

NAVIGEREN MET KPI-DASHBOARDS

De schakel tussen beleid en uitvoering

Navigeren op Service Excellence & SE Pro
2022

22 juni 2022, Leusden

Clinic

Het geheim van de juiste Service KPI

Thema vandaag

1. Hoe het beste te navigeren op Service Excellence.
2. Verkiezing Service Excellence Professional 2022.

**NICE
TO MEET
YOU**

Clinic | Navigeren op Service Excellence & SE Pro 2022

Locatie: Leusden
Datum: 22 juni 2022
Tijd: 14:00 – 15:30 / 17:00 uur
Duur: 90 minuten
Spreker: Eldert de Jager

In samenwerking met



Programma Deel I



1. *Agenda*
2. *Introductie Eldert*
3. *Het Service Excellence Model*
4. *De aanpak kom te komen navigeren op service excellence*
5. *Oefening : vul het KPI Playbook in per team*
6. *Tips & Tricks*
7. *Afsluiting Clinic*

Start uiterlijk 15:00 uur

2. Introductie



Helpen bij Sturen op Essentie

2018 – xx Navigatieconsultant, expert KPI's en dashboards

2020 Publicatie Navigeren op Essentie

2018 Publicatie studieboek Navigeren op KPI-dashboards

2016 Publicatie Het Kompas

2014 Oprichting Fenmen BV

- Zelfstandig interim financieel manager

1992 - 2013 Financieel Management

- Van controller tot CFO

- In (inter)nationale organisaties sturen op resultaat en KPI's, lid van MT, verbeteren financiële organisatie

Kompasteam: De bouwstenen om de resultaten te verbeteren en op koers te blijven



Navigatiescan



Bedrijfskompas

Bedrijfsplan



BNU: Betrek uitvoering

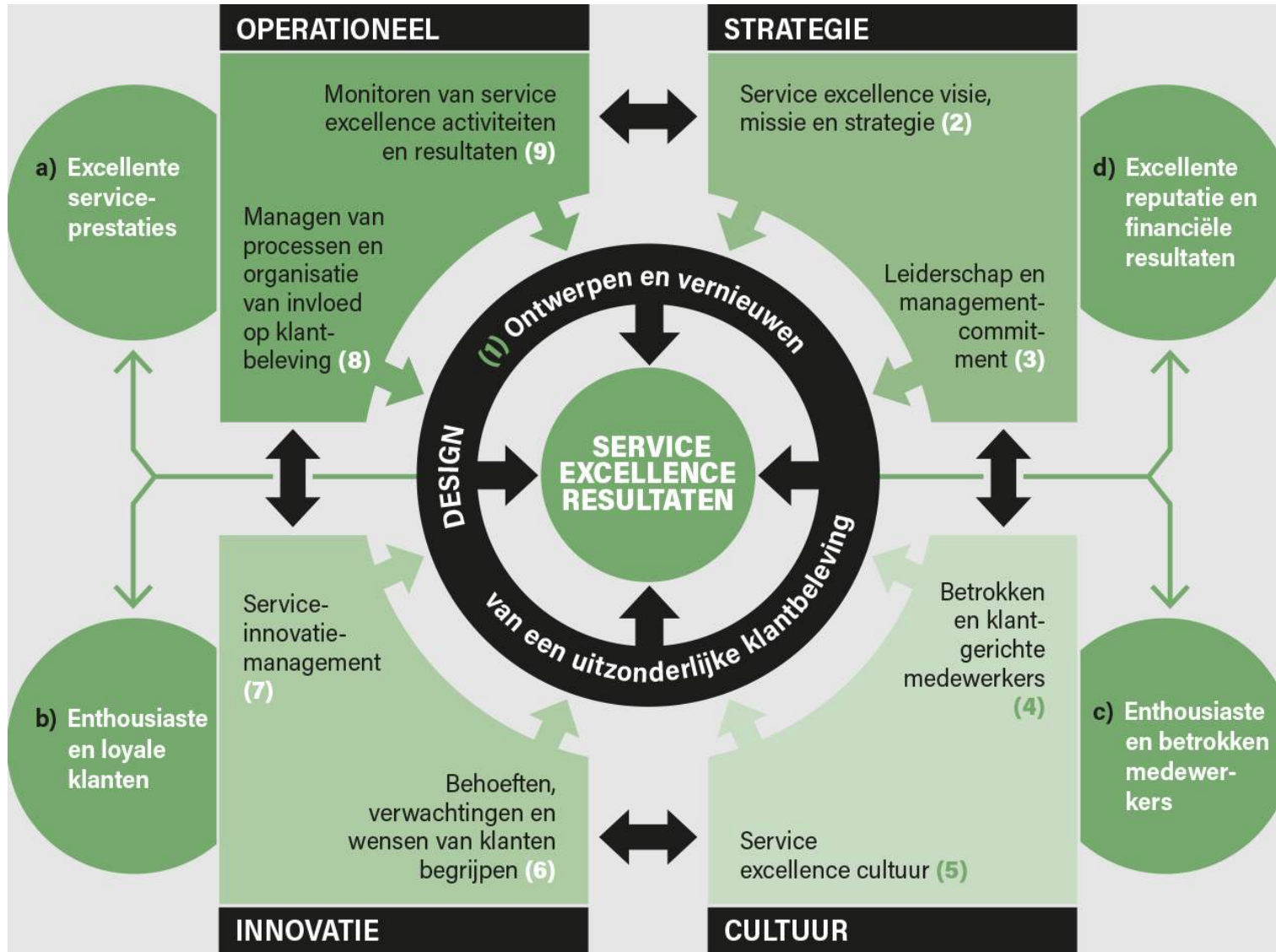


Focus met Juiste KSF's

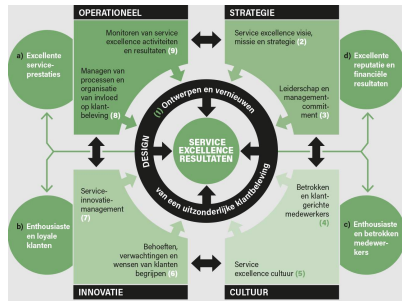


Waardecreatie

3. Service Excellence Model



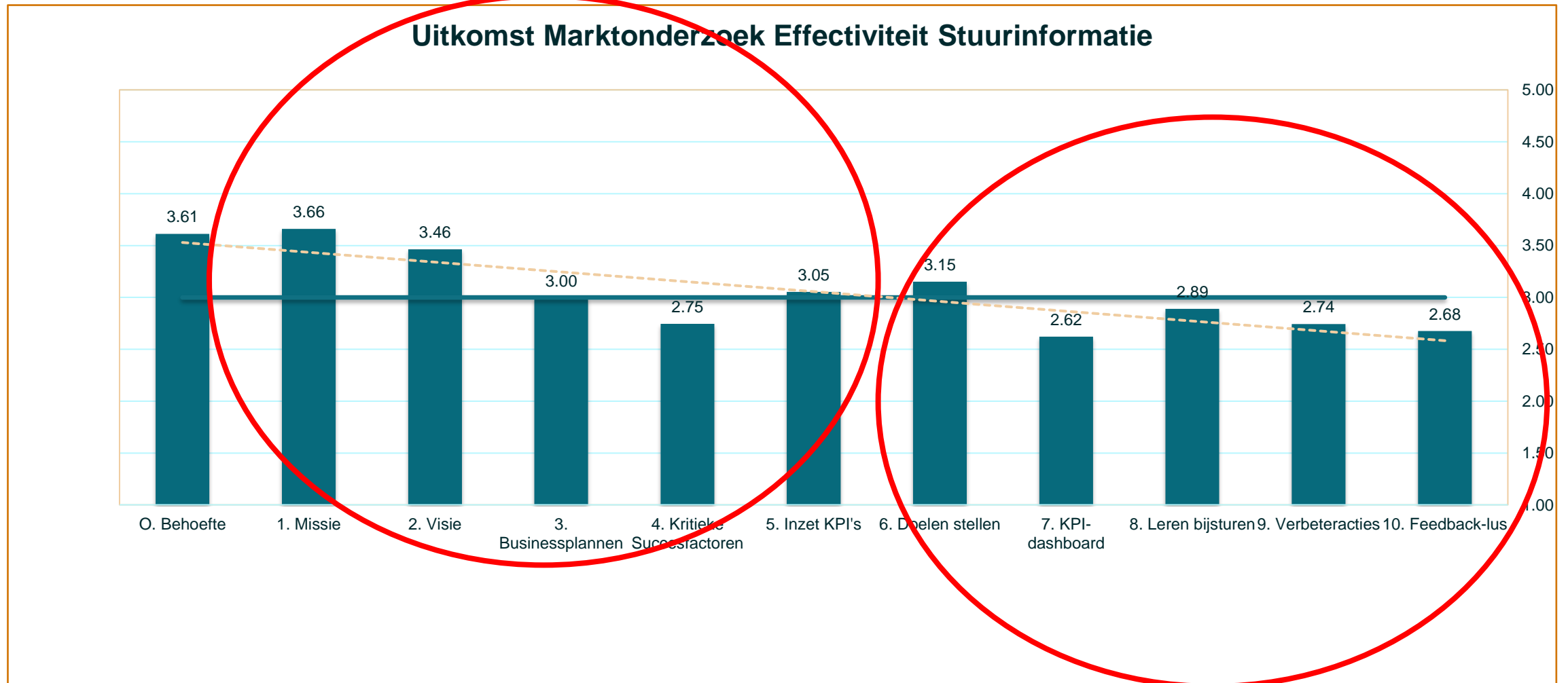
Vraagstelling



Van beleid naar meetbare resultaten

1. Beleid – Waarop navigeren
2. Dashboards - Hoe navigeren?
3. Verbeteren - Waarom navigeren?

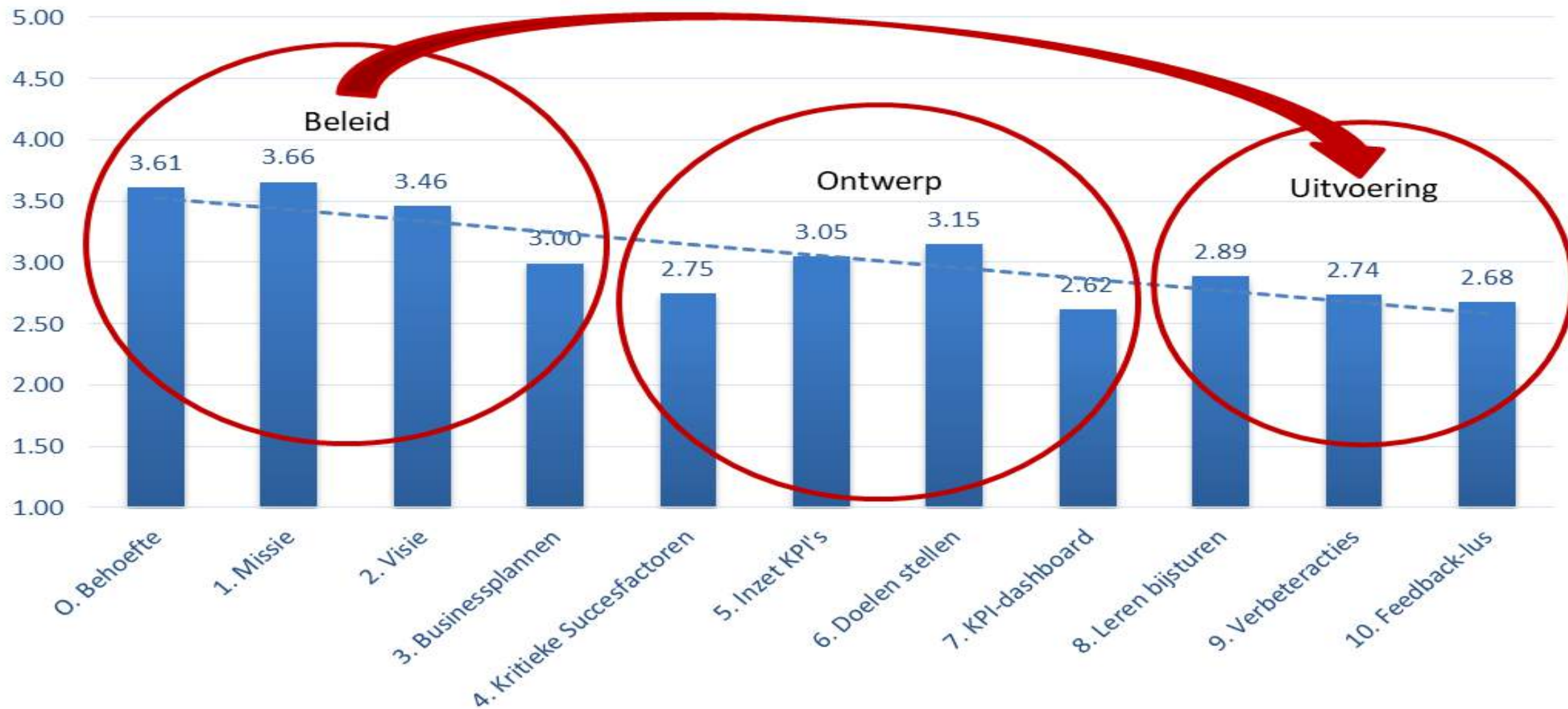
De uitdaging : wat blijkt uit onderzoek



Uitkomst Survey Stuurinformatie Kompas team: beginnen enthousiast, maar hulp is nodig voor KPI's in de uitvoering

“we

Uitkomst Onderzoek Effectiviteit Stuurinformatie



“Een goed dashboard met de juiste KPI’s toont de kijker direct waar de actie is om de gestelde doelen te halen”





Waar is Rembrandt als je hem nodig hebt?



KPI dashboard bouwen? Wij geven 6 tips! - Boom...
boomerank.nl



Dashboard KPI-samenvatting - Dynamics 365 AI | Mi...
docs.microsoft.com



Marketing KPI-dashboard in 7 stappen
huskymarketingplanner.com



What is a KPI Dashboard? | Intrafocus
intrafocus.com



KPI Dashboard | Executive Dashboard Examp...
klipfolio.com



KPI dashboard: hoe maak je een duidelijk dashboard?
marketingguys.com



KPI-dashboardtool | KPI-dashboardsoftware - Zoho Analyt...
zoho.com



De kunst van KPI-dashboarding | Marketingfacts
marketingfacts.nl



What is a KPI Dashboard? | Intrafocus
intrafocus.com



Ergens heen gaan



Navigeren

- *Het woord 'navigatie' is afgeleid uit de Latijnse woorden*
- *'navis', dat schip betekent,*
- *en 'agere', dat in deze context bewegen of sturen betekent.*

Veranderen? ‘... organisatie lijkt soms net een olietanker’



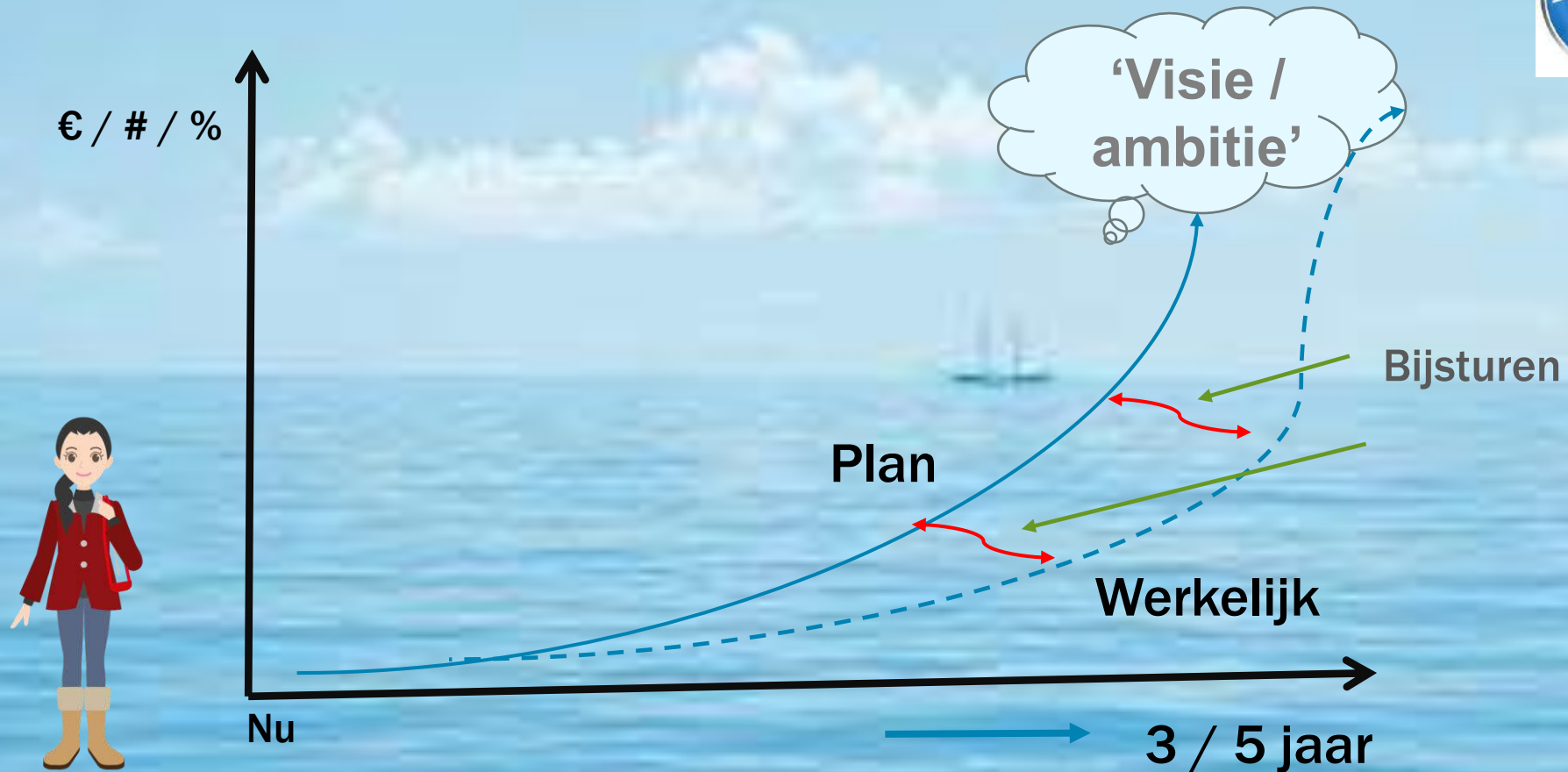


Dat doe je met de wind, kan je niet overdenken, focus op je bestemming met je team. We're de stand van de zeilen.

*Je wint of verliest een race
door navigatie*

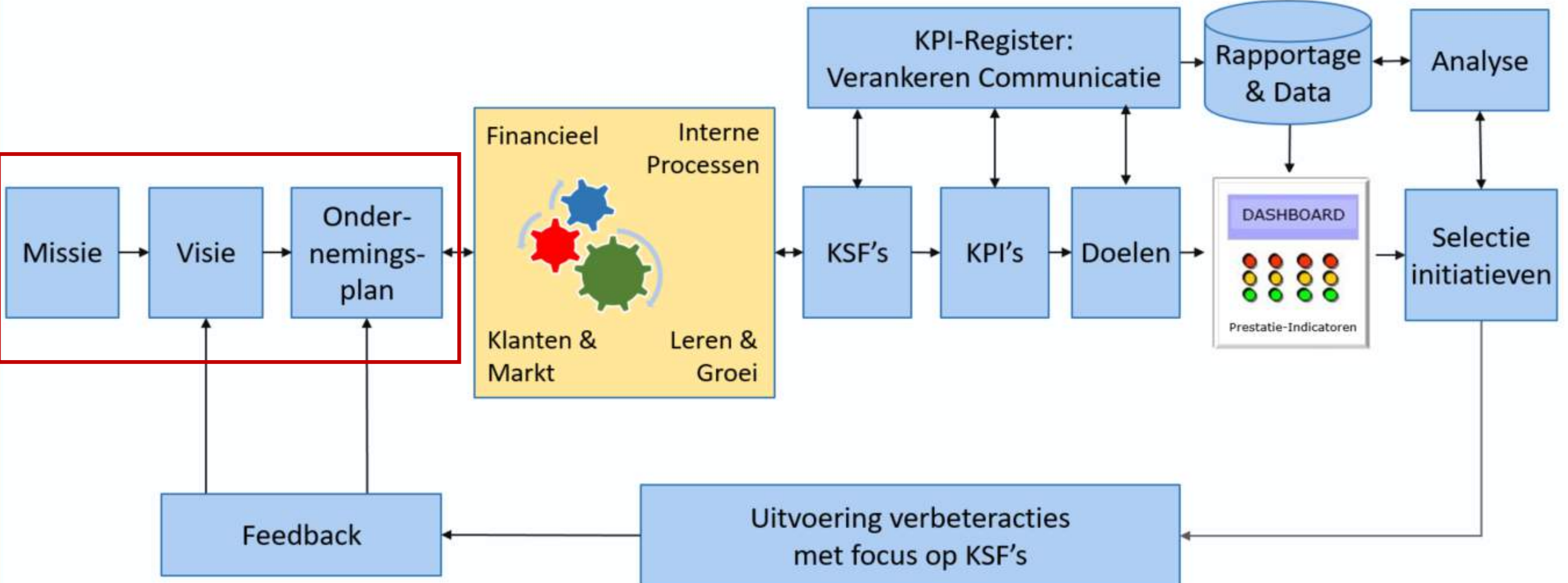


Een goed ingerichte navigatiecyclus helpt organisaties om te navigeren > daar is structuur voor nodig



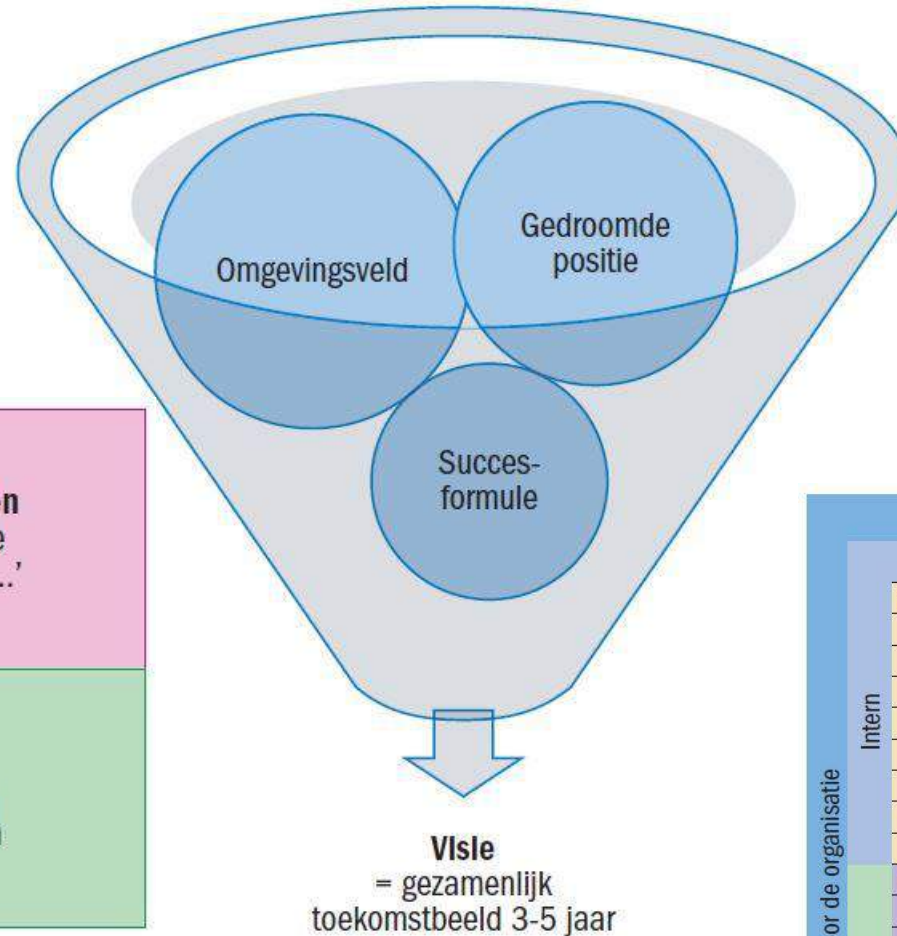
Creëer samenhang met de navigatiecyclus

Navigatiecyclus



Het opstellen van bedrijfsdoelstellingen

Missie



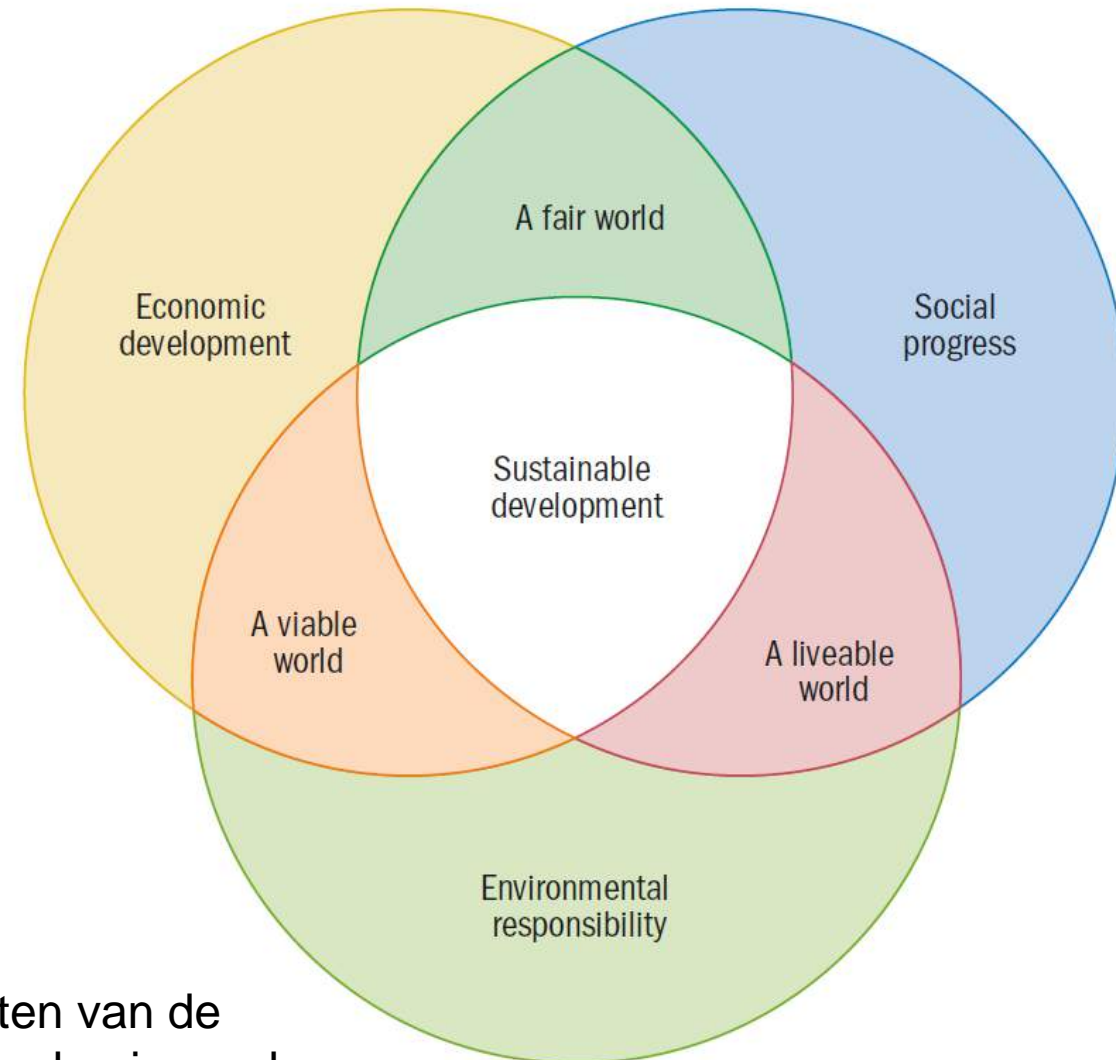
Visie

Ondernemingsplan / SWOT

		Voor het doel	
		Hulpvol	Schadelijk
Voor de organisatie	Intern	Sterkte: _____ _____ _____ _____ _____	Zwakte: _____ _____ _____ _____ _____
	Extern	Kansen: _____ _____ _____ _____ _____	Bedreigingen: _____ _____ _____ _____ _____

Het opstellen van bedrijfsdoelstellingen

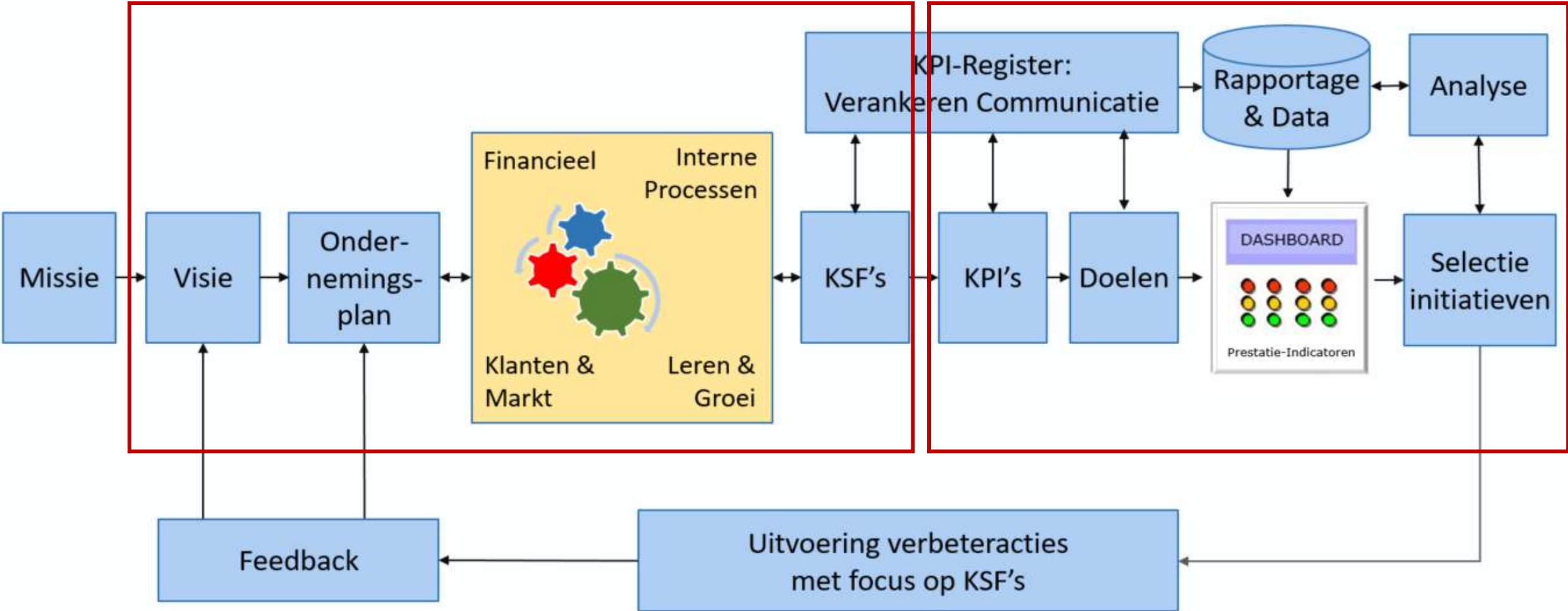
Circulair Business Model Canvas



Inpassen duurzaamheid en elementen van de SDG doelstellingen in de strategie en businessplannen

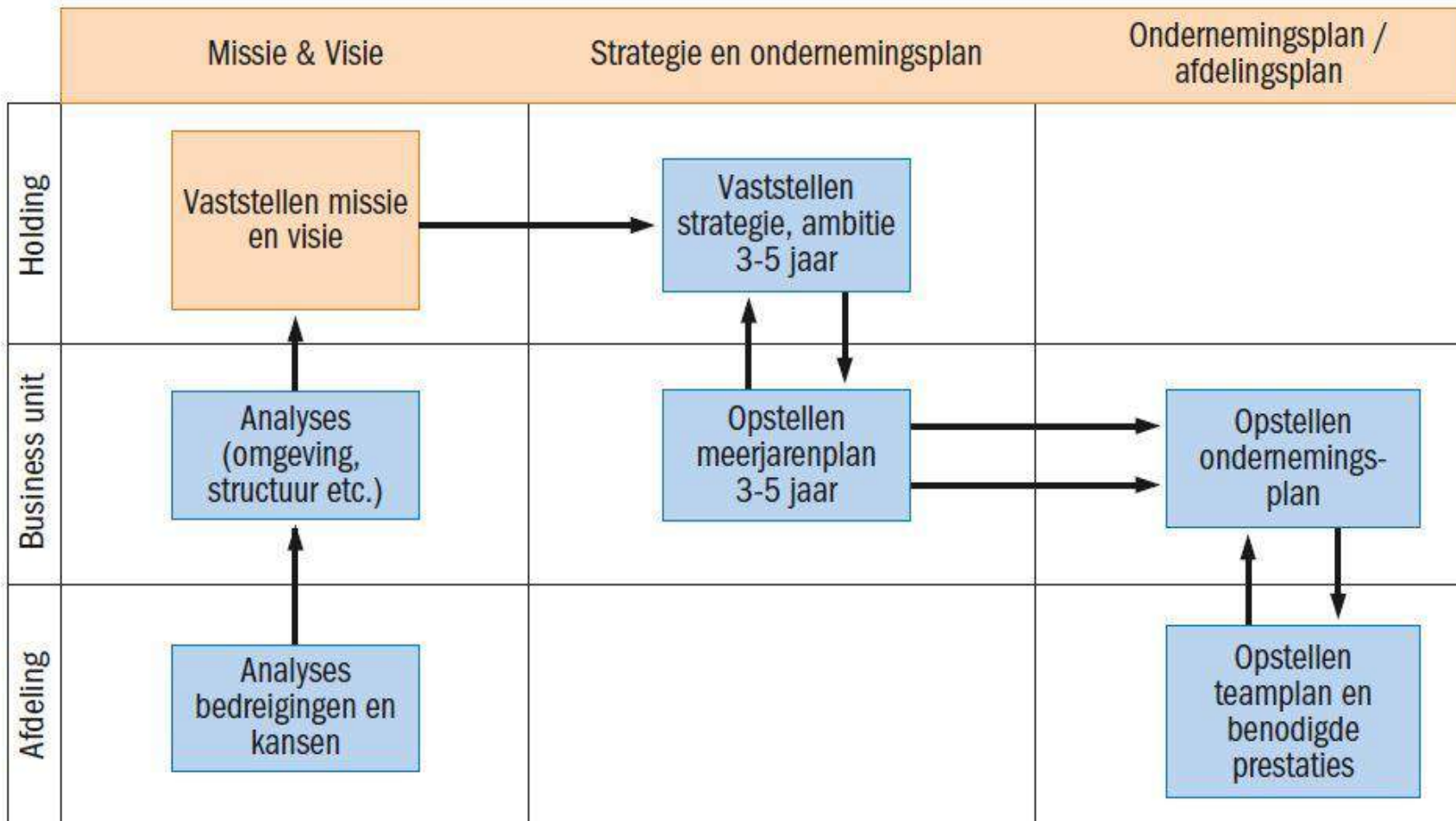
Creëer samenhang met de navigatiecyclus

Navigatiecyclus



Het inrichten van performance management

Hiërarchie in uitwerken van de plannen



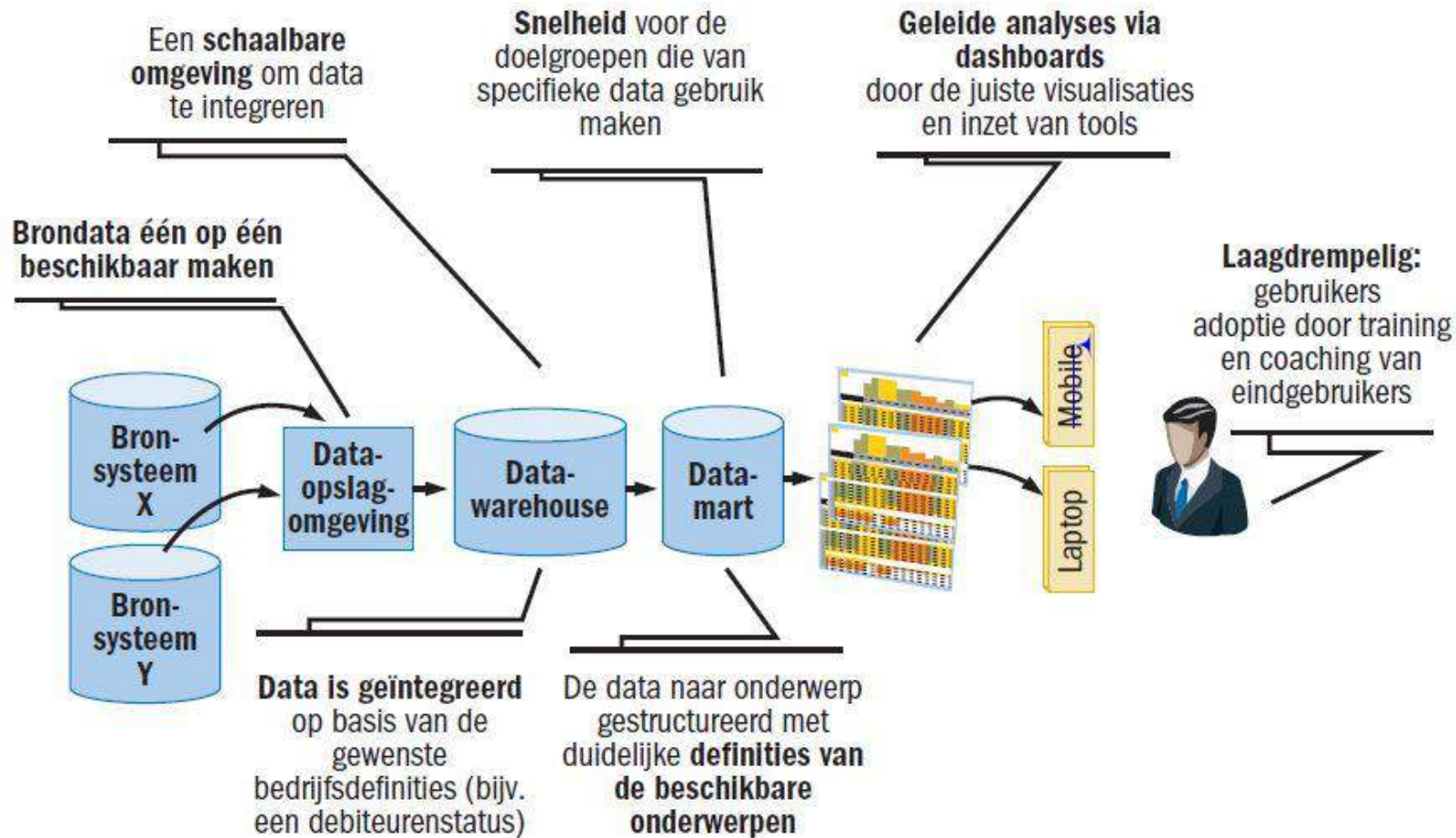
Verankeren binnen de Planning & Control

Top-downs vs Bottom-up verankeren

Procesbeschrijvingen en informatie

Besturingsfilosofie en leiderschapscultuur

Het inrichten van performance management



De rol van business intelligence

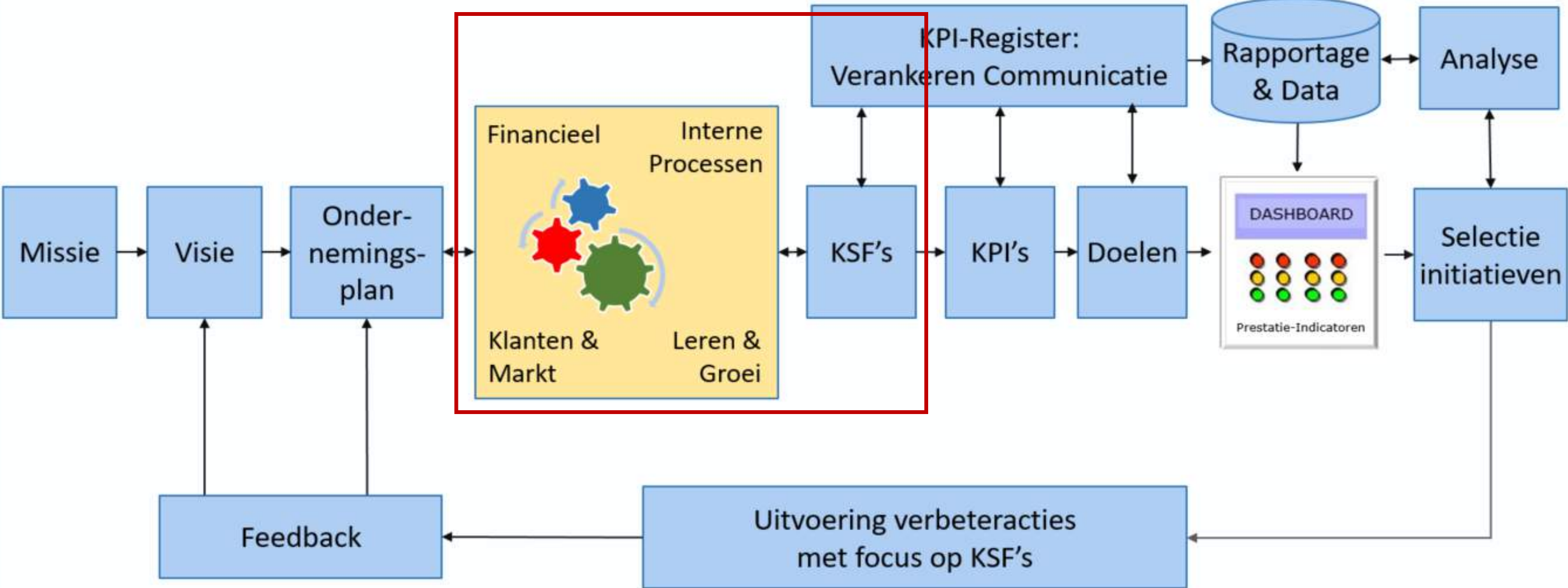
Het start met de behoefte en aard van stuurinformatie

BI moet waarde toevoegen op het vlak van analytics

'Single Source of Truth'

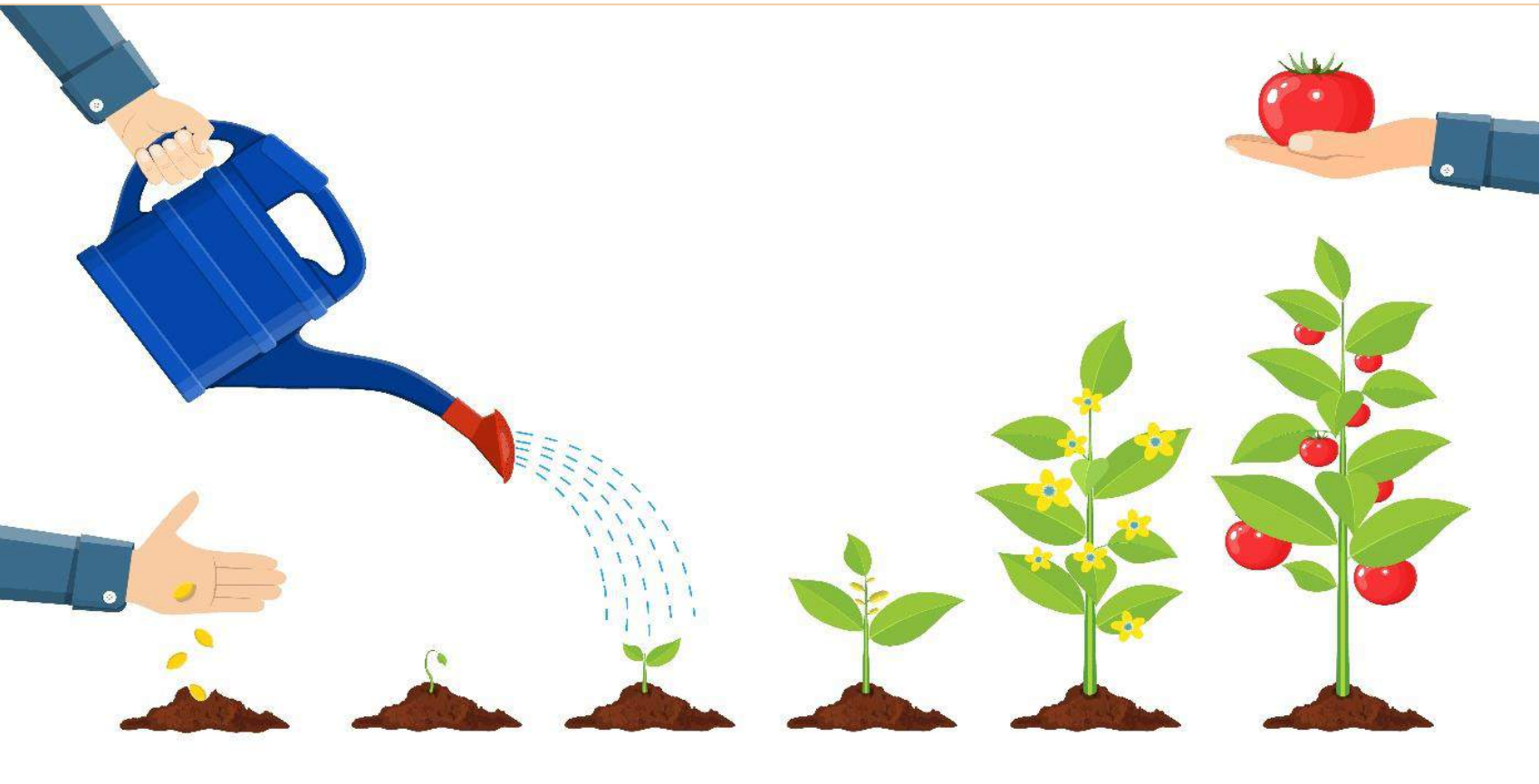
Creëer samenhang met de navigatiecyclus

Navigatiecyclus



Het krijgen van focus met kritieke succesfactoren

ALLES WAT AANDACHT KRIJGT GROEIT



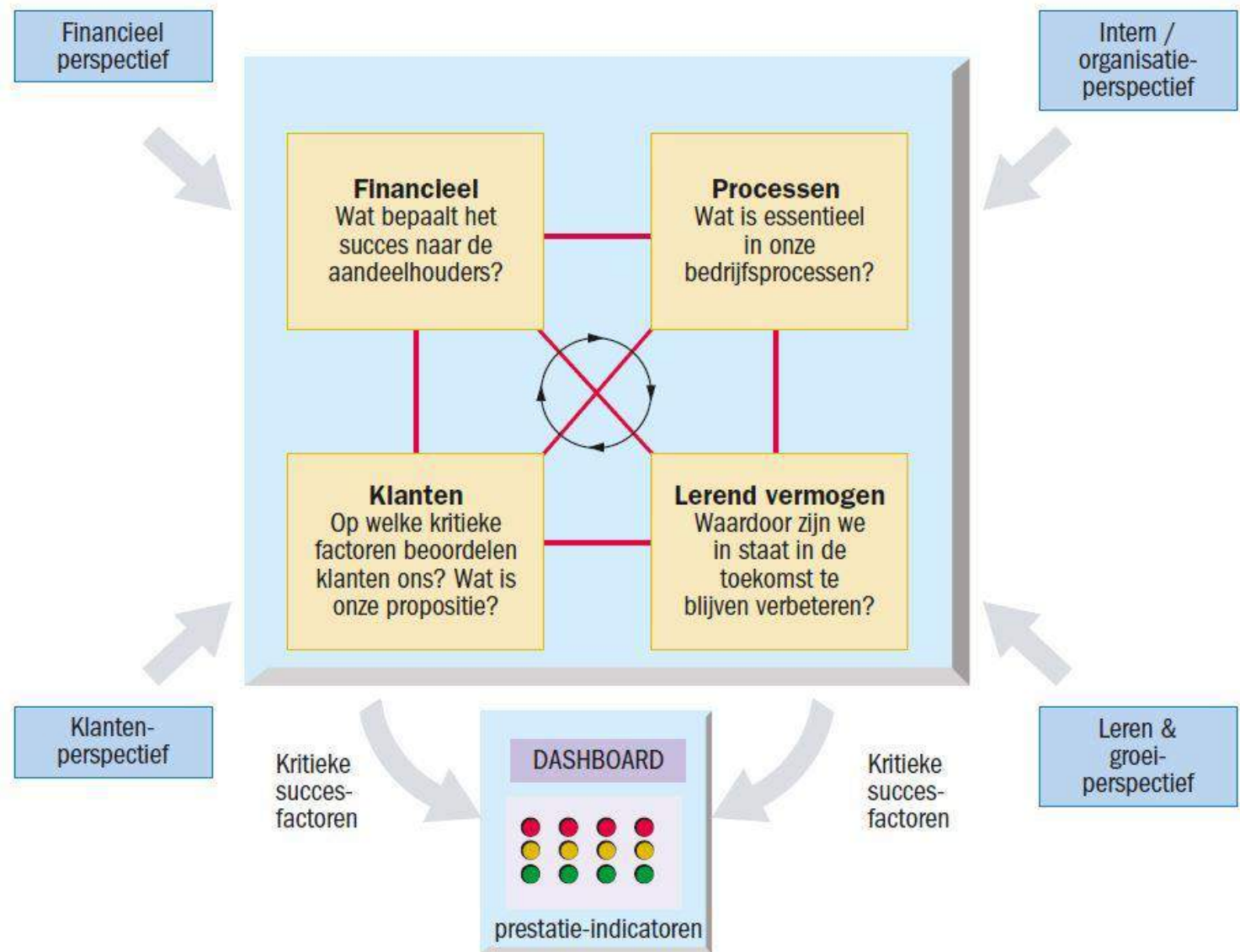
Gekoppeld aan de strategie:
Wat is essentieel voor succes?

KSF's geven richting en zijn tijdsgebonden

Veelal uitgedrukt als werkwoord samen met zelfstandig naamwoord

De basis voor control en dus de KPI's

Het krijgen van focus met kritieke succesfactoren



Balanced Scorecard

- Evenwicht
- Focus geven
- Keuzes maken

Financieel en operationeel

- Wat moet 100% goed gaan
- Oorzaak \leftrightarrow Gevolg
- Samenhang

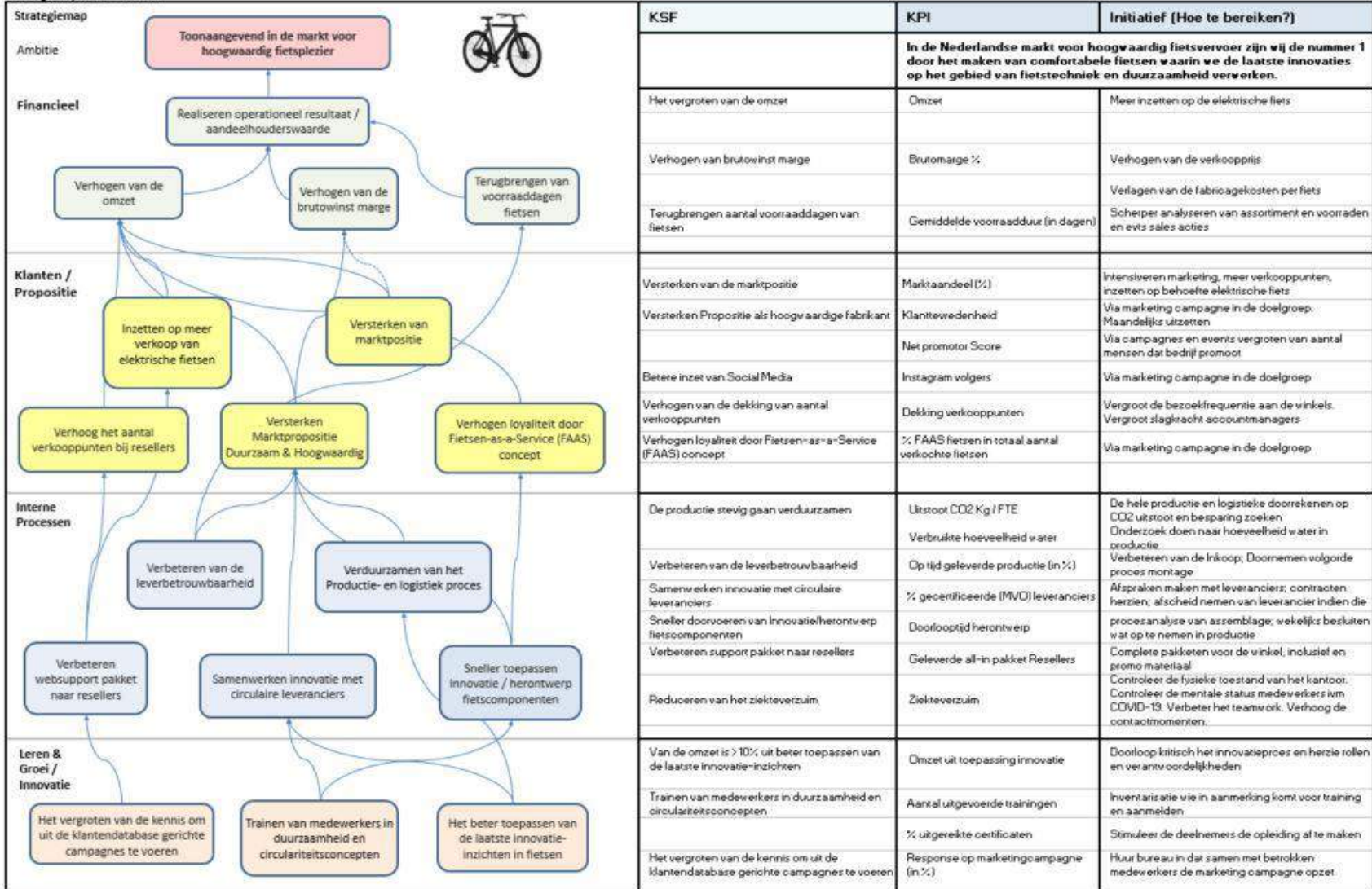
'What you measure is what you get'

Maatwerk

- Maximeer tot 6/7 KSF's

Het krijgen van focus met kritieke succesfactoren

Strategiemap Fietsenfabrikant



Strategiemap

- BSC basis
- Team effort
- Vertelt het verhaal

Koppeling

- KSF <=> KPI

Initiatieven

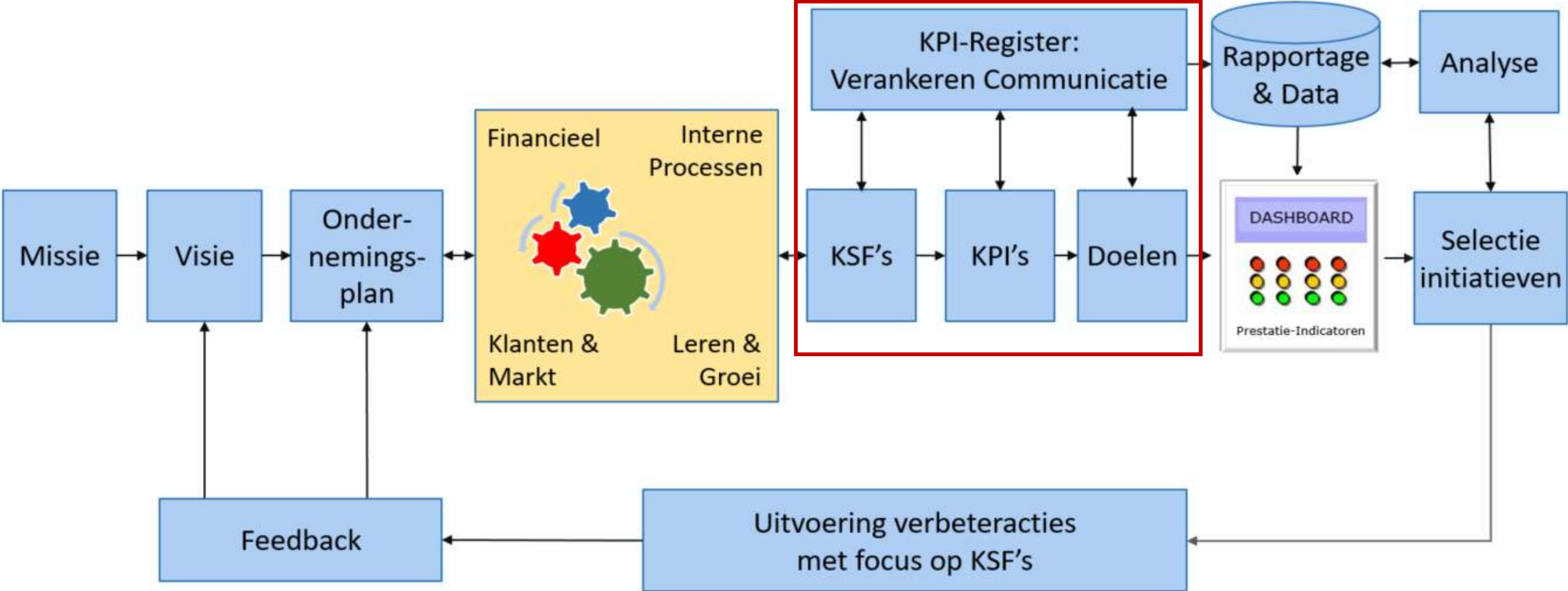
- Wat gaan we doen

Tijd

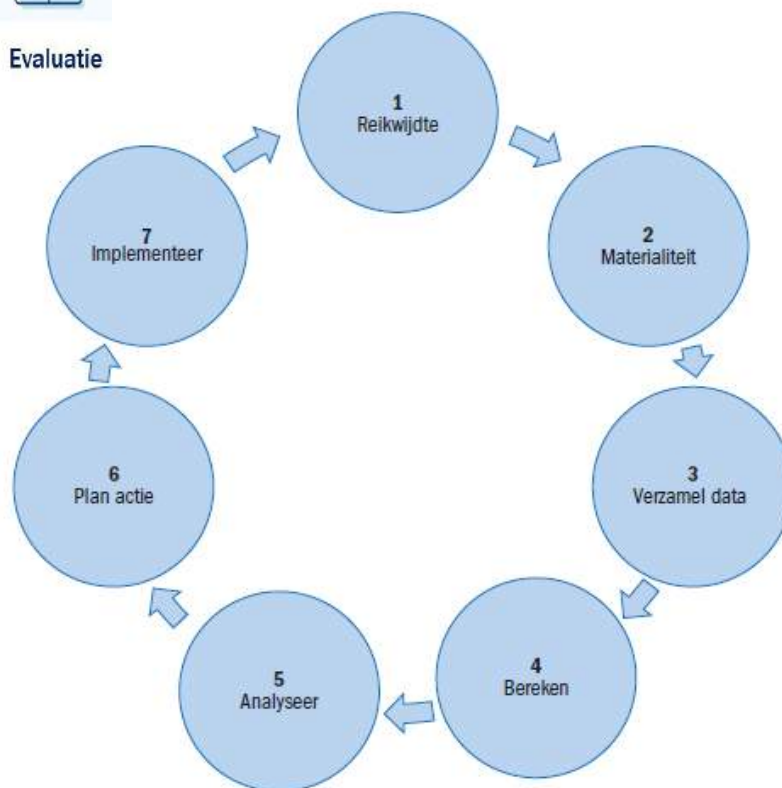
- Acties komende kwartalen

Creëer samenhang met de navigatiecyclus

Navigatiecyclus



Het bepalen van kritieke prestatie-indicatoren



PI : Meten is weten

- Meten van de prestaties van een bepaalde activiteit.

KPI : meten KSF

- De PI is pas kritiek als het van belang is voor het monitoren van de voortgang van een KSF.

KPI : Doel

- Iedere KPI moet van een doel of norm worden voorzien
- Anders geen KPI, maar BPI

KPI : Actie

- Gelaagdheid = doelovereenstemming
- Zet aan tot actie bij afwijking

De Navigatiecyclus

- Is Ziekteverzuimpercentage een KPI?
 - Waarom ja?
 - Waarom nee?
-
- Heeft de huidige Corona-pandemie met het Omikron-variant daar verandering in gebracht?



Bron: <http://preventiefziekteverzuim.nl/blog-titel3/>

Het bepalen van kritieke prestatie-indicatoren

Het juist bepalen van de juiste doelen



Zet de feiten op een rij, start met meten.

Visualiseer en beoordeel de trend.

Koppel doel aan beleid en strategie

Toets de haalbaarheid

- Voorkom demotivatie

Stel KPI-eigenaren aan voor de actie

Het bepalen van kritieke prestatie-indicatoren

Wat is Succes?

Let op deze vijf factoren bij invoeren KPI's



**Sturing, niet voor
verantwoording**

**Door de operatie te
beïnvloeden**

- Nieuw gedrag nodig?

**Zichtbaar maken van
trends t.b.v.
verbeteringen**

**Verhaal achter de cijfers
kennen**

**Passend bij de
volwassenheidsfase
1 tot en met 5**

Noodzakelijk register om alle definities en verantwoordelijkheden vast te leggen

1. Plan & Do

- **Specifiek**
 - BSC-Perspectief
 - SDG-perspectief
 - Kritieke Succesfactor
 - Kritieke Prestatie-indicator
 - Bedrijfsonderdeel

2. Check

- **Meetbaar**
 - Definitie
 - Meeteenheid
 - Meetsysteem
 - Afdeling ID
- **Acceptabel**
 - Doelstelling KPI
 - Soort KPI
 - Plan / Doelen
 - Realisatie
 - Norm / Benchmark

3. Act

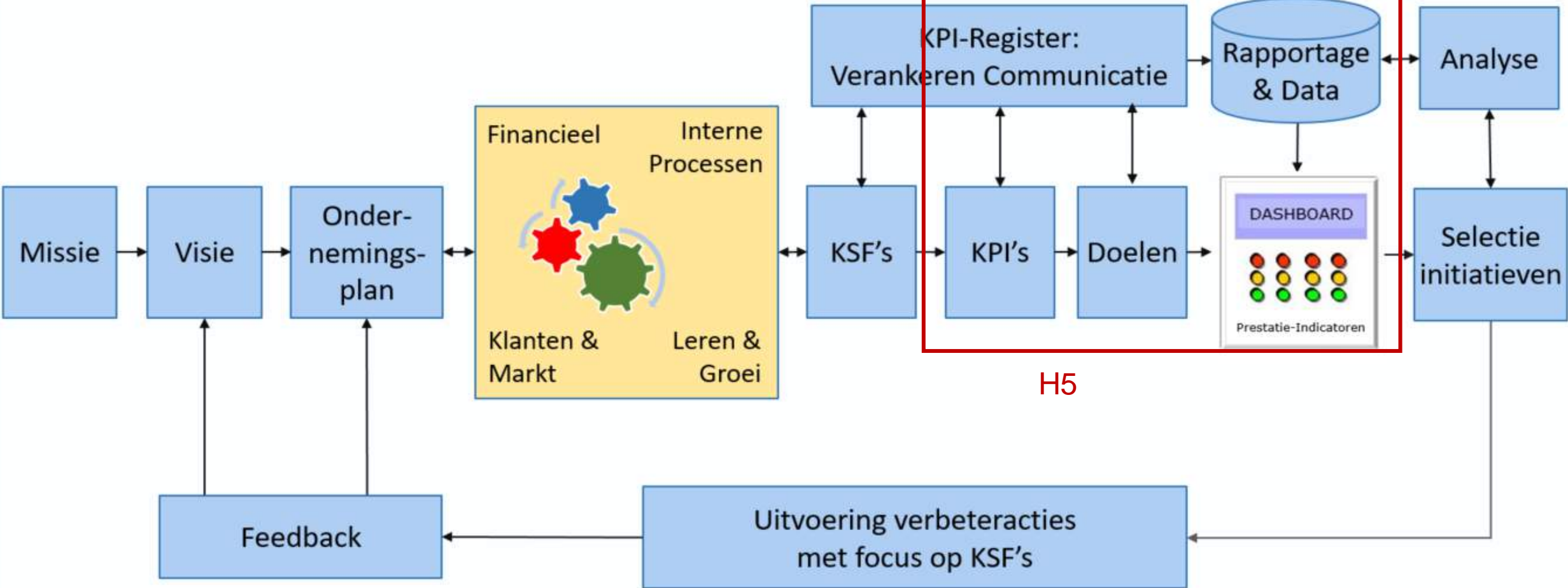
- **Relevantie**
 - Verwachting stakeholder
 - Signaalwaarde
- **Tijdsgebonden**
 - Dashboard
 - Overlegstructuur
 - Frequentie
 - Beschikbaarheid

4. Uitvoering

- **Eigenaarschap**
 - Bedrijfsonderdeel
 - Afdeling
 - Verzamelen Metingen
 - Opsteller rapport
 - Analyse data
 - Actiehouder KSF
- **KPI-Matrix**
 - KPI's per afdeling
 - Overige prestatie-indicatoren per afdeling

Creëer samenhang met de navigatiecyclus

Navigatiecyclus



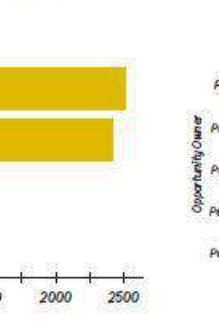
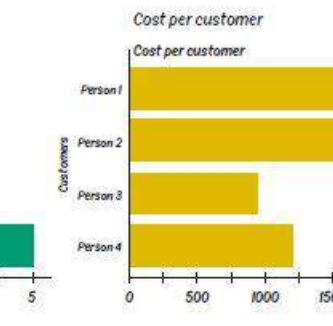
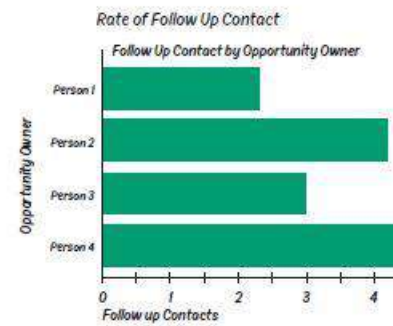
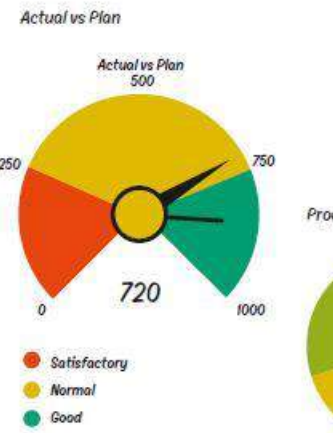
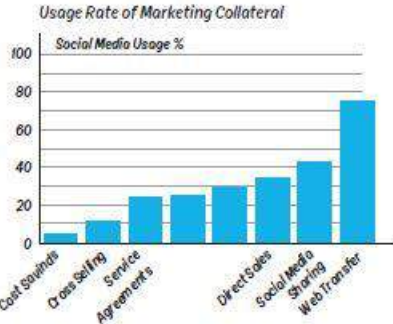
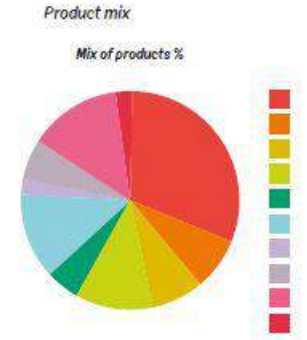
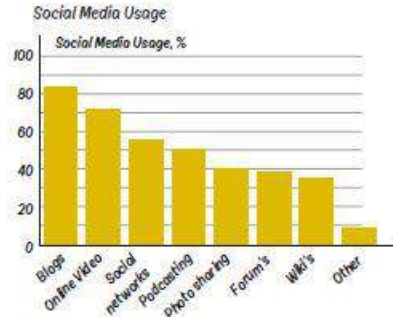
Het ontwerpen van het KPI-dashboard



Data is niet automatisch informatie

Het ontwerpen van het KPI-dashboard

Key performance indicators



Criteria

Doel

- Besluitvormend MT
- Informerend operatie
- Directe acties

Boodschap

Data mining

Transacties

Het ontwerpen van het KPI-dashboard - Excel

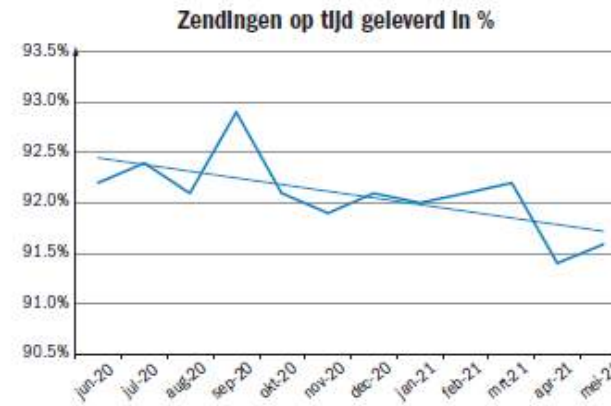
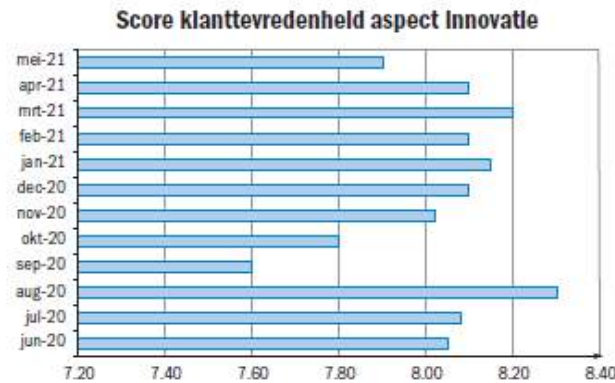
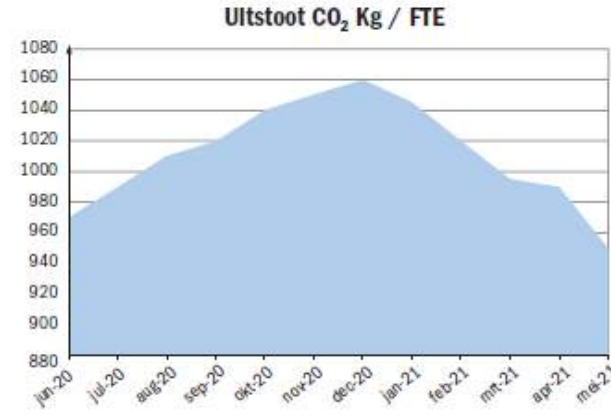
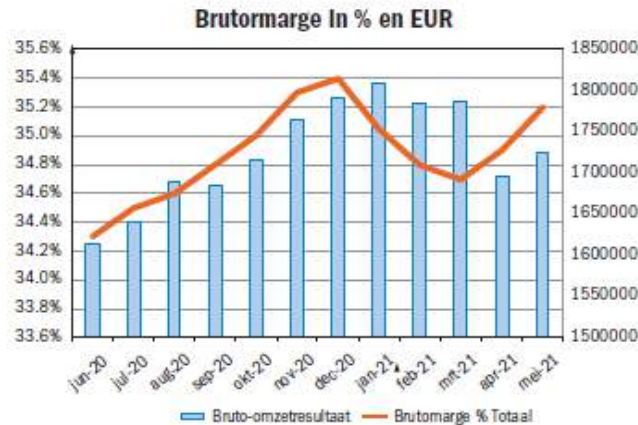
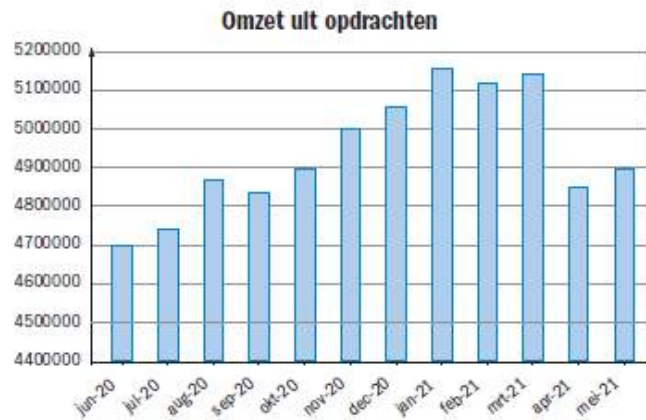


KPI-Dashboard					
Industrial Development Company BV					
Bedragen: x € 1 / ## / % / \$	Periode: 2105	Verslagdatum: 10-jun-21	Jaar: 2021	Afgelopen 12 maanden	

Visueel spektakel

Elementen

- Titel
- Leesbaar
- Definitie
- Periode
- Assen
- Legenda
- Eenheid
- Kleuren
- Trend



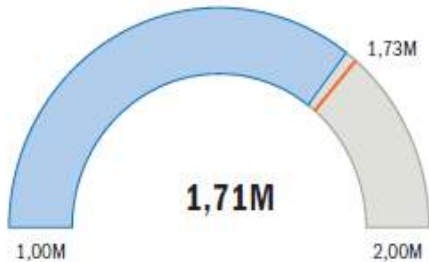
Waar schijnt het licht op?
Training in kijken

Het ontwerpen van het KPI-dashboard – PowerBI



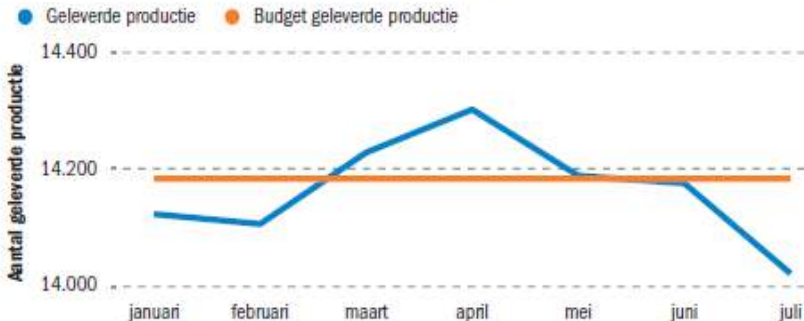
Maand & Jaar
 05-2021
 06-2021
 07-2021
 08-2021
 09-2021

Omzet uit toepassing innovatie

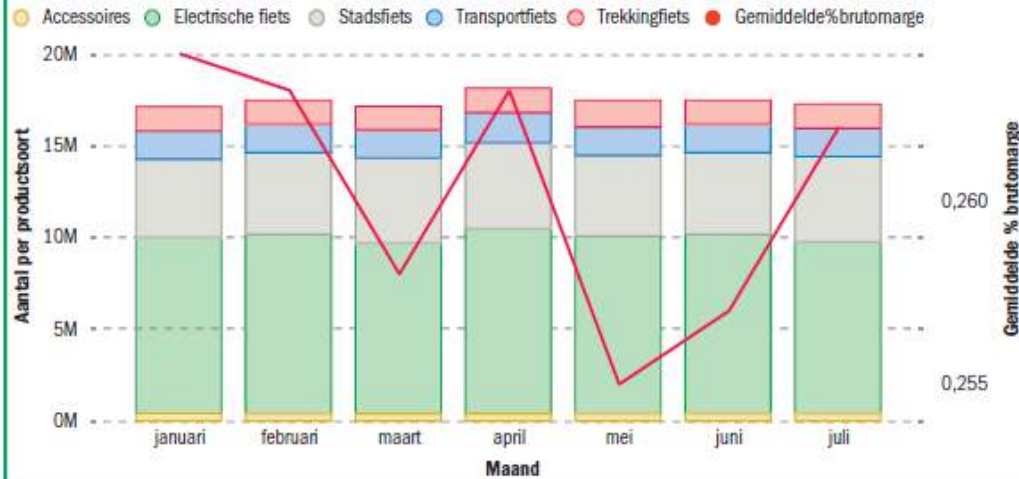


Maand	Klanttevredenheid	% gecertificeerde (MVO) leveranciers	Uitstoot CO ₂ Kg / FTE
januari	7,90	82%	551
februari	8,10	82%	544
maart	8,20	84%	553
april	8,30	84%	532
mei	8,20	88%	514
juni	8,30	88%	506
juli	8,40	88%	500

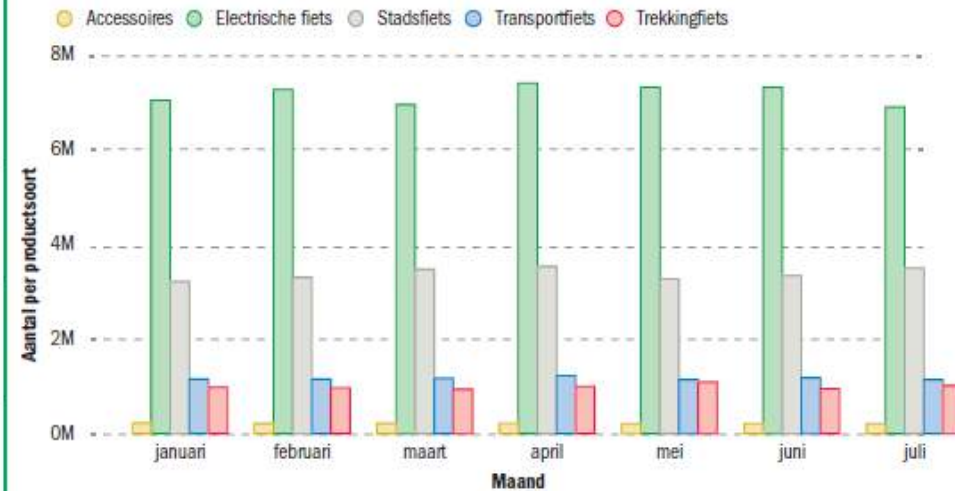
Geleverde productie



Omzet en gemiddelde % brutomarge per maand



Kostprijs van de omzet



Bouwen grafieken

Elementen

- Inlezen data
- Gebruikersgemak
- Snelheid samenstellen grafiek
- Maand en cumulatief
- Budget inpassen
- Operationele data
- Flexibiliteit

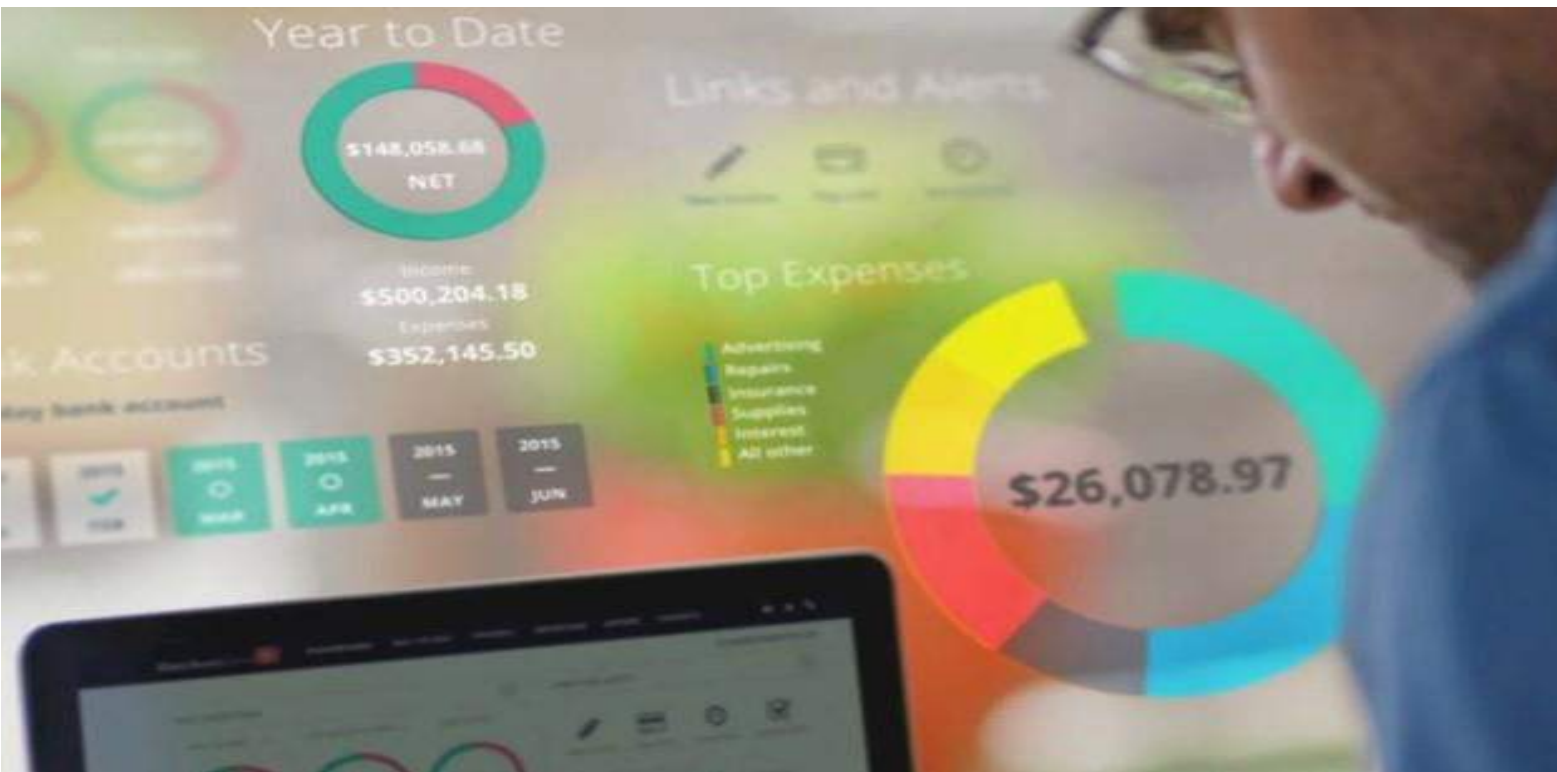
Make or Buy

- Microsoft Excel
- PowerBI
- Tableau, Qlik
- Domo, Tibco, SAS
- SAP, Oracle, IBM

Het ontwerpen van het KPI-dashboard



Laat het KPI-dashboard in één oogopslag de actie bepalen



Visualisatie

Kies de passende BI-tool

Grafieken & Diagrammen

Presentatie
Cognitieve Psychologie

Het ontwerpen van het KPI-dashboard



Het Navigatie KPI-Dashboard

Industrial Development Company BV

Bedragen: x € 1 / ## / % / \$

Periode: 2105

Verslagdatum: 10-jun-21

Jaar: 2021

KPI per perspectief

KSF / KPI	Maand		Cumulatief		Trend 12 maanden	Jaar	
	Werkelijk	Δ Plan	Werkelijk	Δ Plan		Doel	Prognose
Het vergroten van de omzet							
Omzet uit opdrachten	4.900.000	-2%	25.200.000	1%		60.000.000	62.000.000
Verkrijgen van betere verkoopmarge							
Brutomarge % Totaal	35,2%	0,2%	34,9%	-0,1%		35,0%	34,8%
Verduurzamen van de activiteiten							
Uitstoot CO2 Kg / FTE	950	-5%	5.000	0%		12.000	11.820
Terugbrengen van te lage FTE bezetting							
Ziekteverzuim %	7,4%	-1,9%	7,0%	-2,0%		4,5%	6,8%
Vergroten van innovatie slagkracht							
Score klanttevredenheid aspect innovatie	7,9	-0,1	8,1	0,1		8,0	8,0
Verhogen van de leverbetrouwbaarheid							
Zendingen op tijd geleverd in %	91,6%	-0,4%	91,9%	-0,1%		92,0%	92,1%

Basis

Elementen

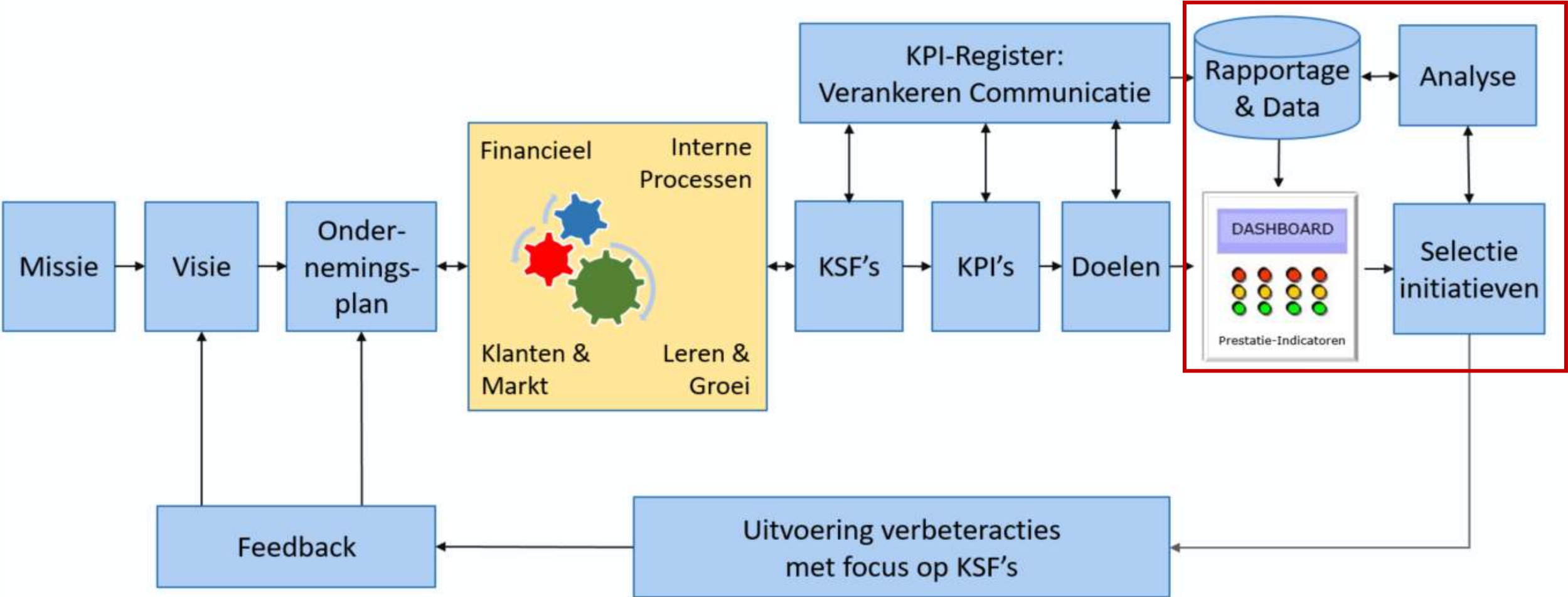
- Maand
- Cumulatief
- Budget vergelijk
- Jaardoel
- Prognose
- Grafiek - Sparkline
- Koppeling
- KSF <> KPI

Effectief

- Afwijkingen %
- Kleur
- Rood – Oranje
- Waar actie?!

Creëer samenhang met de navigatiecyclus

Navigatiecyclus



Het analyseren van prestaties



Beoordeel de Complete Casus



Het Navigatie KPI-Dashboard							
VeloPlus BV							
Bedragen: x € / # / % / \$		Periode: 2107	Eigewettigt: 4 aug 21		Jaar: 2021	V10.1	
KPI per perspectief							
KSF / KPI	Maand		Cumulatief		Trend (12 mnd)	Jaar	
	Werkelijk	Δ Plan	Werkelijk	Δ Plan		Doel	Prognose
Financieel							
Het vergroten van de omzet							
Omzet Stadfietsen	4.635.000	3%	31.545.000	0%		54.000.000	54.045.000
Omzet Elektrische fietsen	9.373.333	-5%	67.488.000	-2%		118.400.000	116.821.333
Omzet Transportfietsen	1.527.750	-3%	10.914.750	-1%		18.900.000	18.789.750
Omzet Trekkingfietsen	1.338.750	2%	9.300.625	1%		15.750.000	15.863.125
Omzet Accessoires	391.950	0%	2.763.150	1%		4.680.000	4.713.150
Omzet Totaal	17.266.783	-2%	122.011.525	-1%		211.730.000	210.232.358
Verhogen van Brutowinst							
Bruto-Omzet resultaat Totaal	4.527.719	-2%	31.751.277	-2%		55.495.750	54.874.506
Brutomarge % Totaal	26,2%	0,0%	26,0%	-0,2%		26,2%	26,1%
Beheersen van de operationele kosten							
Operationele kosten	4.119.131	5%	29.614.380	2%		52.031.122	51.662.581
Beheersen van het bedrijfsresultaat							
Bedrijfsresultaat	408.588	42%	2.136.896	6%		3.464.628	3.211.925
Verbeteren van het werkkapitaal							
Gemiddelde voorraadduur (in dagen)	36,8	1,94	37,8	0,9		36,7	38,2

Winst- en verliesrekening

- Brutomarge
- Operationeel resultaat
- EBIT%

Balans

- Activa
- Passiva

Kasstroom

Berekenen en interpreteren van financiële KPI's

- Omloopsnelheid
- Rentabiliteit
- Samenhang

Het analyseren van prestaties



Analyse van de dashboards

Financieel
perspectief

Klant- en
markt
perspectief

Interne
processen
perspectief

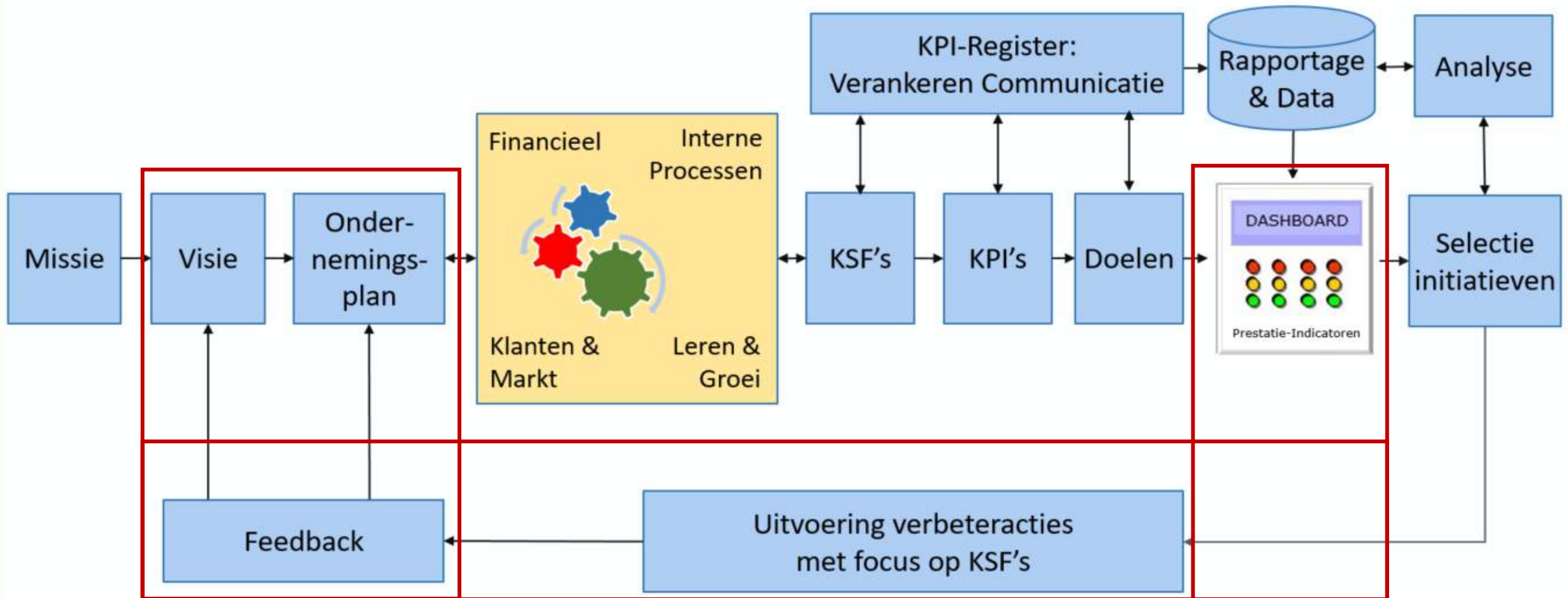
Leer- en groei
perspectief

Het Navigatie KPI-Dashboard							
VeloPlus BV							
Bedragen: x € 1 / ## / % / \$		Periode: 2107	Verslagdatum: 4-aug-21		Jaar: 2021	V10.3	
KPI per perspectief							
KSF / KPI	Maand		Cumulatief		Trend (12 mnd)	Jaar	
	Werkelijk	Δ Plan	Werkelijk	Δ Plan		Doel	Prognose
Leren & Innovatie							
Het vergroten van de kennis om uit de klantendatabase gerichte campagnes te voeren							
Response op marketingcampagne (in %)	11,4%	0,4%	10,9%	0,5%		12,0%	11,3%
Trainen van medewerkers in duurzaamheid en circulariteitsconcepten							
Aantal uitgevoerde trainingen	15	-4	70	-7		116	124
Van de omzet is >10% uit beter toepassen van de laatste innovatie-inzichten							
Omzet uit toepassing innovatie	1.850.000	7%	11.950.000	-1%		20.705.000	20.577.083

Inclusief **circulariteit** en **duurzaamheid** KSF's en KPI's.

Creëer samenhang met de navigatiecyclus

Navigatiecyclus



Het praktiseren van performance management

Leren Rapporteren & Sturen



Medewerkers vertrouwd maken met rapportages

Geen discussie over cijfers

Competenties trainen: analist, controller, manager

Analyseren van uitkomsten KPI-dashboards

Het praktiseren van performance management

Neem actie bij iedere afwijking op een KPI



‘Rijd niet door rood’

- Zelfde gevoel van urgentie

Analyseer & snap de afwijking

- Zie je ook de oorzaak?

Maak onderscheid in type verbeterinitiatieven

- Veranderen proces / routines
- of
- Aanpassen in dagelijks werk

Voorkom brandjes blussen

Het praktiseren van performance management

Permanent reflecteren op de feiten is de aanjager voor verbetering = volwassen organisatie



Schoon op, doe KPI's weg

Leren van het analyseren en houd regelmatig overleg

Continue verbetercultuur

Echt aandacht geven aan feedback.

- Zo nodig beleid bijstellen



KPI Playbook invullen

- 5 groepjes van ca. 6 personen
- ledere groep neemt een (of twee) service KPI's
- Invullen van het register
- Na afloop 1 persoon terugkoppelen naar de zaal
 - 15 / 20 minuten discussie
 - Totaal 5 / 10 min terugkoppeling

Lessons learned t.b.v. eigen organisatie

KPI Playbook is de basis voor KPI uitvoering

Noodzakelijk om alle definities en verantwoordelijkheden vast te leggen

1. Plan & Do

- **Specifiek**
 - BSC-Perspectief
 - SDG-perspectief
 - Kritieke Succesfactor
 - Kritieke Prestatie-indicator
- Bedrijfsonderdeel

2. Check

- **Meetbaar**
 - Definitie
 - Meeteenheid
 - Meetsysteem
 - Afdeling ID
- **Acceptabel**
 - Doelstelling KPI
 - Soort KPI
 - Plan / Doelen
 - Realisatie
 - Norm / Benchmark

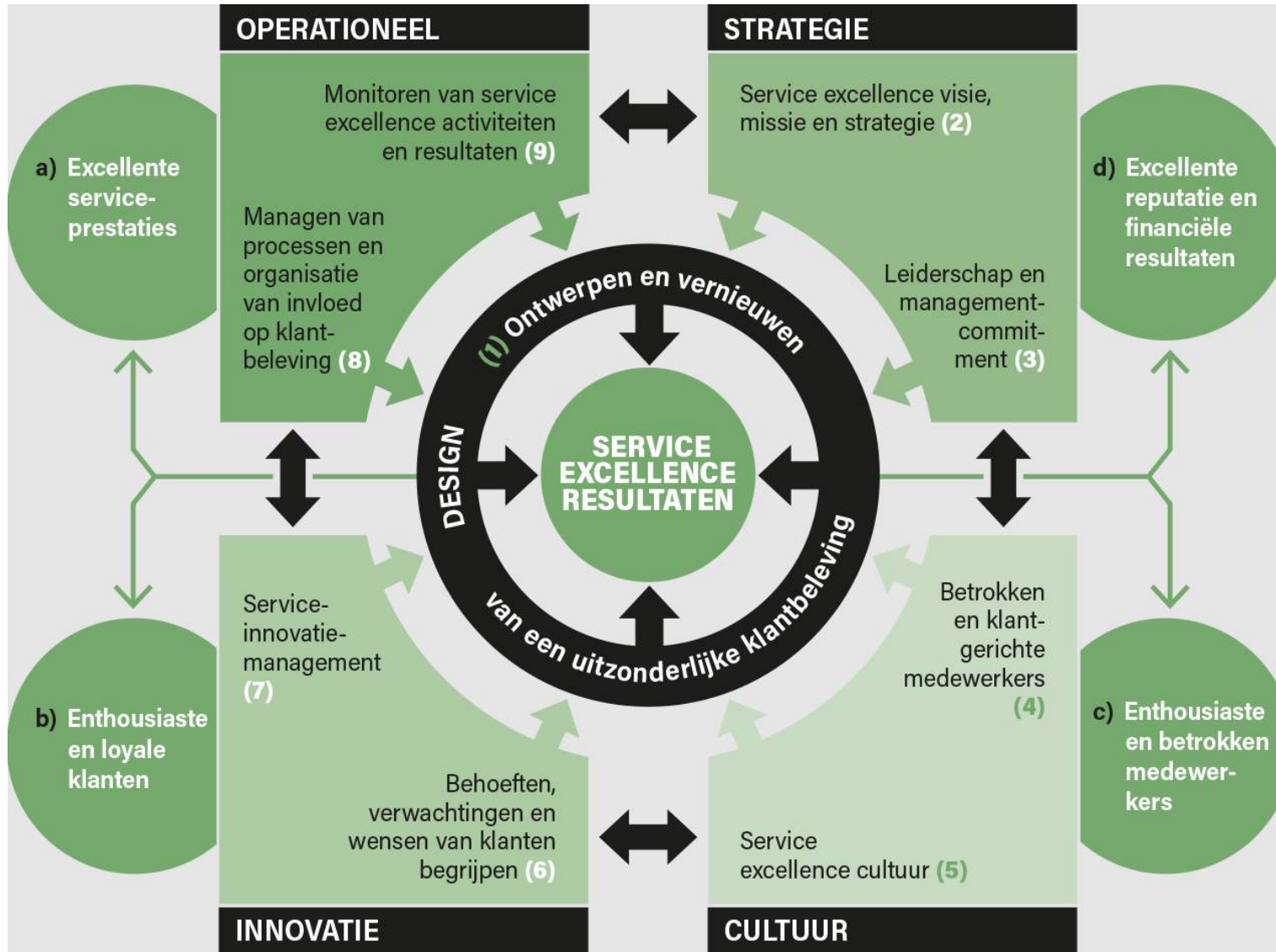
3. Act

- **Relevantie**
 - Verwachting stakeholder
 - Signaalwaarde
- **Tijdsgebonden**
 - Dashboard
 - Overlegstructuur
 - Frequentie
 - Beschikbaarheid

4. Uitvoering

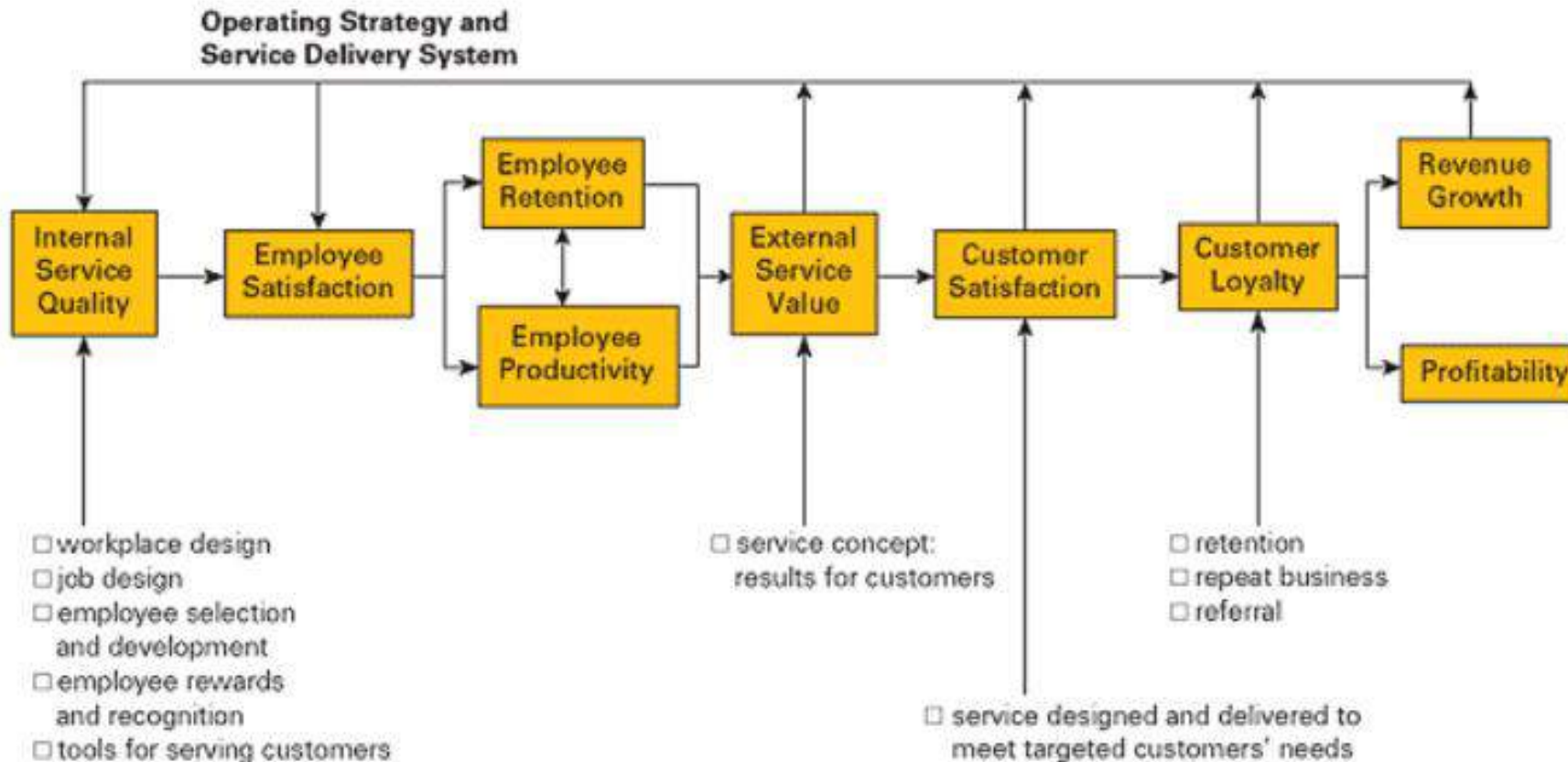
- **Eigenaarschap**
 - Bedrijfsonderdeel
 - Afdeling
 - Verzamelen Metingen
 - Opsteller rapport
 - Analyse data
 - Actiehouder KSF
- **KPI-Matrix**
 - KPI's per afdeling
 - Overige prestatie-indicatoren per afdeling

3. Service Excellence Model



Clinic : aantal voorbeeld service KPI's

The Links in the Service-Profit Chain



Putting the Service-Profit Chain to Work

by James L. Heskett, Thomas O. Jones, Gary W. Loveman, W. Earl Sasser, Jr., and Leonard A. Schlesinger

Clinic : aantal voorbeeld service KPI's

Employees

1. Utilization rate
2. Attrition/retention
3. Employee satisfaction score
4. Employee engagement score
5. [Employee health index](#)
6. Performance (specific desired result by role)
7. Number of open **positions**
8. Time to fill positions
9. Number of managers on virtual bench
10. Training hours

Revenue

1. EBITDA
2. Profit margin
3. Year-over-year revenue growth
4. Cash conversion cycle
5. Cost of acquiring a customer
6. Cost of service delivery
7. Revenue/employee
8. Revenue/customer
9. Revenue/product line or service delivered
10. Actual v. budget

Customers

1. NPS (Net Promoter Score) or customer satisfaction score
2. Retention
3. Amount (\$) of up-sell opportunities
4. Service renewal rate
5. [Customer lifetime value](#)
6. Number of customer complaints
7. Number of open service requests
8. Service Level Agreement (SLA) failures
9. Number of customer testimonials
10. Number of referrals

Processes

1. Project profitability
2. On time product/service delivery
3. Labor cost
4. Unscheduled downtime
5. Number of defects
6. Percentage of bugs detected in-house
7. Safety incidents
8. Idle time
9. Time to product launch
10. Length of sales cycle

Het praktiseren van performance management

Paar laatste tips voor jullie praktijk:



Learning by doing

- Begin niet te groots
- Leer van de ervaringen. Volhouden

Vakmanschap

- De basis en cijfers op orde
- Discipline

Verbeteren en niet afrekenen

- Cultuur van elkaar aanspreken is oké

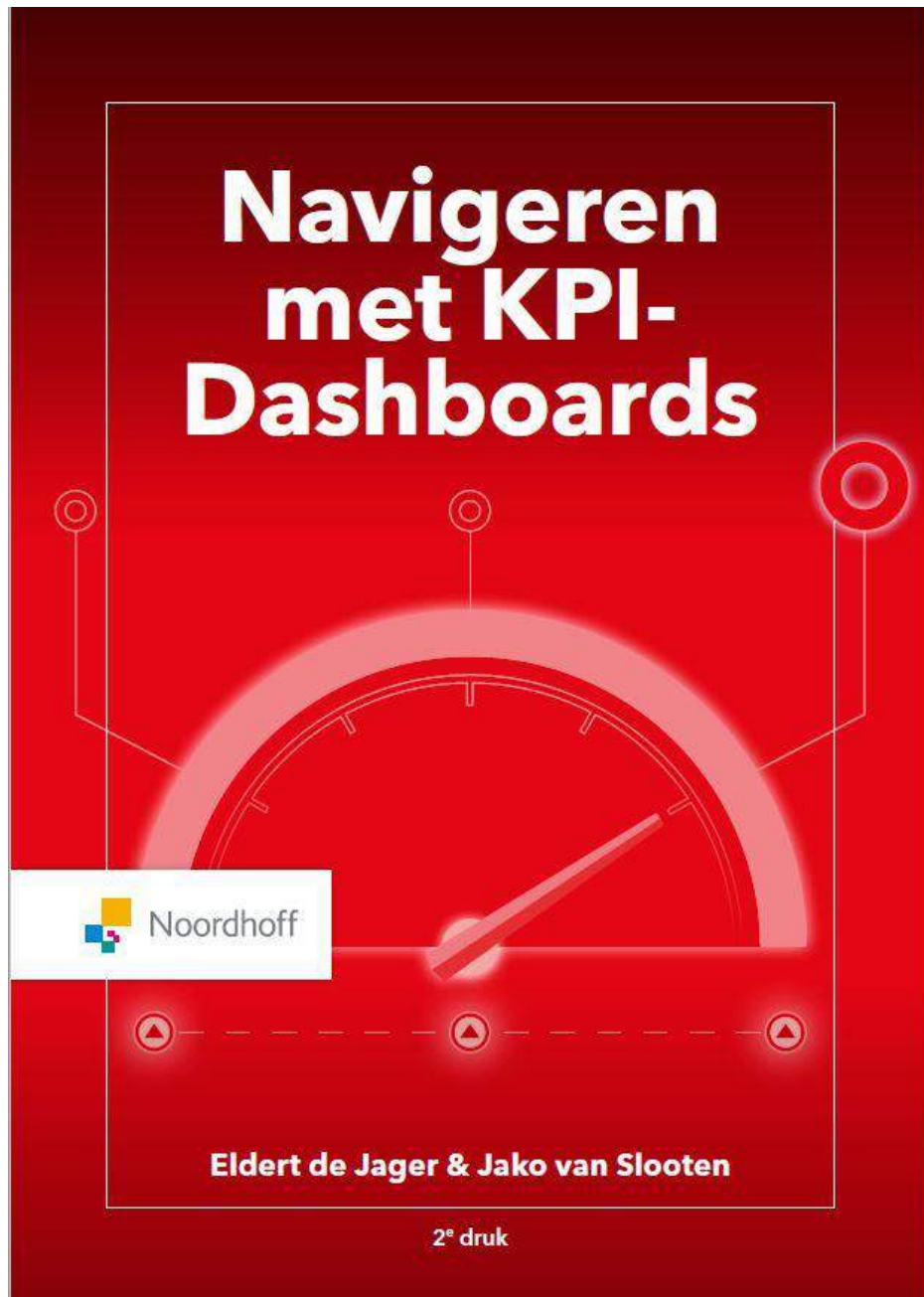
Maak elkaar wijzer in plaats van naar elkaar te wijzen

De cirkel is rond



Het KPI-dashboard is de schakel tussen beleid en uitvoering.

2^e editie – beschikbaar voorjaar 2022



Q&A

Spreker

BEDANKT!

-  *Eldert de Jager*
-  *info@fenmen.nl*
-  *info@kompasteam.nl*
-  *06 – 53 89 14 20*

