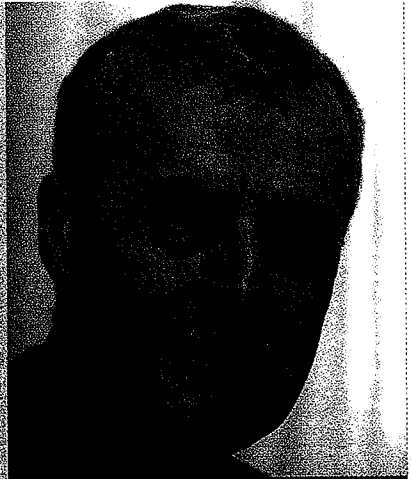


# Benchmark met verbetervoorstellen

Via een internetenquête benchmarkt Webscan de prestaties van bedrijven op het vlak van productie en logistiek en stelt succespraktijken voor om de resultaten te verbeteren.



**Rik Van Landeghem:** "Er heerst een gebrek aan aandacht bij de Vlaamse industriële bedrijven voor een ingrijpende verbetering van hun productieorganisatie."

Het uitgangspunt van Webscan is dat bedrijven dankzij het toepassen van succespraktijken (best practices) betere resultaten kunnen boeken. Daarom wordt gepeild naar welke resultaten de bedrijven boeken en welke succespraktijken ze nu al gebruiken. Opvallend is dat de gebruikers de enquête invullen op het internet en daarna binnen de week een rapport krijgen over hun prestaties ten opzichte van het geheel van de deelnemers. Soms kan Webscan ook een score ten opzichte van de sector geven. Dat kan alleen wanneer er voldoende bedrijven uit die bedrijfstak hebben deelgenomen. In het rapport komt ook een lijst met succespraktijken die de bedrijven kunnen hanteren om hun score nog te verbeteren.

## Internetinstrument steunt op holistisch model

Het onderzoek werd opgestart onder leiding van professor **Rik Van Landeghem** van de vakgroep Industrieel Beheer van de Universiteit Gent. Hij is ervan overtuigd dat Vlaamse bedrijven zich al te zeer focussen op de innovatie van hun producten. "Dat is een duur en tijdrovend proces. Waar ze veel minder aandacht voor hebben is het verbeteren van hun operationele efficiëntie." Deelnemers aan het Webscan-onderzoek moeten een zeer uitgebreide enquête invul-

len met vragen over negen domeinen. De thema's zijn de werknemer, productie en assemblage, planning en controle, product- en procesontwikkeling, orderverwerking, distributie, inkoop en leveranciers, markt en klanten, en prestatie-indicatoren. Daarnaast geven bedrijven ook een aantal resultaten prijs waaronder financiële indicatoren, maar ook cijfers voor kwaliteit, snelheid en flexibiliteit. De mensen van Webscan behandelen deze gegevens vertrouwelijk en anoniem.

De enquête is gebouwd op een causaal model dat werd ontwikkeld door de Vakgroep Industrieel beheer. Rik Van Landeghem:

"Uit de literatuur weten we dat de toepassing van een bepaalde methode ook een welbepaald effect heeft op het vlak van financiële resultaten, kwaliteit, snelheid of flexibiliteit. Wij hebben die verbanden nu allemaal samengebracht in één causaal model. Die holistische benadering is dus een synthese van de methodes en toepassingsverhalen die al in de wetenschappelijke publicaties verschenen. Bijvoorbeeld: de impact op de financiële ratio *return on assets*, is gebaseerd op het bestaande **DuPont**-model. Onze ambitie is het om het effect van een bepaalde succespraktijk op een of meerdere prestatie-indicatoren ook te kwantificeren. In het domein Lean Manufacturing bijvoorbeeld kijken we zowel naar technieken als SMED voor omsteltijdreductie als naar *value stream mapping* (een techniek om in kaart te brengen met welke processen er toegevoegde waarde wordt gecreëerd). Het spreekt vanzelf dat de beschrijving van de processen een veel kleinere impact heeft op de resultaten dan de SMED-methode, die ingrijpt op het productieproces. De precieze weging van die impact kennen we nu nog niet. Nog te weinig bedrijven hebben meegewerkt aan de enquête. Maar dat zal stelselmatig verbeteren naarmate we meer reacties binnenkrijgen." Intussen kan het Webscan-team wel op een kwalitatieve manier oorzakelijke verbanden leggen tussen succespraktijken en resultaten. "De deelnemers zien hun score voor een bepaalde indicator, bijvoorbeeld volumeflexibiliteit. Als dat cijfer laag is ten op-

## LEAN FORUM

De vakgroep Industrieel beheer van de Universiteit Gent heeft al anderhalf jaar een *Lean forum* opgericht. Doel is om bedrijven toe te laten informatie en praktijkervaringen met Lean Manufacturing onderling uit te wisselen. De vakgroep treedt op als organisator en moderator. **Rik Van Landeghem:** "Nu zijn er al een twintigtal bedrijven uit uiteenlopende sectoren actief. Voor een groot deel lopen de gedachtenwisselingen via een elektronisch platform. Daarnaast hebben we vergaderingen en bedrijfsbezoeken. Vorige keer hebben we zo gesproken over het verband tussen Lean en Six Sigma bijvoorbeeld. Het is essentieel dat enkel bedrijven die met Lean bezig zijn, toegelaten worden tot de discussies."

Lean is duidelijk een hot topic in Vlaanderen. "Er zijn natuurlijk de bekende succesverhalen, maar ik zie toch dat de meeste bedrijven sukkelen met een en hetzelfde probleem. Het is zeer moeilijk om de medewerkers mee te krijgen."

[www.leaninstitute.be](http://www.leaninstitute.be)

zichte van de andere bedrijven in het onderzoek, dan stellen we voor dat het bedrijf op dat vlak naar verbetering streeft. En daarvoor geven we een lijst met mogelijke succespraktijken. Bedrijven moeten zelf de verantwoordelijkheid nemen om hier een goede keuze uit te maken in functie van de concrete situatie in hun onderneming. Ze moeten ook zelf een manier vinden om een dergelijk project te realiseren.”

Webscan bestaat in verschillende formules: light, standaard en plus, met een stijgende graad van begeleiding bij de vragenlijst of bij de interpretatie van de eindresultaten. Met de service stijgt ook de prijs. Een eerste benchmarkingsessie is evenwel altijd gratis.

### De meeste Vlaamse bedrijven scoren zwak

De eerste resultaten van het onderzoek werden eind vorig jaar bekendgemaakt. 280 bedrijven hadden zich geregistreerd voor Webscan. Daarvan hadden er een zestigtal de volledige enquête ingevuld. Dat gebrek aan enthousiasme heeft meerdere oorzaken. Rik Van Landeghem: “Het wijst ten dele op mijn uitgangspunt: het gebrek aan aandacht bij de Vlaamse industriële bedrijven om hun productieorganisatie ingrijpend te verbeteren. Daarnaast is het invullen van de enquête ook behoorlijk arbeidsintensief. Je moet er minstens een halve dag voor uittrekken en vaak moet men er nog collega's bijroepen om op alles te kunnen antwoorden.”

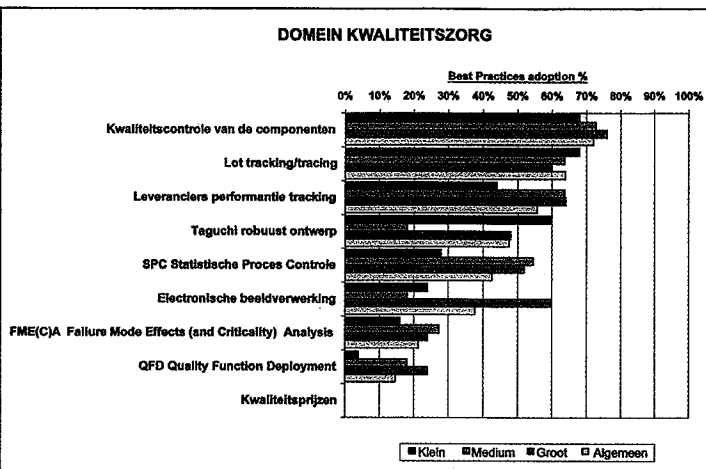
Rik Van Landeghem: “Het bedrijf met de hoogste score in ons onderzoek gebruikt 76% van de succespraktijken. Het is dan ook een excellente onderneming. Onze analyse gebeurt op resultaten die anoniem via een volgnummer worden afgegeven. We hebben de identiteit van de topscorer opgezocht en het bleek om Volvo Cars te gaan.

Die autofabriek wordt overal aanzien als een voorbeeld voor de industrie en haalt bijvoorbeeld op het vlak van personeelsmanagement zeer hoge cijfers. Die score was dus geen verrassing.”

Voor de andere bedrijven is het resultaat eerder pover. “Het is echter opvallend dat slechts 8% van de deelnemers een score van meer dan 60% (goed) heeft. 28% scoort onvoldoende met minder dan 30%.”

In het onderzoek zit een goede mengeling van grote en kleine bedrijven. “De kleinere bedrijven halen gemiddeld een score van 32%. De grotere toch 42%. In ons onderzoek vragen we ook naar de financiële resultaten en daar zien we dat grote onderne-

**Uit de resultaten blijkt dat de kwaliteitscontrole meer wordt gehanteerd dan preventieve, klantgerichte methodes als quality function deployment.**



mingen een beduidend betere score halen. Opvallend is verder dat er geen verband is tussen het aantal gebruikte succespraktijken en de uiteindelijke score. Je hebt dus succespraktijken die een grotere impact hebben dan andere. Logisch.”

### Buikgevoel bevestigd

Een van de bedrijven die aan het onderzoek hebben deelgenomen, is de fabrikant van flesvormen Omco uit Aalter. Dit bedrijf heeft vestigingen in heel Europa en kent een sterke verticale integratie dankzij twee eigen gieterijen. Directeur **Jean-Christophe Seynaeve**: “Ons bedrijf zit in een transitiefase omdat ons product steeds meer evolueert naar een commodity. Daarom wilden we ons wel eens een spiegel voorhouden om te kijken waar we ons konden verbeteren.

We voelden wel waar we nog iets konden doen, maar we zochten bevestiging. De enquête hebben we zeer zorgvuldig aangepakt. Verschillende mensen in het bedrijf hebben meegeholpen om de antwoorden te formuleren.

Ons probleem was ook dat de data in het boekhoudsysteem zitten, maar wel op een geconsolideerde manier. Wij wilden echter alleen de prestaties van de fabriek in Aalter analyseren. Over het algemeen scoorden we niet goed. In vier van de acht domeinen zaten we bij de laagste 25. De rest was middelmatig tot goed. We hebben vooral naar onze slechte scores gekeken om daarin verbetering te kunnen boeken. Daar hoort toch nog altijd wat interpretatie bij. Wij kregen bijvoorbeeld slechte punten op het vlak van inkoopbeheer. Dat komt ook door onze verticale integratie: andere bedrijven uit dezelfde groep zijn onze grootste leveranciers. Maar niettemin zijn we van plan

de leverprestaties van onze collega's wat beter onder de loep te nemen. Andere beslissingen die we intussen hebben genomen gaan over de investering in ERP met EDI-verbindingen om de interne communicatie te verbeteren. Opvallend is dat Webscan ons aanraadt om de verkooporganisatie te centraliseren. Die beslissing hadden we al genomen voor we de enquête hadden ingevuld, maar toen nog niet uitgevoerd. Meestal heeft Webscan ons gevoel bevestigd.”

De producent van kunststofslangen voor wasmachines en stofzuigers **Plastiflex** uit Paal-Beringen heeft ook deelgenomen aan Webscan, maar was al lang een voorstander van het invoeren van succespraktijken. General manager **Luc Wils**: “We hebben ervaring opgebouwd met enkele verbeterprojecten waardoor we snel resultaat hebben kunnen boeken. Een klassieker om mee te beginnen is de 5S-methode voor orde en netheid in de fabriek. Daarna hebben we gewerkt aan voortdurend verbeteren (Kaizen) en lean manufacturing om alle vormen van waste te vermijden. Een bepaald type van slang maakten we in batches van 10. Nadat we enkele mensen hieraan hebben laten werken, zijn we overgestapt op een *one piece flow* waardoor de tussenvoorraden in de keten volledig zijn verdwenen. Dat heeft een enorm effect gehad op het aantal defecten in de eindproducten. Omdat de operators elke slang meteen doorgeven naar de volgende, zien ze elke fout meteen. Het resultaat van dit project was een besparing van 68.800 euro, waarbij we de verbetering in kwaliteit niet eens hebben meegerekend. Van het belang van succespraktijken moeten we dus niet meer overtuigd worden. Uit Webscan hebben we geleerd dat we ook buiten onze eigen muren kunnen kijken voor verbeterprojecten. Wij gaan nu de supply chain en de logistiek onder handen nemen.” ■

**Peter Ooms**

[www.webscan.be](http://www.webscan.be); [www.ipv.ugent.be](http://www.ipv.ugent.be)