



Viisiteam

Viisiteam[®]

www.viisiteam.com

feeling, moving, thinking
Equicoaching[®]

www.equicoaching.com



www.connact.be



KMO-portefeuille
ERKENNED DIENSTVERLEENER



DUURZAAM ONTWIKKELEN VAN GROEI IN BEDRIJVEN

MENSEN EN TEAMS STERKER MAKEN

Rendement
Kwaliteit v.d. Arbeid
C.S.R

PRODUCT, PROCESS & ORGANISATION SIMPLIFIERS

There is a way to simplify. Let's find it

INNOVATIEVE EN SOCIALE SAMENWERKINGSVORMEN
VOOR DE COMPETITIVITEIT VAN VLAANDEREN





Het KRACHT project

participeert aan het

Nieuw Industrieel Beleid



Agentschap
Ondernemen



Nieuw
Industrieel
Beleid

Wie is ConnAct vzw / Wat is KRACHT?

- **Doelstelling van ConnAct vzw**

Het verbinden en ondersteunen van organisaties en bedrijven in hun evolutie naar een duurzame (economisch, ecologisch en sociaal), innovatieve samenwerking, en dit zowel binnen als over meerwaardeketens heen binnen een open productieomgeving..

- **Initiatiefnemers**



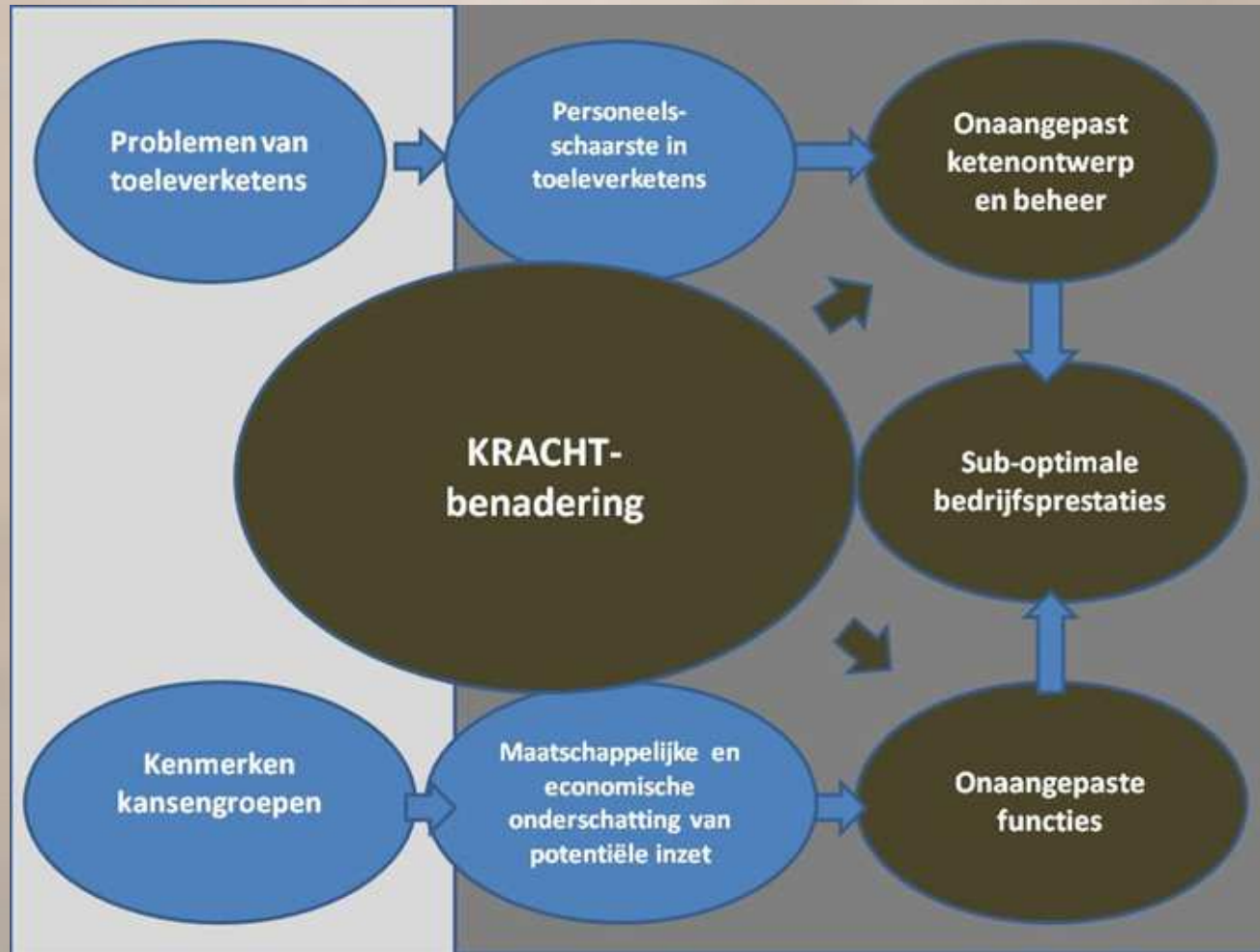
- **Voorgestelde waardeketens binnen KRACHT**



- In samenwerking met



De KRACHT benadering



Dr. Seth Maenen, *Flanders Synergy*

De Focus van KRACHT

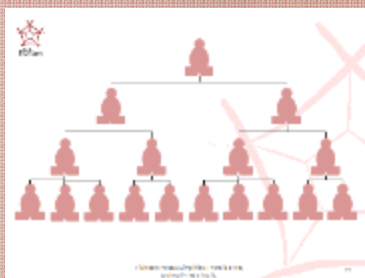
1. Zinnvolle industriële activiteit door innovatieve keten-organisatie
 - Doorbraak in performantie
 - Modellen en bouwstenen voor keten redesign

2. Zinnvolle arbeid binnen innovatieve ketens
 - Spanning tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt:
de juiste profielen beschikbaar / geen over- of onder-kwalificatie
 - Duurzame arbeid: het juiste werk voor de beschikbare profielen

3. Speciale aandacht: kansengroepen en lager geschoolden

Zinvolle arbeid organiseren

Traditionele functionele organisatie



Innovatieve arbeidsorganisatie



Typologie v.d. omgeving:

- Complexiteit v.d. Job
- Variatie in het werk
- Voorspelbaarheid v.d. activiteit

Laag
Laag
Hoog

Hoog
Hoog
Laag

Kenmerken

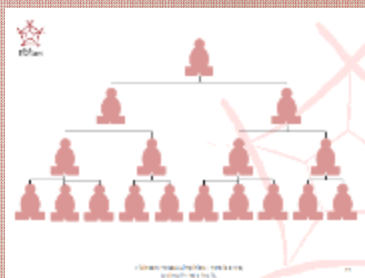
Afdelingsgericht (silo's)
Hoge noodzaak aan regelen & afstemmen
Scheiding van denken en doen

Procesgericht
Balans tussen Job Demand & Job Control
Mate van autonomie

AFSTEMMINGSVERLIEZEN

Zinvolle arbeid organiseren

Traditionele functionele organisatie



Innovatieve arbeidsorganisatie



Rendement / performantie



Kwaliteit van de Arbeid



Leermogelijkheden & Innovatie

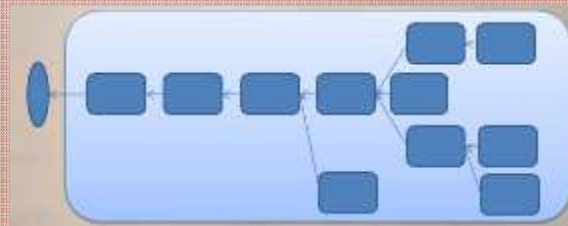
Lopend onderzoek Flanders Synergy
o.l.v. prof.dr. Geert Van Hootegem
(“voorlopige maar niet voorbarige conclusie”)



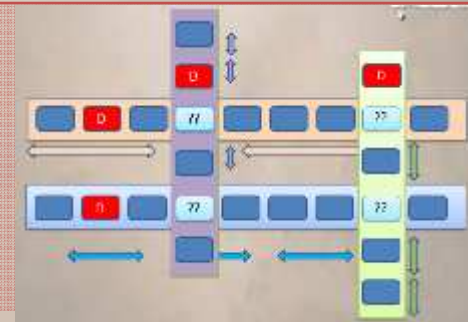
“Er is een zeer duidelijke indicatie dat de transitie naar innovatieve arbeidsorganisatie leidt tot hogere leermogelijkheden en innovativiteit van individuele medewerker, team en organisatie”

Arbeid organiseren in waardeketens

Traditionele ketenorganisatie



Innovatief ketennetwerk



Ketendeelnemers

- Dominante Speler
- Kritische Speler
- Afhankelijke Speler
- Stakeholder

Dominante speler dicteert de “heartbeat” en stuurt op de performantie van de individuele spelers

Spelers werken samen in een open team naar de optimale performantie van de keten

Kenmerken

Ketenverliezen:

- Planning & scheduling
- (mis)communicatie & systemen
- Buffers (voorraden)
- Overcapaciteit / onderbezetting

- Flexibele en optimale inzet van skills en capaciteit
- Gezamenlijke focus op de klant
- Elke speler vermijdt verliezen in de keten

Meten van keten-performantie

- Economische performantie
 - Klantentevredenheid - leverbetrouwbaarheid
 - Winstgevendheid
 - Coördinatie-verliezen in de keten
- Corporate Social Responsibility / sociaal verantwoord ondernemen
 - Duurzaamheid van de business en van de organisatie
 - Kwaliteit van de arbeid
 - Respect voor de belangen van stakeholders
 - Veiligheid & Milieu
 - Inzetbaarheid van “mensen met beperkingen”
- “Totale Keten Opbrengst”

De B2F cyclus

ConnAct

- **Defensief?**
Bedreiging afwenden
- **Offensief?**
Opportuniteit ontwikkelen
- **Greenfield of Transitie?**

- **Toegevoegde Waarde in de Keten**
- **Bron/Oplossing voor procesbelemmeringen**
- **Typering van de organisatie**
Procesverloop / Organisatievorm /
Interactie-intensiteit / Cultuur naar
probleemoplossing / Geografische afstand
- → **Lokaal Autonoom Netwerk**

Detect

Analyse

Implement

Design:
B2F
Workshop

- **Bevestigen van de "Community"**
Regels en Afspraken
- **Implementatieplan**
Wie doet Wat Wanneer
- **Targets, meetmethode**
- **Hercalibratie t.o.v. de nulmeting**

- **Ontwikkelen van Consensus**
Gezamenlijke ketendoelstelling
Definitie van product / service / klant
- **Keten Redesign**
van product design naar process design
van procesbeperkingen naar buffers (ROI!)
van transformatieproces naar stuur- en
regel-processen
- **Optimalisatie naar het best haalbare**
Procesverloop / Organisatievorm / Sturing

Bijkomende uitdaging: via KRACHT echt werk verschaffen in Vlaanderen

- **Keten 1 - Greenfield:**

5 cases van producten / accessoires / onderdelen die vandaag “Global” worden gesourced. Uitdaging om deze (terug) naar Vlaanderen te halen met:

- Competitieve kostprijs
- Hoger Rendement
- Betere Customer Service

- Case 1:

	X 400.000 units	
Kostprijs	Target -2€	Actual -6€
Invested Capital in de keten	12 weken	2 weken
Customer Service	Make-to-Stock	Assemble-to-Order

- **Keten 2 - Greenfield:**

Ontwerp en implementatie van een nieuw business model voor logistiek t.b.v. Vlaamse - , en vervolgens Europese markt.

Observaties

- Multinationals zijn zeer gesloten
 - Absoluut geen verbondenheid met Vlaanderen (shut down Flanders)
 - Strikte focus op eigen company doelstellingen
 - Mate van “Chauvinisme”, beslissing niet zuiver op economische argumenten
- Het axioma van “klant-leverancier relaties” doorbreken
 - Ketenspelers zijn geen klant/leverancier van elkaar, maar partners in het bedienen van de echte eindklant
 - De valkuil “the customer is always right” = the supplier is always wrong
 - Onmogelijk om een ketendoelstelling te formuleren, enkel de eigen winstdoelstelling
 - Van gesloten naar OPEN...
 - ... innovatie ; ... manufacturing, ... competence management, ... knowledge management, ...
 - Barriere om te komen tot Lokaal Autonome Netwerken
 - Gebaseerd op respect, vertrouwen en specifieke toegevoegde waarde
- BW's in het verkeerde competitieve veld
 - Concurrentie op activiteiten van andere aanbieders, niet op eigen toegevoegde waarde, inzet van specifieke skills,....
 - Prijsconcurrentie gebaseerd op subsidiering, niet op effectief rendement

Eerste Resultaten

- Tool voor ketenanalyse op multiple karakteristieken
- Focus op bedrijven met voldoende autonomie in Vlaanderen
- Definitie van een “ketendoelstelling” is mogelijk
 - Gebaseerd op identificatie met het product en identificatie met de eindklant
 - Individuele winstdoelstelling wel uitspreken
 - Impliciete legitimatie binnen het netwerk
- Werken in “lokale autonome netwerken” werkt.
 - Product Design en Proces Design onlosmakelijk met elkaar verbonden
 - Innovatie krijg je er gratis bij
- Afstemmen van werkwijze op specifieke situatie
 - Rol van de “dominante speler” is cruciaal. Bepaalt de “boundaries”
 - “Greenfield” is veiliger dan “Transformatie” (niets te verliezen)
 - Momenteel: korte specifieke workshops / Mogelijk: zoekconferenties

Volgende stappen

- Eenduidige meting van ketenperformantie
- Multipliceren naar andere cases en ketens
- Methode uittesten voor “Transitie”-projecten
- Analyse-tool verfijnen i.s.m. Flanders Synergy
- Abstractie naar methoden, technieken en tools voor generiek gebruik i.s.m. Flanders Synergy