



# Resultaten Onderzoek Veranderkunde in de logistiek

Initiatiefnemer:



Kennispartners:



September 2014

# Resultaten van onderzoek naar veranderkunde in de logistiek

## Samenvatting

Logistiek.nl heeft samen met BLMC en VAViA onderzoek gedaan naar de kennis en ervaringen van logistiek managers op het gebied van verandermanagement. Het onderzoek, waaraan 177 mensen uit de logistiek hebben meegedaan, toont drie opvallende uitkomsten:

1. Een standaard aanpak op het gebied van verandermanagement ontbreekt in veel bedrijven. Logistiek managers hebben daarom een grote behoefte aan kennis op dit vlak.
2. Logistiek managers worstelen met de 'zachte' kant van verandertrajecten en met het leiderschap dat nodig is om hierin verbetering te brengen.
3. Een groot deel van de uitdagingen op het gebied van verandermanagement liggen buiten de verantwoordelijkheid van logistiek managers. Leiderschap is nodig om draagvlak binnen de rest van de organisatie tot stand te brengen.

# 1 Inleiding

Kennis over verandermanagement is cruciaal voor elke logistiek of supply chain manager. Veranderingen zijn immers aan de orde van de dag. De behoefte van klanten wijzigt voortdurend, leveranciers bieden steeds weer nieuwe producten en diensten aan, de overheid blijft komen met nieuwe wet- en regelgeving en de technologische mogelijkheden nemen elke dag toe. Kortom: verandering is de enige constante, verandermanagement is een kernactiviteit.

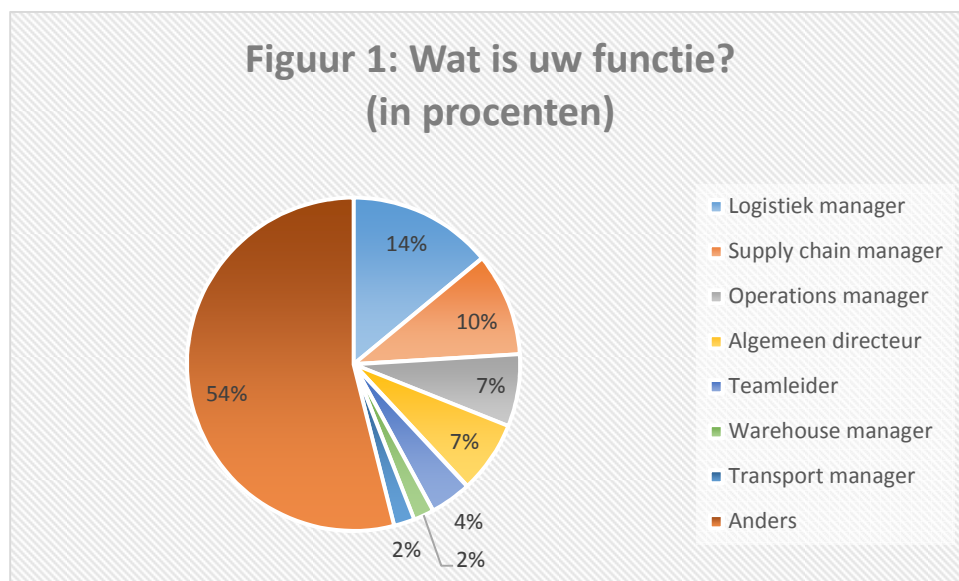
## Aanleiding

Om de behoefte aan kennis over verandermanagement te vervullen organiseert Logistiek.nl op 23 oktober 2014 samen met BLMC en VAViA de Masterclass Veranderkunde in de Logistiek. In aanloop naar dit evenement zijn deze drie partijen een uitgebreid online onderzoek gestart naar de exacte behoefte aan verandermanagement en de aanwezige kennis en ervaring op dat gebied.

Als deelnemer aan het onderzoek vindt u in dit document alvast de resultaten, zodat u kunt meten waar u staat ten opzichte van uw collega's uit het logistieke vakgebied. Als u ontdekt dat u nog kennis mist, raden wij u aan op 23 oktober naar het Van der Valk Hotel in Eindhoven te komen en deel te nemen aan de masterclass.

## Onderzoek

Het onderzoek bestaat uit een online vragenlijst met 69 vragen, die in het voorjaar van 2014 is verstuurd naar een groot aantal relaties van Logistiek.nl, BLMC en VAViA. In totaal hebben 177 mensen de vragenlijst ingevuld. Van hen bekleedt 31 procent een functie als logistiek, supply chain of operations manager en is 7 procent algemeen directeur (zie figuur 1). Maar liefst 54 procent bekleedt een andere functie, veelal projectleider of logistiek stafmedewerker.

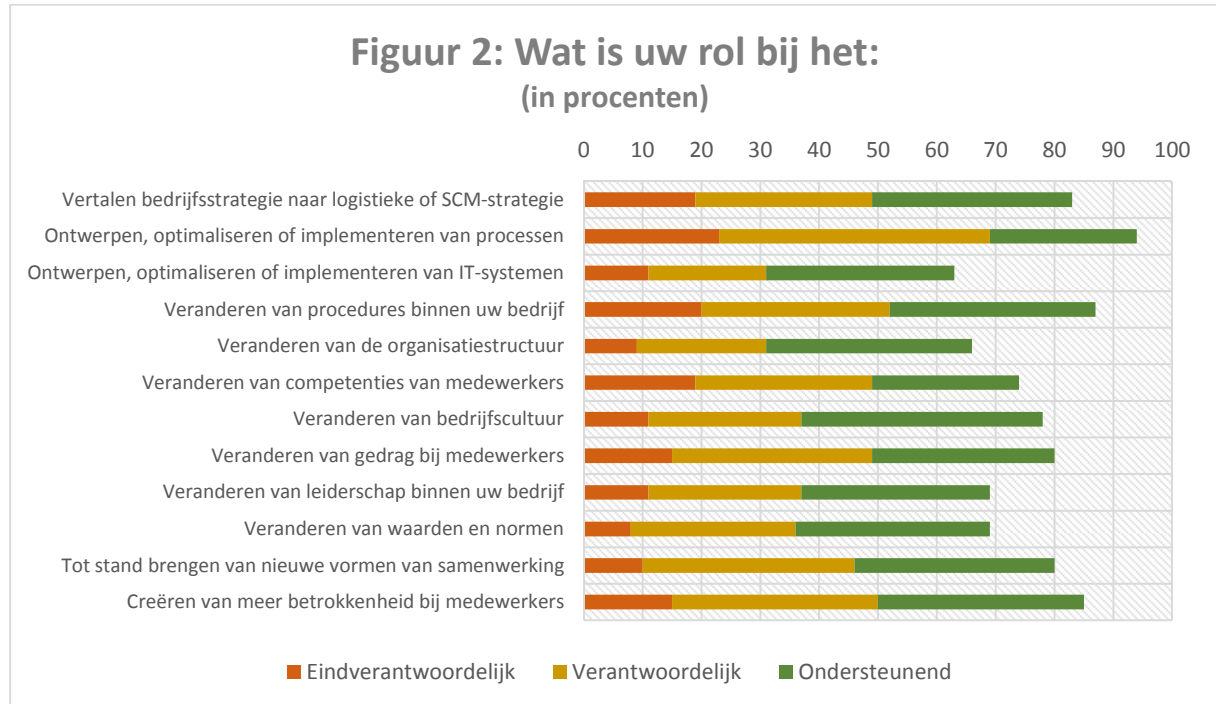


Van de ondervraagden is 35 procent werkzaam bij een logistiek dienstverlener of transportbedrijf. Bij een non-food industriebedrijf werkt 16 procent, bij een non-food groothandel werkt 9 procent. In totaal heeft 71 procent een leidinggevende functie, en 46 procent heeft dat al meer dan tien jaar. Slechts 19 procent geeft zichzelf een onvoldoende als het gaat om kennis en ervaring op het gebied van verandermanagement. Een groot deel (37 procent) geeft zichzelf een rapportcijfer zeven, 22 procent nog hoger dan dat.

## 2 Rol in veranderprocessen

Zoals van mensen uit de logistieke sector mag worden verwacht, vervullen vrijwel alle respondenten een rol bij het ontwerpen, optimaliseren of implementeren processen (zie figuur 2). Bijna 70 procent is zelfs verantwoordelijk of eindverantwoordelijk hiervoor. Dat geldt in iets mindere mate voor het vertalen van de bedrijfsstrategie naar een logistieke of SCM-strategie en voor het veranderen van procedures. Hoewel IT-systemen een belangrijke rol spelen in de logistiek, draagt nog geen één op de drie verantwoordelijkheid op dit vlak.

Uit het onderzoek blijkt verder dat logistiek voor een belangrijk deel ook mensenwerk is. Rond de 50 procent van de ondervraagden is in meer of mindere mate verantwoordelijk voor de competenties, het gedrag en de betrokkenheid van medewerkers.



De grootste uitdaging in de logistiek betreft eveneens het ontwerpen, optimaliseren of implementeren van processen (67 procent, zie figuur 3). Daarnaast worstelt meer dan 60 procent met het vertalen van de bedrijfsstrategie naar een logistieke of SCM-strategie en met het veranderen van het gedrag bij medewerkers.

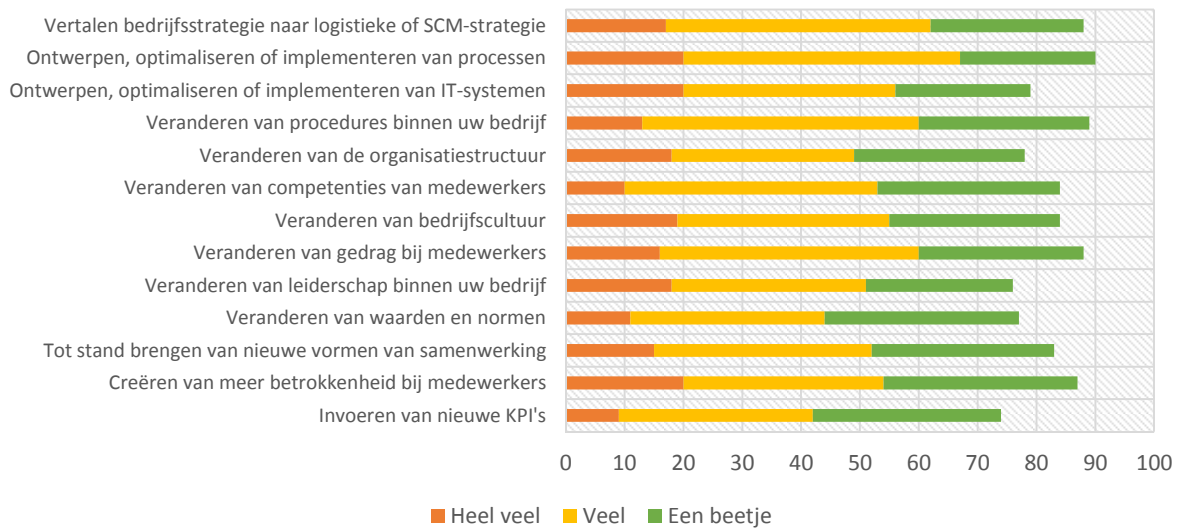
Relatief weinig uitdaging bestaat er op het gebied van prestatie-indicatoren (42 procent), waarden en normen (44 procent), organisatiestructuur (49 procent), leiderschap (51 procent) en nieuwe vormen van samenwerking (52 procent).

### Draagvlak creëren

Wie de cijfers uit figuur 2 en 3 naast elkaar legt, ontdekt grote verschillen tussen de uitdagingen die de ondervraagden signaleren en de verantwoordelijkheden die ze op die terreinen dragen. Het grootste verschil bestaat op het gebied van IT-systemen. Hoewel 56 procent een uitdaging op dat vlak signaleert, heeft slechts 31 procent zeggenschap daarover: een verschil van 25 procent. Niet vreemd wellicht, gezien het feit dat IT in veel bedrijven in een aparte afdeling is ondergebracht.

Ook op het gebied van organisatiestructuur (18 procent), bedrijfscultuur (18 procent), leiderschap (14 procent), het vertalen van de bedrijfsstrategie (13 procent) en het gedrag van medewerkers (11 procent) zijn de verschillen echter markant. Wie veranderingen wil doorvoeren, zal dus moeten werken aan draagvlak. Niet alleen onder de eigen medewerkers, maar ook onder de rest van het bedrijf, inclusief de directie. Zonder hun medewerking is het lastig om zaken zoals organisatiestructuur of bedrijfscultuur te veranderen.

**Figuur 3: Heeft u een uitdaging bij:**  
(in procenten)

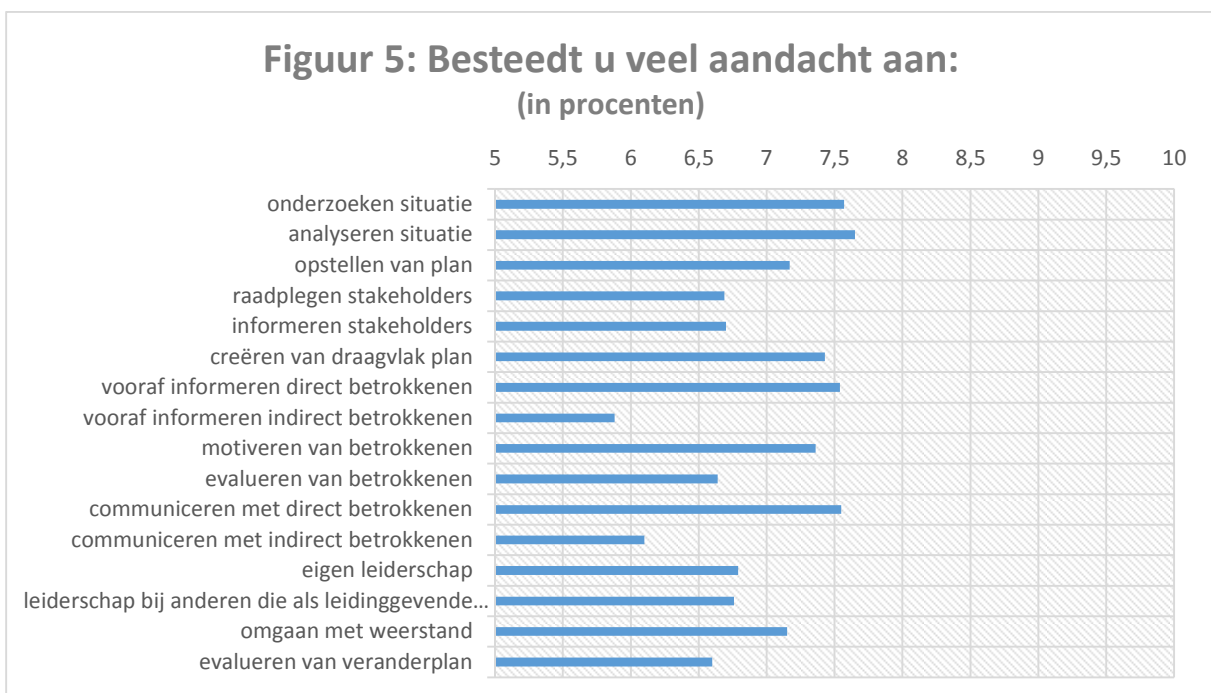


### 3 Aanpak van verandertrajecten

De meest opvallende uitkomst van het onderzoek is dat 81 procent van de respondenten werkt in organisaties die geen standaard aanpak voor verandertrajecten gebruiken. De vele boeken die over dit onderwerp zijn volgeschreven, worden kortom maar mondjesmaat gebruikt. Dit zou een belangrijke verklaring kunnen zijn van het feit dat slechts dertig procent van de verandertrajecten leidt tot betere prestaties. De vraag komt op of in logistieke en bedrijfskundige opleidingen wel voldoende aandacht wordt besteed aan verandermanagement en de beschikbare technieken en methoden op dit vlak.



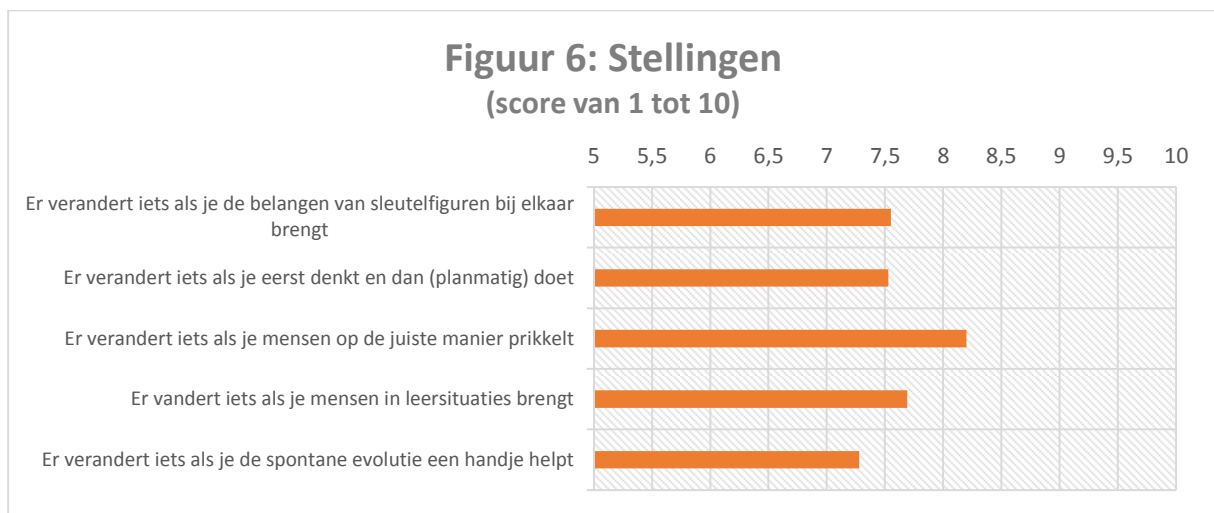
Veel logistiek managers zijn rationeel denkende, analytisch ingestelde mensen. Dat blijkt ook uit figuur 5. De respondenten besteden veel aandacht aan het onderzoeken en analyseren van de situatie en het opstellen van een plan. Ook aan het communiceren van dat plan richting direct betrokkenen en het informeren en motiveren van de eigen medewerkers wordt relatief veel aandacht besteed.



Het creëren van draagvlak voor het plan scoort op de schaal van 1 tot 10 gemiddeld een 7,3. Dat betekent dat respondenten relatief veel tijd hieraan besteden, maar het lijkt erop dat die tijd vooral wordt gestoken in het creëren van draagvlak onder de direct betrokkenen. Logistiek managers besteden maar weinig aandacht aan het raadplegen (6,7) en informeren (6,7) van stakeholders, terwijl het informeren van (5,9) en communiceren met indirect betrokkenen (6,1) nog minder prioriteit geniet. Uit de vorige paragraaf blijkt juist dat draagvlak binnen de rest van de organisatie belangrijk is om zaken zoals organisatiestructuur en bedrijfscultuur te veranderen.

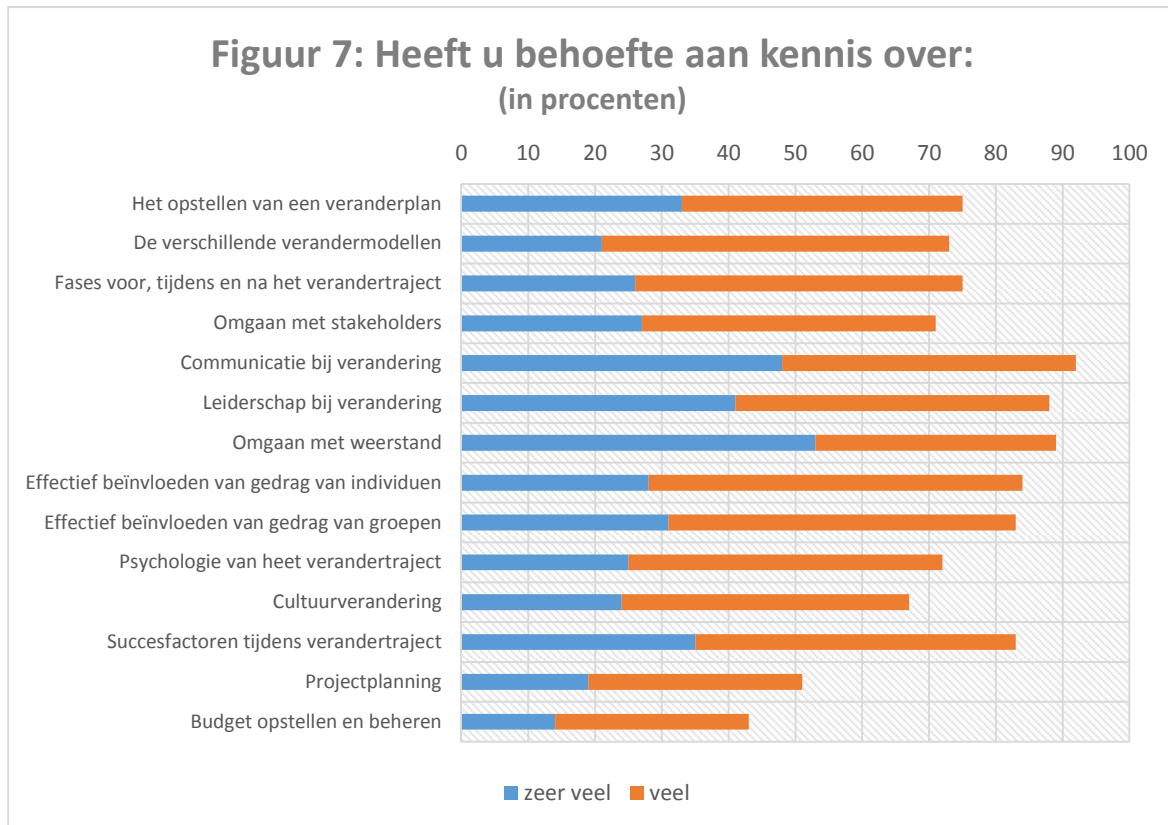
In dat licht valt ook de matige score op voor de wijze waarop de respondenten zelf invulling geven aan het begrip leiderschap (6,8) en waarop andere leidinggevenden dat doen (6,8). Juist leiderschap is nodig om draagvlak te creëren, ook richting andere afdelingen en richting directie.

Leiderschap is ook nodig om mensen te prikkelen. Uit de vijf stellingen die aan de respondenten zijn voorgelegd (zie figuur 6), blijkt dat het prikkelen van mensen de belangrijkste bijdrage levert aan het tot stand brengen van veranderingen. Kortom: logistiek manager staan voor de uitdaging om hun mensen te 'raken' door ze te inspireren en te motiveren.



## 4 Kennisbehoefte aan verandermanagement

In het laatste deel van het onderzoek zijn de respondenten ondervraagd over hun kennisbehoefte op het gebied van verandermanagement (zie figuur 7). Uit de resultaten blijkt dat 75 procent graag meer wil weten over het opstellen van veranderplannen, terwijl 73 procent graag geïnformeerd wil worden over de standaard modellen die daarvoor in de literatuur beschikbaar zijn. Hieruit blijkt nogmaals de grote onbekendheid met de standaard modellen die in de literatuur beschikbaar zijn.



Een ander opvallend punt is dat de grote belangstelling voor de 'zachte' kant van verandermanagement. De respondenten willen vooral meer weten over het communiceren bij verandering (92 procent), omgaan met weerstand (89 procent) en het effectief beïnvloeden van gedrag van individuen en groepen (respectievelijk 84 en 83 procent). In dat kader is ook de grote belangstelling voor leiderschap (88 procent) logisch. Leiderschap is nodig om een boodschap effectief over te dragen, de weerstand onder medewerkers weg te nemen en het gewenste gedrag te realiseren.

Logistiek managers beseffen dus dat verandermanagement behalve een rationele ook een emotionele component heeft. Ze zijn goed in het analyseren van situaties en planmatig te werk gaan, zoals blijkt uit de relatief geringe belangstelling voor onderwerpen zoals projectplanning (51 procent) en budgetbeheer (43 procent). Nu zijn ze zich echter ook bewust van het feit dat het gedrag van mensen een belangrijke rol speelt in verandertrajecten en dat leiderschap nodig is om dat gedrag te veranderen.



## 5 Conclusies

Het onderzoek toont drie opvallende resultaten:

1. Bedrijven in de logistiek hanteren nagenoeg geen standaard aanpak voor logistieke verandertrajecten. De kennis op dat vlak is beschikbaar, maar wordt niet of nauwelijks gebruikt. De conclusie lijkt gerechtvaardigd dat logistieke opleidingen op dat vlak tekort schieten. Logistiek managers lijken zich bewust van hun tekortkomingen op dit vlak, gezien de grote behoefte aan kennis over standaard verandermodellen.
2. Logistiek managers besteden relatief weinig aandacht aan leiderschap, maar willen zich graag op dit vlak verbeteren. Leiderschap is met name nodig voor de 'zachte' kant van verandermanagement: communicatie, inspiratie, motivatie en overwinnen van weerstand. Leiderschap speelt een essentiële rol in het realiseren van de gewenste gedragsveranderingen.
3. Een groot deel van de uitdagingen op het gebied van verandermanagement liggen buiten de verantwoordelijkheid van de logistiek manager. Voorbeelden zijn de behoefte om de organisatiestructuur aan te passen of de bedrijfscultuur te veranderen. Voor succesvolle verandertrajecten is het kortom noodzakelijk dat logistiek managers investeren in draagvlak onder ander afdelingen en onder de directie. Ook daarvoor is leiderschap nodig.

De Masterclass Veranderkunde in de Logistiek op 23 oktober 2014 voorziet in de kennisbehoefte van logistiek managers door verandermodellen te bieden en handvatten voor de invulling van het thema leiderschap te geven.