



*'Vlaamse industriële bedrijven hebben te weinig aandacht voor hun productie- en logistieke proces, maar vertrouwen op de kwaliteit van hun producten.' Dat is de conclusie van een onderzoek van de vakgroep Industrieel Beheer van de Universiteit Gent.*



Foto Mainpress

# Universiteit Gent: “Operationele organisatie van bedrijven laat te we

De industriële wereld staat op de drempel van een nieuwe revolutie, waarvan de gevolgen wel eens even ingrijpend zouden kunnen zijn als deze van de Eerste Industriële Revolutie in de 19de eeuw. Sinds enkele jaren worden de industrieën van zowel Oost als West geconfronteerd met het fenomeen “China”. Het land dient zich aan als een combinatie van een hooggeïndustrialiseerde mogendheid met de loonstructuur van een ontwikkelingsland. Voeg hierbij een uiterst gemotiveerde bevolking en een gigantische interne markt, en het recept wordt een dodelijke cocktail voor vele industrietakken. Westerse industrieën vragen zich vertwijfeld af of zij nog een kans maken om hun markten te behouden, en gooien massaal de handdoek in de ring. Zij sluiten, delocaliseren, of besteden het meeste uit aan Chinese leveranciers. Industrieën in Oost-Europa merken dat hun prille positie van goedkope leveranciers ondermijnd wordt door Chinese concurrenten, nog voor ze deze ten volle hebben kunnen waar maken. Het vergt ongetwijfeld moed en doorzettingsvermogen om als bedrijfsleider de handschoen op te nemen tegenover deze uitdaging. Niettemin is er geen keus: het verlies van een industriële basis betekent voor een klein land als België verlies aan welvaart, torenhoge werkloosheid, ondermijning van het sociaal zekerheidsstelsel en zelfs daling van de lonen.

## Ademnood

De industrie in Vlaanderen raakt in ademnood.

Willen productiebedrijven in België kunnen overleven, dan moet men evolueren naar producten met hogere toegevoegde waarde. Om dit te realiseren dient men innovatief te denken over de hele productieketen heen. Innoveren kan aan de hand van technologische innovatie. Maar dit type innovatie is helaas meestal ter beschikking van iedereen die de technologie kan aankopen, en biedt dus maar een beperkt en tijdelijk concurrentieel voordeel. Innovatie kan ook via creativiteit in het beheer van het productiegebeuren: het “slim” organiseren van bedrijfsprocessen. Succespraktijken (best practices) weerspiegelen de best gekende wijze om een bedrijfsproces of activiteit uit te voeren. Ze worden als dusdanig bestempeld omdat de organisaties die deze praktijken toepassen, uitstekende resultaten hebben geboekt.

## Resultaten onderzoek

Prof. Dr. Ir. H. Van Landeghem, voorzitter van de Vakgroep Industrieel Beheer van de Faculteit Ingenieurswetenschappen van de Universiteit Gent, gaf op de persconferentie toelichting bij hoe de Vlaamse bedrijven scoren op het vlak van productiebeheer. Hoe organiseren zij hun operationele activiteiten? Welke methodes en technieken worden frequent benut? Op welke domeinen is er een inhaalbeweging nodig? Het onderzoek is het eerste (en dus nog voorlopige) resultaat van een langlopende bevraging van Vlaamse bedrijven in het kader van de Webscan benchmarking oefening. Dit initiatief werd eind 2003 opgestart onder

ruime belangstelling van de media. Sindsdien is een volgehouden campagne opgestart om de bedrijven in te lichten omtrent deze unieke gelegenheid om zich (gratis) te benchmarken, d.i. zich te vergelijken met hun collega bedrijven in Vlaanderen en daarbuiten. De eerste resultaten zijn nu beschikbaar gekomen. Er zijn 280 bedrijven die zich voor Webscan hebben geregistreerd. Daarvan heeft slechts 21% (een goede 60) de benchmarking oefening vervolledigd. Een eerste conclusie is dus duidelijk: Vlaamse industriële bedrijven hebben weinig oog voor het ingrijpend verbeteren van hun productie-organisatie. Men zou dan geneigd zijn te denken dat zij reeds voldoende goed georganiseerd zijn om hun klanten te bedienen, maar niets is minder waar. De resultaten van deze eerste staalname spreken voor zichzelf en zijn voldoende betrouwbaar om voorzichtig te extrapoleren. Het Webscan-onderzoek peilde naar het gebruik van succespraktijken en naar de operationele resultaten van de bedrijven. Op basis van een staal van 60 bedrijven is de betrouwbaarheid van de numerieke resultaten nog te beperkt. Niettemin stellen we vast dat inzake financiële rentabiliteit, gemeten als Return on Assets (ROA), de kleine bedrijven (met minder dan 100 werknemers) significant lager scoren (ROA=0,145) dan middelgrote (ROA=0,371) en grote bedrijven (ROA=1,025). Wanneer we dit vergelijken met het algemene gebruik van succespraktijken, gemeten als de “Adoptiegraad van Succespraktijken”, dan scoren ook hier de kleine bedrijven significant lager: zij gebruiken gemiddeld 32% van de



succespraktijken, ten opzichte van 42% voor de grotere bedrijven. Bedrijven die dus meer succespraktijken toepassen behalen in de regel dus een hoger financieel rendement, wat ook door internationaal onderzoek in het verleden is aangetoond. De kleine bedrijven lijken dus kwetsbaar te zijn: zij passen minder succespraktijken toe in hun organisatie van productie en logistiek en behalen tevens minder financieel rendement. Gelet op hun belang als motor in de jobcreatie, is een mentaliteitswijziging dringend nodig. Nochtans is verbetering noodzakelijk over de hele lijn. De onderstaande bevindingen slaan op een staal van 60 bedrijven, uit verschillende sectoren, en ongeveer evenredig verdeeld tussen grote (meer dan 200 werknemers), middelgrote en kleine (minder dan 100 werknemers) productiebedrijven.

## Bevindingen

Analyse van de succespraktijken in elk van de relevante domeinen, leidt tot de volgende bevindingen:

# n Vlaamse nsen over”

### Organisatie van de productie-activiteiten

- De gekende technieken inzake Lean Manufacturing worden als leidraad gebruikt door tussen de 20 en 40% van de bedrijven. In de USA baseren niet minder dan 55% van de producenten zich op deze methodiek.
- Cruciale elementen om flexibel te kunnen zijn (een sleuteleigenschap voor KMO's), zoals “kleine lotgroottes” en systematische “steltijdreductie” worden door minder dan 40% van de bedrijven gebruikt. Dit zakt tot 5% voor de kleine bedrijven!
- Vooruitstrevende technieken, zoals “mixed model” productie en “éénstuks productie” worden door géén enkel bedrijf gerapporteerd

### Voorraadbeheer en Logistieke Planning

- Minder dan 50% van de kleine bedrijven hebben überhaupt een formele methode om hun voorraden te beheren en onder controle te houden, tegenover 70% van de grote bedrijven. Minder dan 20% hiervan past daarenboven zijn methode aan indien de omstandigheden wijzigen.
- Het beheren van voorraden bij de klant, door de leverancier, (“Vendor Managed Inventory of VMI”) wordt over alle bedrijven heen door minder dan 10% toegepast
- Minder dan 40% van de bedrijven werken actief aan het inperken van de negatieve effecten op de productie en de voorraden van het groeiende productaanbod: technieken zoals “Postponement”, “ABC analyse” en gebruik van het begrip “Ontkoppelpunt” scoren lager dan 40%.



Foto Tessenderlo Chemie

**Bedrijven die dus meer succespraktijken toepassen behalen in de regel een hoger financieel rendement.**

- Geavanceerde methodes, zoals de Knelpuntheorie inzake plannen van de productie, worden door minder dan 20% gebruikt.
- ### Kwaliteitszorg
- technieken om de productieprocessen te borgen, dwz zo te beheersen dat zij enkel goede producten kunnen produceren, worden met mondjasmaat toegepast, en opnieuw door de kleine bedrijven quasi genegeerd: “Statistische Proces Controle” 28% - “FMECA” 18% en “Quality Function Deployment” 4%.
  - Flexibele Productieautomatisering
  - Een relatief hoge score wordt bereikt inzake het gebruik van ontwerpsystemen (CAD/CAM – 60%) en Flexibele Manufacturing Systemen (FMS – 58%).
  - Het zorgen voor flexibele capaciteit (door een overtal aan machines) is heel populair:

kleine bedrijven gebruiken dit bijna allemaal (96%). Het is echter een relatief dure maatregel, zoals grote bedrijven al gemerkt hebben: zij temperen dit tot een 45%!

- Essentiële technieken om nieuwe productideeën snel op de markt te brengen ontbreken nog schromelijk: “Digitale productmodellen (mock-ups)” wordt door slechts 18% van de kleine bedrijven gebruikt, en 45% van de andere. “Parametrische CAD modellen” worden door gemiddeld 30% gebruikt.

## Conclusies

De Vlaamse productiebedrijven vertrouwen vandaag nog te veel op hun technologische kennis (de productiemachines) en gaan ervan uit dat hun producten zelf uniek genoeg zijn om hun klanten te blijven overtuigen. Nochtans is de concurrentie op basis van de kostprijs opnieuw in alle hevigheid opgedoken vanuit China. Onze bedrijven dienen dringend te werken aan het professioneel en efficiënt organiseren van hun productie, zodat zij snel hun slagkracht (bestaande uit een lage prijs, hoge flexibiliteit, hoge kwaliteit, korte reactietijd) kunnen opkrikken en zo de werkgelegenheid veilig stellen en wie weet, zelfs verhogen. Dit onderzoek toont aan dat nog veel bewezen succespraktijken onbenut blijven.

*Het boek “Benchmarken om te overleven” beschrijft het WEBCAN initiatief: een benchmarking-instrument voor industriële bedrijven. Dit boek, aangevuld met een persoonlijk Webcan-rapport, vormt een ideaal uitgangspunt om bepaalde knelpunten in uw bedrijf aan te pakken. Maar het is evenzeer een handig naslagwerk met een uitgebreide lijst van succespraktijken. <<*

### Info:

**Prof. dr. ir. Hendrik Van Landeghem**  
**Hendrik.VanLandeghem@UGent.be**



Foto Arcelor

**Cruciale elementen om flexibel te kunnen zijn, zoals “kleine lotgroottes” en systematische “steltijdreductie” worden door minder dan 40% van de bedrijven gebruikt. Dit zakt tot 5% voor de kleine bedrijven!**