheersing. Hij was in een marketing rol betrokken bij de opkomst van electronic banking, van multi media database publishing en van de online nieuwe media. Hij studeerde marketing aan de Universiteit van Tilburg, bedrijfskunde aan de Technische Universiteit van Eindhoven en aan de Indiana University School of Business.

### Goos Kant

Goos Kant (1967) werkt sinds 1993 bij ORTEC, waar hij momenteel partner is. Hij is als industrie-director wereldwijd verantwoordelijk voor de ORTEC oplossingen in de logistieke sector, waaronder Retail en Transport. Hierbij is hij vanuit zijn rol als optimalisering expert betrokken bij diverse internationale projecten van ORTEC. Daarnaast is hij sinds 2005 werkzaam als hoogleraar Operations Management & IT aan de Universiteit Tilburg. Goos was van 2006 - 2010 redacteur van Stator en hij verzorgt regelmatig columns voor Logistiek.nl

Voor de meest actuele informatie over Het Nieuwe Plannen:  
[www.ortec.nl/hetnieuweplannen](http://www.ortec.nl/hetnieuweplannen)

## Het ORTEC Plan for Success model



## Wat is nieuw bij Het Nieuwe Plannen?

Het Nieuwe Plannen is afgeleid van het begrip 'The New World of Work' ofwel Het Nieuwe Werken. Het Nieuwe Werken staat voor meer werkplek onafhankelijk werken. Niet alleen binnen teams, maar ook tussen teams en organisaties. Met directe toegang tot broninformatie die tussen alle teamleden gedeeld kan worden. En met middelen die helpen om zich te concentreren op feiten die daadwerkelijk aandacht nodig hebben.

Bij Het Nieuwe Plannen zitten de belangrijkste gegevens in een elektronisch backoffice-systeem, is er een directe presentatie op allerlei schermen zodat je ziet wat er moet gebeuren, verloopt de communicatie via mobiele telefoons, Personal Digital Assistants (PDA's) en navigatiesystemen en zijn de resultaten rechtstreeks te zien en te verwerken.



### Het Nieuwe Plannen

Ontdek de waarde van innovaties in resource planning

Het Nieuwe Plannen is afgeleid van het begrip 'The New World of Work' ofwel Het Nieuwe Werken. Het Nieuwe Werken staat voor meer werkplek onafhankelijk werken. Niet alleen binnen teams, maar ook tussen teams en organisaties. Met directe toegang tot broninformatie die tussen alle teamleden gedeeld kan worden. En met middelen die helpen om zich te concentreren op feiten die daadwerkelijk aandacht nodig hebben.

Bij Het Nieuwe Plannen zitten de belangrijkste gegevens in een elektronisch backoffice-systeem, is er een directe presentatie op allerlei schermen zodat je ziet wat er moet gebeuren, verloopt de communicatie via mobiele telefoons, Personal Digital Assistants (PDA's) en navigatiesystemen en zijn de resultaten rechtstreeks te zien en te verwerken.