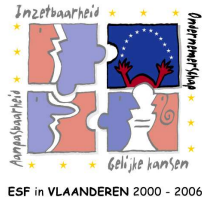




## Operationele organisatie van Vlaamse bedrijven laat te wensen over...

*Resultaten per augustus 2006 van een onderzoek  
naar het gebruik van SUCCESPRAKTIJKEN in de operationele  
organisatie van Vlaamse productiebedrijven*



Onderzoek uitgevoerd door de **Vakgroep Industrieel Beheer** van de  
Faculteit Ingenieurswetenschappen, Universiteit Gent  
Onder leiding van prof.dr.ir. Hendrik Van Landeghem.  
Medewerkers in het project: Daniella De Vos, Jan Soons, Kurt Decock



Met de steun van **Europees Sociaal Fonds** (ESF) en van het Webscan  
consortium van bedrijven.



## Inhoud van de voorstelling

- **Operationele organisatie van Vlaamse Bedrijven**
  - ☞ De problematiek van vandaag
  - ☞ Resultaten van Webscan
- **Wat is Webscan? Waarom benchmarken?**
- **En nu?**
- **Vragen?**



## Het gaat niet goed met de Vlaamse industrie



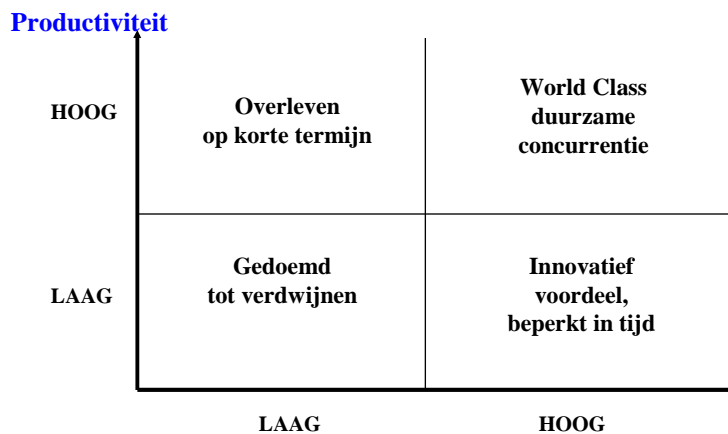
- *Massale verschuiving van arbeid naar lage-loonlanden*
- *KMO's groeien te weinig door tot grote, internationale bedrijven, waardoor de jobcreatie ondermaats blijft*
- *Men gokt op innovatie om een nieuwe kans te bieden aan de nog resterende bedrijven, mét overheidssteun, maar dit vergt tijd*
- *Bij tegenvallende bedrijfsresultaten is de reflex nog teveel "mensen ontslaan" ipv "agressiever op zoek gaan meer efficiëntie"*
- *Bedrijven vertrouwen te veel op de kwaliteit van hun producten, en verwaarlozen hun operationele efficiëntie om ze te produceren aan een concurrentiële prijs en binnen een korte termijn*

© R. Van Landeghem, 2006.

3



## Innovatie versus Productiviteit



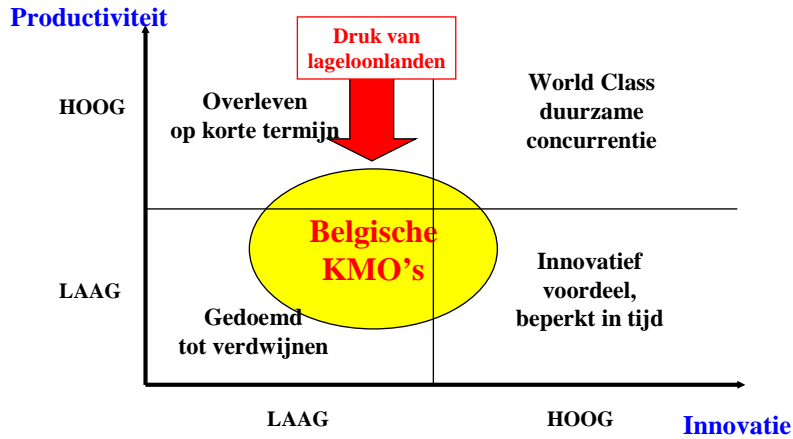
© R. Van Landeghem, 2006.

Innovatie

4



## Innovatie versus Productiviteit

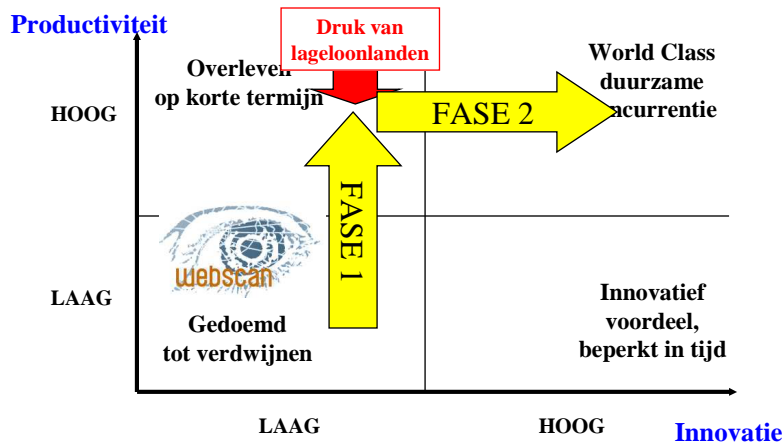


© R. Van Landeghem, 2006.

5



## Innovatie versus Productiviteit



© R. Van Landeghem, 2006.

6



## Wat werd onderzocht door WEBSCAN?

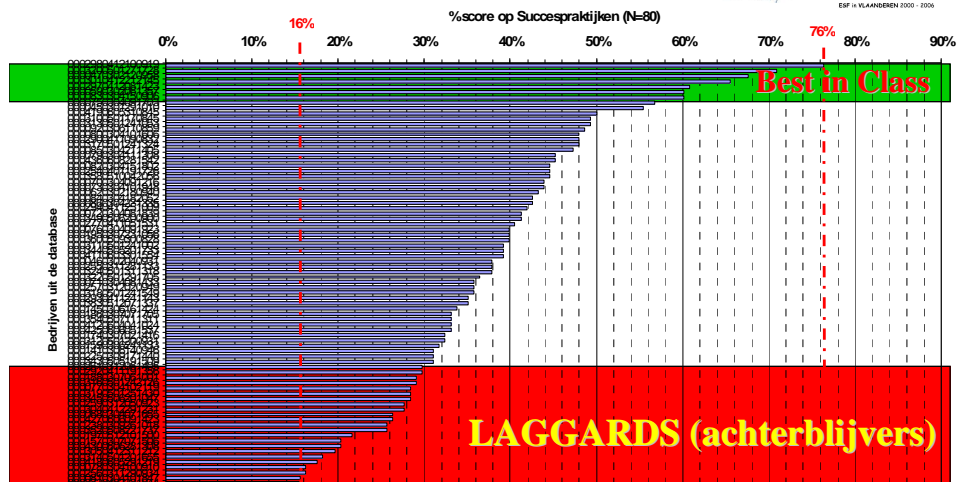
- [www.webscan.be](http://www.webscan.be): gratis, anoniem onderzoek sedert eind 2003
- steun van Europees Sociaal Fonds en consortium van bedrijven
- Peiling naar gebruik van *succespraktijken in productie en logistiek* bij vlaamse bedrijven (nederlandstalige site) en bijhorende *representatieve indicatoren*
- Aantal registraties: 300+ bedrijven
- Volledige rapporten: 80 bedrijven
- Evenredige verdeling KMO/grote bedrijven
- Representativiteit: percentages betrouwbaar +/- 5%

© R. Van Landeghem, 2006.

7



## Overzicht adoptie van Succespraktijken

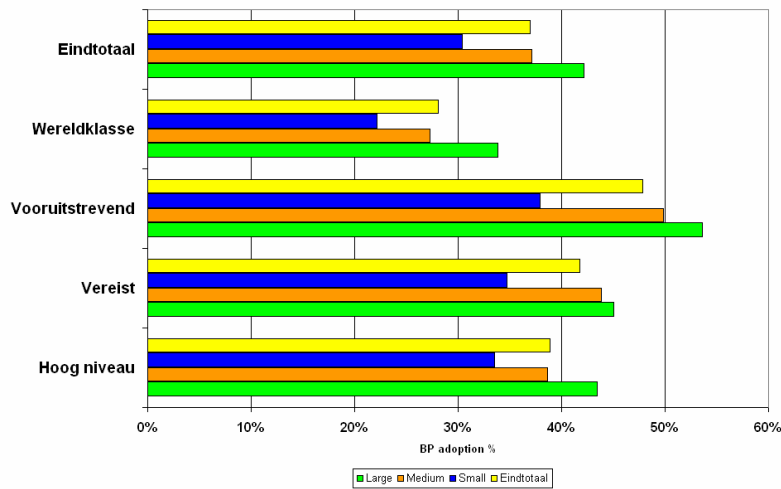


© R. Van Landeghem, 2006.

8



## Wereldklasse praktijken onderbenut

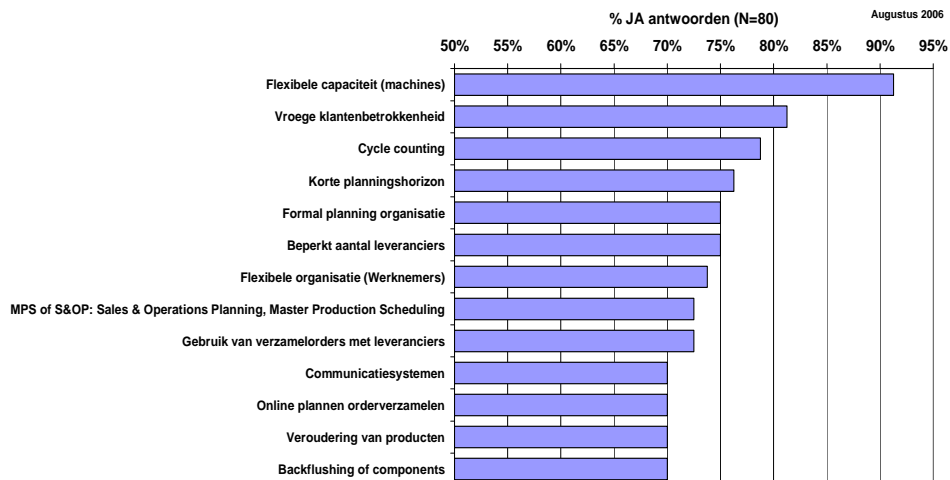


© R. Van Landeghem, 2006.

9



## Meest gebruikte Succespraktijken

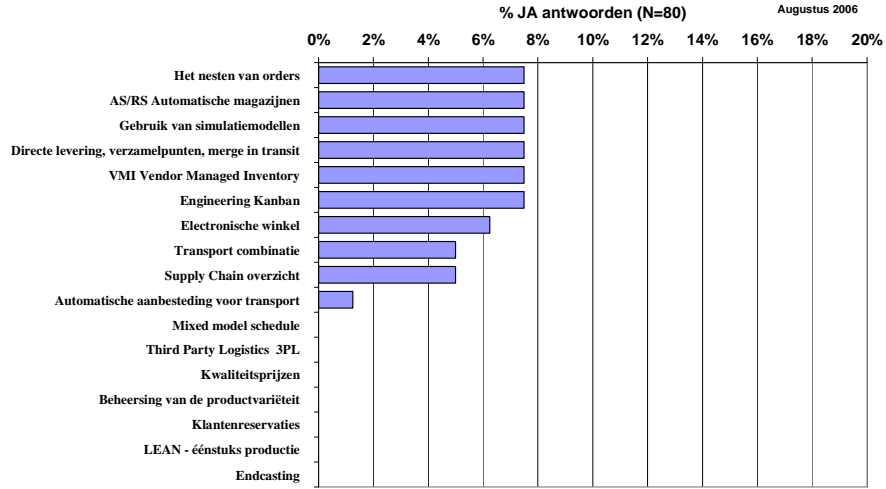


© R. Van Landeghem, 2006.

10



## Minst gebruikte Succespraktijken

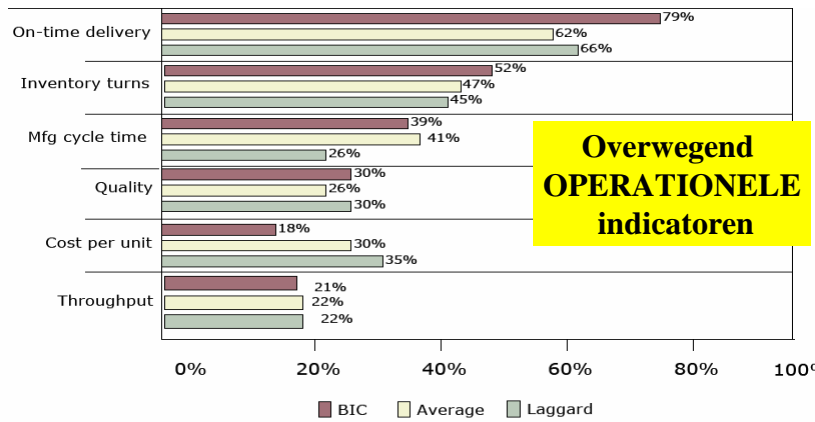


© R. Van Landeghem, 2006.

11



## Welke indicatoren voorspellen business succes?



Source: Aberdeen Group, March 2006

© R. Van Landeghem, 2006.

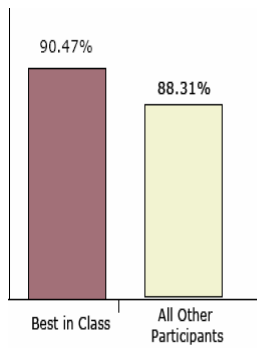
12



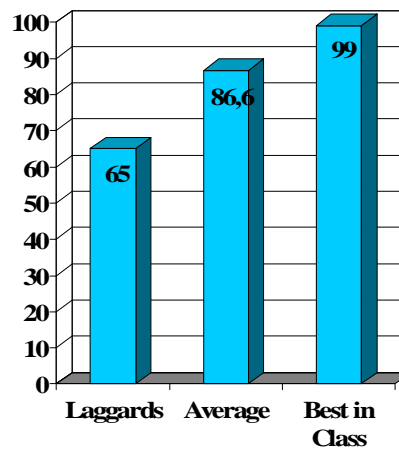
Performantie indicatoren: Op tijd leveren



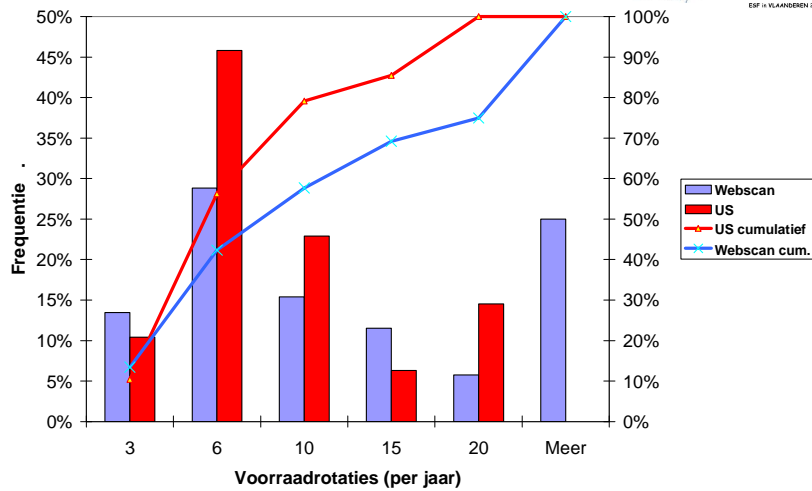
WEBCAN



Source: AberdeenGroup, March 2006



Voorraadrotatie (hoger is beter)

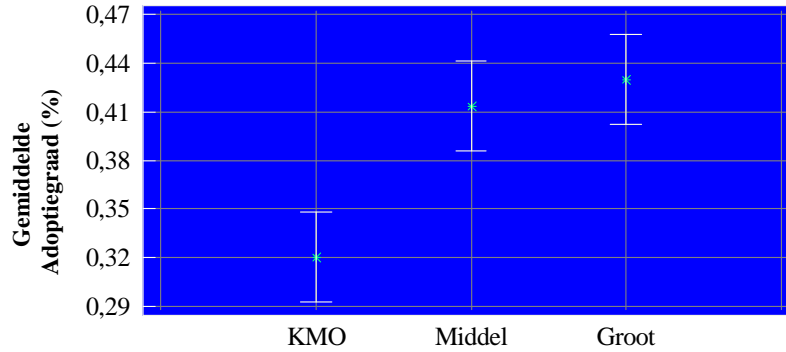




## KMO's hebben een significant lagere adoptiegraad

0 = KMO (klein) (<100 wn)  
 1 = Middelgroot bedrijf (100-200 wn)  
 2 = Groot bedrijf (> 200 wn)

**Adoptiegraad: het percentage bedrijven uit de steekproef dat de vermelde succespraktijk effectief toepast.**

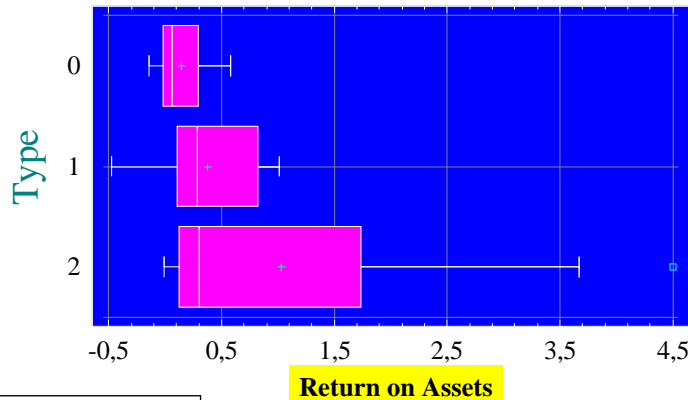


© R. Van Landeghem, 2006.

15



## Rendement is significant lager bij KMO's



0 = KMO (klein) (<100 wn)  
 1 = Middelgroot bedrijf (100-200 wn)  
 2 = Groot bedrijf (> 200 wn)

**Return on Assets is de ratio: Netto Winst / Totale Activa. Het meet de mate waarin het geïnvesteerde kapitaal efficiënt wordt benut.**

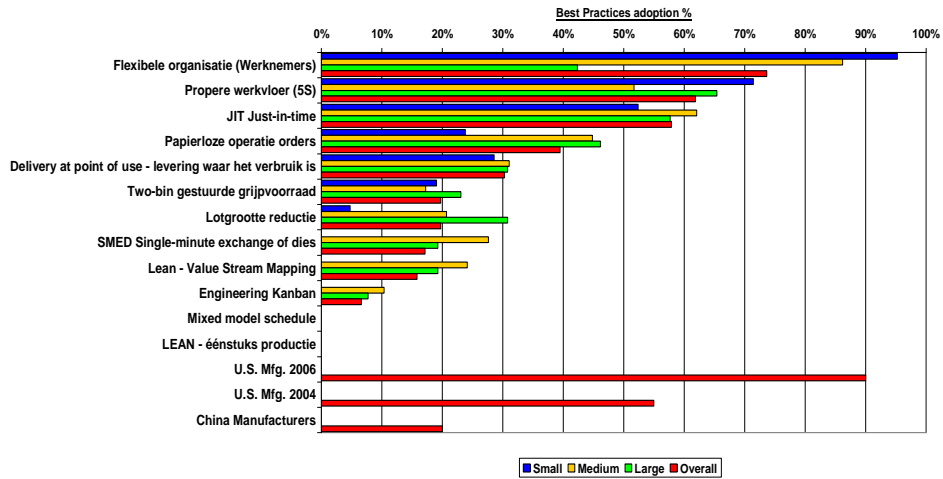
© R. Van Landeghem, 2006.

16





## Domein LEAN MANUFACTURING

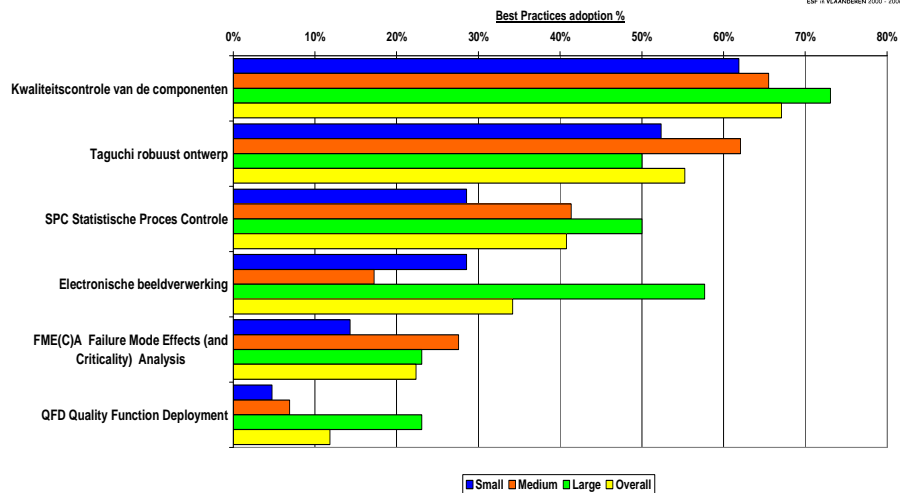


© R. Van Landeghem, 2006.

17



## Domein KWALITEITSZORG

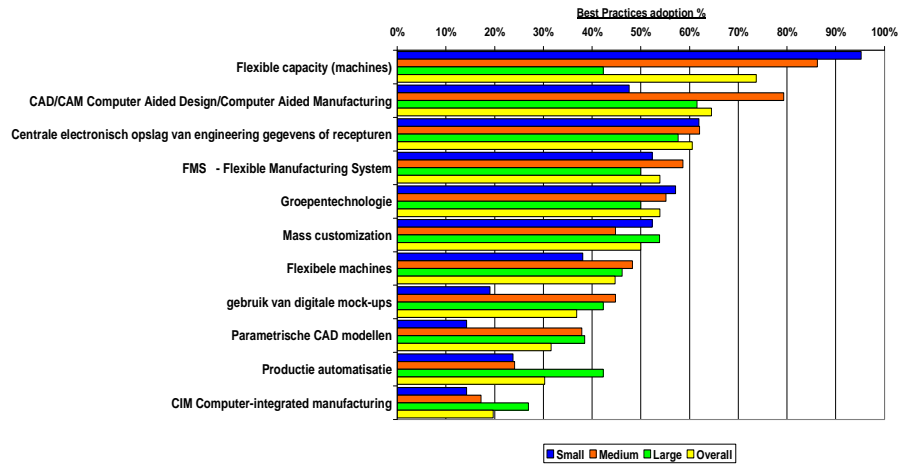


© R. Van Landeghem, 2006.

18



## Domein Flexibele Productieautomatisering

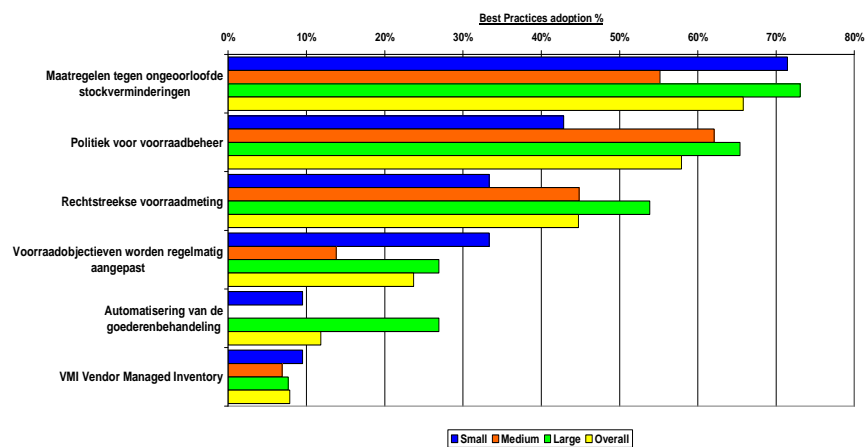


© R. Van Landeghem, 2006.

19



## Domein VOORRAADBEHEER

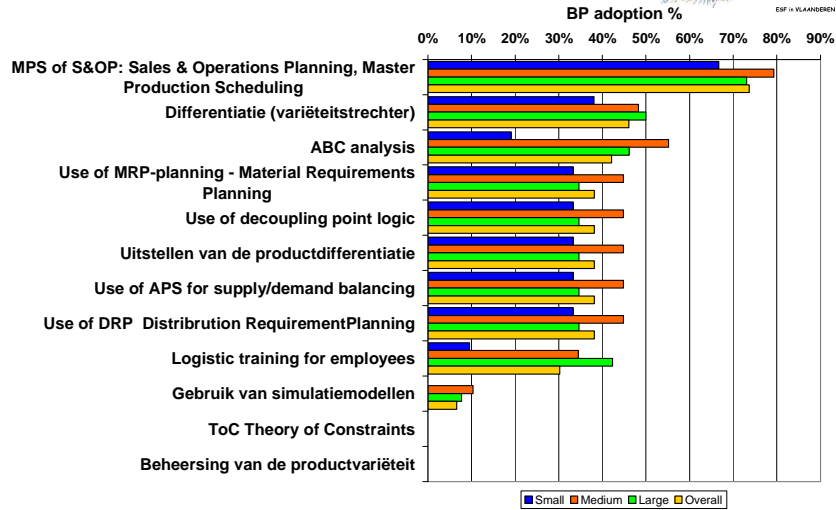
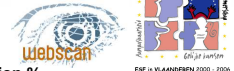


© R. Van Landeghem, 2006.

20



## Domein LOGISTIEKE PLANNING

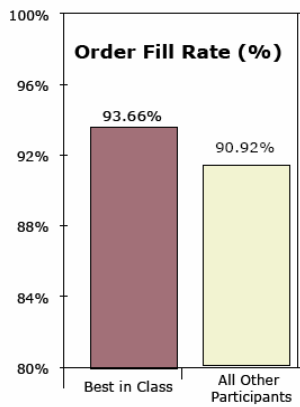


© R. Van Landeghem, 2006.

21

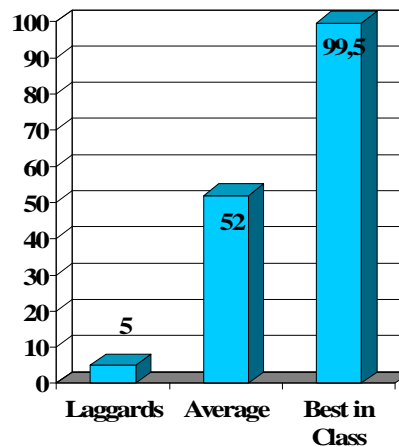


## Performantie indicatoren: Servicegraad



AberdeenGroup © 2006.

### WEBCAN



© R. Van Landeghem, 2006.

22



## Welke succespraktijken gebruiken de beste bedrijven?



- *Benchmarking*
- *Theory of Constraints*
- *Lean Manufacturing*
- *Six Sigma*
- *Cellular Manufacturing*
- *Employee Empowerment*
- *Self-directed Work Teams*

WEBCAN
24%
16%
29%
41%
39%
33%
25%

Bron: overzicht van de 125 winnaars van de Beste Fabriek in de U.S. seder 2001 – IndustryWeek.com



## Wat toont het onderzoek aan?



- *Bij het efficiënt organiseren van de productie-activiteiten improviseren de vlaamse bedrijven te veel*
  - ☞ 11% excellent (>60%), 29% onvoldoende (<30%)
- *Ze maken weinig of niet gebruik van de beschikbare methodes: de succespraktijken*
  - ☞ Slechts gemiddeld 38% van de praktijken worden gebruikt (voor Wereldklasse praktijken zakt dit tot 29%)
  - ☞ De Kleine ondernemingen (<100 wn) scoren nóg lager (30%) en 22% Wereldklasse praktijken
- *Sommige praktijken die “gegarandeerd” werken worden niet of nauwelijks toegepast*
  - ☞ En dit terwijl iedereen het erover eens is dat de Vlaamse industrie dringend aan versterking toe is

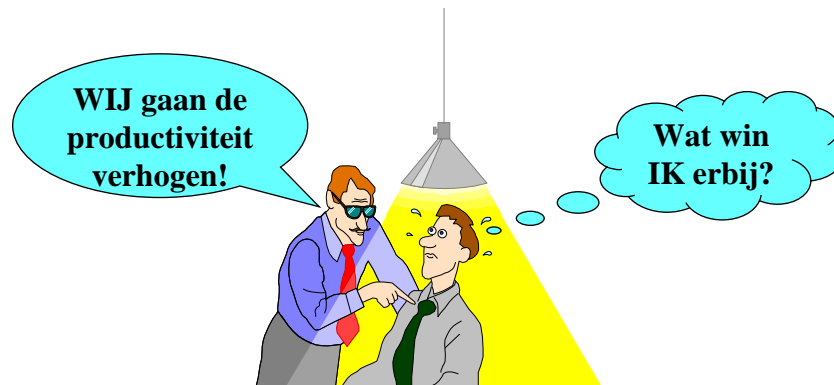


**Is er een verklaring te vinden voor deze magere resultaten?**



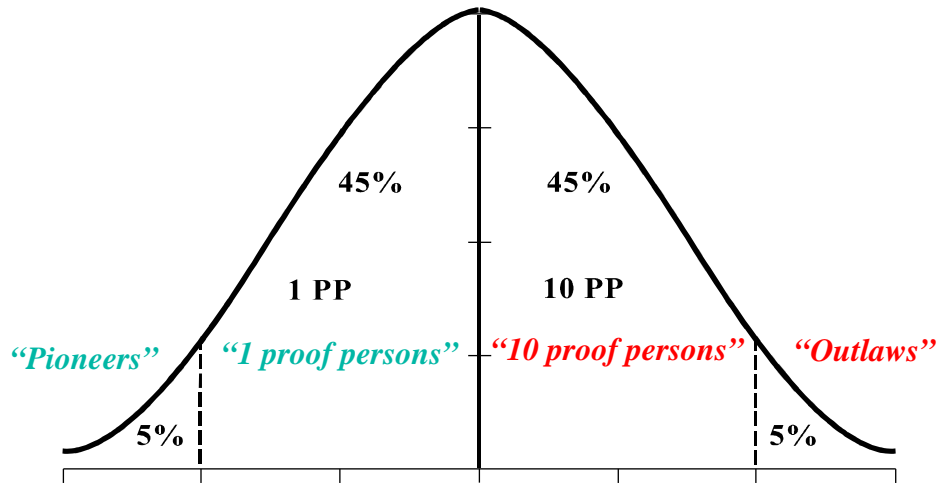
**Implementeren is een zaak van mensen ....**

**People are not against change,  
they are against *being* changed!**





## Hoe ziet de typische organisatie eruit?

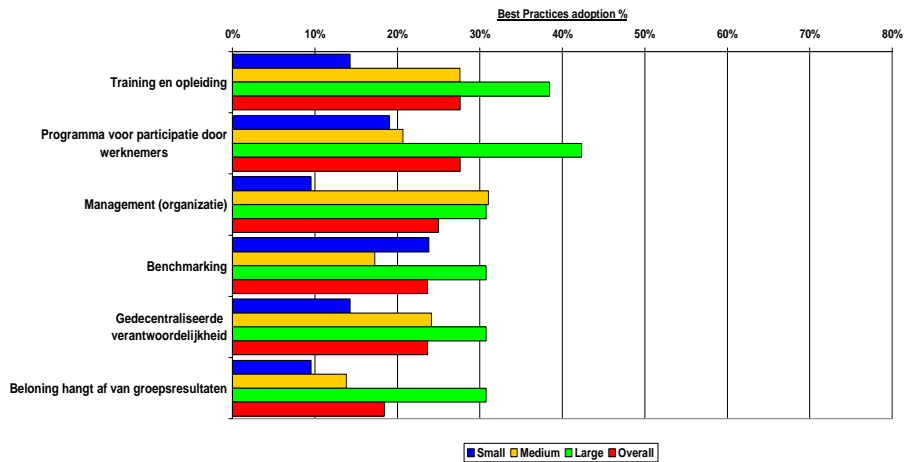


© R. Van Landeghem, 2006.

27

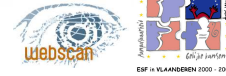


## Domein Personeel en Management



© R. Van Landeghem, 2006.

28

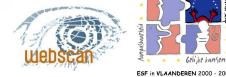


## Enkele bedenkingen

- *"One of the things we say, and we really mean it, is that it's a lot easier to **act your way to lean thinking** than it is to **think your way to lean acting**. And yet most people would rather sit around and think rather than go out to do."* (Jim Womack)
- *"Give me six months and you could do miracles here, but they don't really know what to do and they are bogged down in tradition".* (Jim Womack about small companies)
- *"Common sense is always wrong."* (Taichi Ohno, CEO Toyota)
- *"Significant culture change remains the top challenge according to 82% of respondents"* (Lean Benchmarking Report 2006, Aberdeen Group)
- *"Before making things, you first have to make people."* (Toyota gezegde)
- *"Management loves change – they really love it – as long as it does not interfere with the status quo"* (Jim Womack)

© R. Van Landeghem, 2006.

29



## Wat nu?

- *Dringend nood aan initiatie op het niveau van het management*
- *Benchmarking als objectieve maatstaf én signaal voor actie*
- *Sector-organisaties, werkgeversassociaties, maar ook werknemers dienen mee aan de kar te trekken: de toekomst van de industrie in Vlaanderen staat op het spel*
- *Vakgroep Industrieel Beheer van de Universiteit Gent steunt dit:*
  - ☞ **WEBSKAN** benchmarking site, ism. industriële partners en ESF fonds
  - ☞ **Lean Forum:** ervaringsuitwisseling tussen bedrijven die daadwerkelijk de succespraktijken toepassen: "[www.leaninstitute.be](http://www.leaninstitute.be)"
  - ☞ Boek "Benchmarken om te overleven": referentielijst van succespraktijken en performantie-indicatoren in productie en logistiek
  - ☞ Onderzoek naar resultaten en succes-verhalen ter inspiratie van anderen

© R. Van Landeghem, 2006.

30



## Boek omtrent benchmarken met Webscan



- *Waarom benchmarken?*
- *Logistieke performantie indicatoren*
- *Succespraktijken voor productie en logistiek*
- *Welke praktijken bevorderen welke indicatoren?*
- *Toelichting bij de Webscan website*
- *Te bestellen op [www.webscan.be](http://www.webscan.be)*
  
- *Of op de WEBSCAN stand...*

© R. Van Landeghem, 2006.

31



© R. Van Landeghem, 2006.

32





## 5 Stappen naar een benchmark rapport

1. **Registratie van het bedrijf, en uitreiking van een uniek en anoniem identificatienummer met paswoord**
2. **Inloggen via het id en paswoord**
  1. **Invullen van de Succespraktijken - vragen per sectie**
  2. **Invullen van de relevante prestatie-indicatoren**
3. **Finalisatie vragenlijst en doorsturen dmv Master paswoord**
4. **Ontvangst van email met referentie basisrapport**
5. **Opvragen/downloaden basisrapport van website via paswoord (pdf. Bestand)**

The screenshot shows the WebScan website interface. At the top, there is a navigation bar with links: [Initiatief](#) | [Dienstverlening](#) | [FAQ](#) | [Woordenboek](#) | [Nieuwsbrief](#) | [Contact](#). Below the navigation bar is the WebScan logo and the tagline "MEETBAAR VERBETEREN door online benchmarking".

The main content area is titled "VRAGENLIJST" (Questionnaire). It contains the following text:

**VRAGENLIJST**  
 WEBSCAN is gebaseerd op een gestructureerde vragenlijst die opgedeeld is volgens 9 domeinen.

U kunt op elk moment het invullen van de vragenlijst onderbreken en op een later tijdstip de resterende vragen beantwoorden. De mate waarin een segment volledig beantwoord is, wordt weergegeven door het symbool (○). Dankzij (👁️) kan u de beantwoorde vragen nog even bekijken.

Het (✎) laat u toe om uw antwoorden eventueel te wijzigen.  
 Wilt u helemaal opnieuw beginnen, dan kunt u met een wissymbool (✖) alle antwoorden van dit domein verwijderen. U start dan opnieuw met een blanco vragenlijst.

Lees de vragen aandachtig en antwoord niet te algemeen. De antwoorden zijn pas waardevol indien u refereert naar een bepaalde productfamilie of een specifieke afdeling.

Veel succes met het invullen van deze vragenlijst.

Prestatie indicatoren	Alle vragen opgelost	👁️	✎	✖
Werknemers	Alle vragen opgelost	👁️	✎	✖
Productie & Assemblage	Alle vragen opgelost	👁️	✎	✖
Planning & Controle	Alle vragen opgelost	👁️	✎	✖
Product- & Procesontwikkeling	Alle vragen opgelost	👁️	✎	✖
Ordenverwerking	Alle vragen opgelost	👁️	✎	✖
Distributie	Alle vragen opgelost	👁️	✎	✖
Inkoop & Leveranciers	Alle vragen opgelost	👁️	✎	✖
Markt & Klanten	Alle vragen opgelost	👁️	✎	✖

At the bottom of the page, there is a button labeled "Antwoorden verzenden".

← Back Search Favorites Media

**Mijn vragenlijst**  
 Mijn Resultaten  
 Actieplan  
 Succespraktijken  
 Woordenlijst  
 Update profiel  
 Evaluatie  
 Uitloggen

**V R A G E N L I J S T**

WEBCAN is gebaseerd op een gestructureerde vragenlijst die opgedeeld is volgens verschillende domeinen.

U kunt op elk moment het invullen van de vragenlijst onderbreken en op een later tijdstip de resterende vragen beantwoorden. De mate waarin een segment volledig beantwoord is, wordt weergegeven door het symbool (○). Dankzij (👁) kan u de beantwoorde vragen nog even bekijken.

Het (✎) laat u toe om uw antwoorden eventueel te wijzigen.

Wilt u helemaal opnieuw beginnen, dan kunt u met een wissymbool (✖) alle antwoorden van dit domein verwijderen. U start dan opnieuw met een blanco vragenlijst.

Lees de vragen aandachtig en antwoord niet te algemeen. De antwoorden zijn pas waardevol indien u refereert naar een bepaalde productfamilie of een specifieke afdeling.

Veel succes met het invullen van deze vragenlijst.

<b>Werknemers</b>	(7 van maximum 29 vragen reeds opgelost)	👁👁✎✖
Productie & Assemblage	(Alle vragen opgelost, 23 vragen)	👁👁✎✖
<b>Planning &amp; Controle</b>	(30 van maximum 41 vragen reeds opgelost)	👁👁✎✖
Product- & Procesontwikkeling	(Alle vragen opgelost, 31 vragen)	👁👁✎✖
<b>Orderverwerking</b>	(1 van maximum 7 vragen reeds opgelost)	👁👁✎✖
Distributie	(Alle vragen opgelost, 22 vragen)	👁👁✎✖
<b>Inkoop &amp; Leveranciers</b>	(10 van maximum 14 vragen reeds opgelost)	👁👁✎✖
Markt & Klanten	(Alle vragen opgelost, 26 vragen)	👁👁✎✖
Basis Prestatie Indicatoren	(Alle vragen opgelost, 32 vragen)	👁👁✎✖
<b>Detail Prestatie Indicatoren</b>	(4 van maximum 16 vragen reeds opgelost)	👁👁✎✖

Internet

Industrial Management



## Basisrapport voorbeeld



### 2.1. Resultaten best practices per domein

DOMEINEN		Score bedrijf	Hoogste score	Laagste score	Percentiel	Uw positie
Werknemers		43	82	32	14	Bottom 25
Productie & Assemblage		56	70	20	70	Middenmoot
Planning & Controle		58	71	24	75	Middenmoot
Product- & Procesontwikkeling		38	75	12	42	Middenmoot
Orderverwerking		29	71	14	22	Bottom 25
Distributie		10	38	10	2	Bottom 5
Inkoop & Leveranciers		57	79	14	89	Top 25
Markt & Klanten		24	68	19	6	Bottom 25



## Basisrapport Best Practices voorbeeld

### Werknemers

Flexibele organisatie (Work force)	74% *
Communicatie systemen	70%
Intranet	61%
Logistieke training voor bedienden	44% *
Training en opleiding	34%
Employee involvement program	34% *
Gedecentraliseerde verantwoordelijkheid	30%
Management (organization)	29%
Cross training	24%
Flextime overeenkomst	21%
Beloning hangt af van groepsresultaten	19%
Reward for Quality	0%

© R. Van Landeghem, 2006.

© R. Van Landeghem, 2005.



## Voorbeeld Prestatie-indicatoren







PRESTATIE-INDICATOREN	Scores bedrijf	Hgste score	Lgste score	Percentiel	Uw positie
▲ Return on Assets (ratio)	0,250	3	0	50	Middenmoot
▲ Percentage perfecte orders (%)	99	98	66	96	Top 5
▲ Vervullen vd klantenbehoefte (MTS) - Servicegraad (%)	0	0	0	0	
▲ Leverbetrouwbaarheid (%)	99	98	72	98	Top 5
▽ Kost van kwaliteitsdeficiënties - % vd omzet	0	50	1	97	Top 5
▽ Totale beheerskost vd logistieke keten (% tot de omzet)	4	19	2	66	Middenmoot
▽ Aantal dagen voorraad (dagen)	20	120	3	78	Top 25
▽ Cash flow cyclustijd (dagen)	16	192	-23	81	Top 25
▽ Productie flexibiliteit (dagen)	14	180	1	50	Middenmoot
▽ Reactietermijn vd logistieke keten (dagen)	0	0	0	0	
▽ Vervullen vd klantenbehoefte (ETO) - Leveringstermijn (dagen)	5	56	3	82	Top 25

© R. Van Landeghem, 2006.

© R. Van Landeghem, 2005.



## Voorbeeld Indicatoren FLEXIBILITEIT

PRESTATIE-INDICATOREN	Scores bedrijf	Mediaan	Hgste score	Lgste score	Percentiel	Uw positie
 ▽ Flexibiliteit - Volume - Bereik (%)	25	15	100	3	36	Middenmoot
 ▽ Flexibiliteit - Volume Uniformiteit (%)	3	5	60	2	92	Top 25
▽ Flexibiliteit - Ontwerp - Mobiliteit (dagen)	0	0	0	0	0	
 ▲ Flexibiliteit - Ontwerp - Bereik (eenheden)	2	950	20000	15	3	Bottom 5
 ▽ Flexibiliteit - Mix - Mobiliteit (dagen)	1	3	30	1	97	Top 5
 ▲ Flexibiliteit - Mix - Bereik (stuks)	5	500	20000	5	5	Bottom 5
 ▽ Flexibiliteit - Mix - Uniformiteit (%)	15	30	200	1	61	Middenmoot

© R. Van Landeghem, 2006.

© R. Van Landeghem, 2009.



**Dank u voor uw aandacht.**

**Vragen?**

*Voor meer info:*

*[hendrik.vanlandeghem@ugent.be](mailto:hendrik.vanlandeghem@ugent.be)*

© R. Van Landeghem, 2006.

40