

Het gaat niet goed met de Vlaamse industrie. Zo leidde professor Hendrik Van Landeghem onlangs een kennisevent in, georganiseerd door Webscan. Willen productiebedrijven hier overleven, dan moeten ze dringend overschakelen op meer innovatieve producten en diensten. Maar innoveren vergt tijd, en die is er niet meer. Toch kunnen we tijd winnen door de efficiëntie van de productieorganisatie drastisch op te krikken, door de bedrijfsprocessen slim te organiseren. Best practices weerspiegelen de best gekende manier om een bedrijfsproces of activiteit uit te voeren. Maar uit een eerste onderzoek, gebaseerd op de resultaten van Webscan, bleek dat heel wat best practices in Vlaanderen ongebruikt blijven. Tijdens het kennisevent lichtte prof. Van Landeghem toe welke methodes en technieken we frequent benutten en op welke domeinen een inhaalbeweging nodig is.

# [Bedrijven voor de spiegel]

— Webscan zet Belgische KMO's tot introspectie aan —

De redenen voor het slabakken van onze industriële activiteiten zijn velerlei. Maar op kop staat de verschuiving van arbeid naar lage-lonenlanden. Onderzoek wijst uit dat de KMO's in België te weinig doorgroeien tot grote internationale bedrijven, waardoor de jobcreatie die van innovatieve nieuwe bedrijven moet komen, te vroeg zonder energie raakt. En toch hebben we niet stilgezeten. Momenteel lopen er, met de steun van de overheid, heel wat acties om innovatie onder bedrijven aan te wakkeren en te verbeteren. Maar uiteraard zijn we niet van de ene dag op de andere innovatief. Het is iets waar we aan moeten werken.

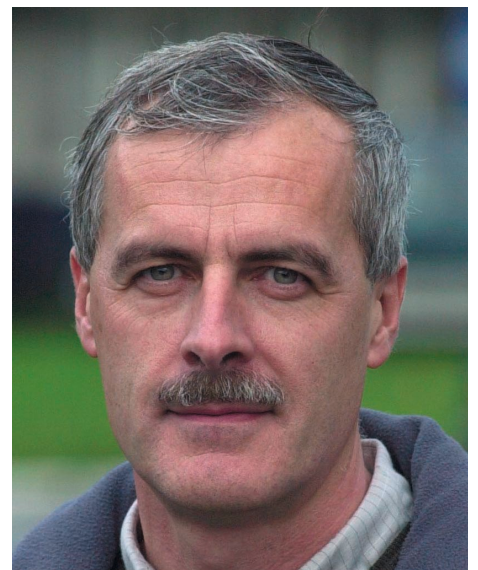
De onderzoekers van Webscan (zie kader 'Webscan benchmark') stelden zich de vraag hoe het zit met de opmars naar efficiëntie in de Vlaamse bedrijven. Daartoe verstuurden ze niet zomaar een vragenlijst. "Nee, we wilden de mensen die de vragen invulden via de website ook onmiddellijk laten weten hoe ze scoorden t.o.v. alle bedrijven in dezelfde economische ruimte, Vlaanderen dus", vertelt prof. Van Landeghem. "En de reden dat we dat zo wilden doen, is omdat we denken dat innovatie niet

tegengesteld is of zelfs ook geen vervanging is van productiviteit, maar dat beide een rol spelen. Maar als we naar de KMO's in België kijken, blijkt het innovatiegehalte gemiddeld niet bijster hoog. Ook de productiviteit varieert er al eens van goed tot minder goed. De lagelonenlanden zorgen er duidelijk voor dat, hoe goed we vandaag ook zijn inzake productiviteit, als we met de loonkosten worden geconfronteerd, wij andere troeven zullen moeten uitspelen om toch nog concurrentieel te blijven."

### Vijf voor twaalf

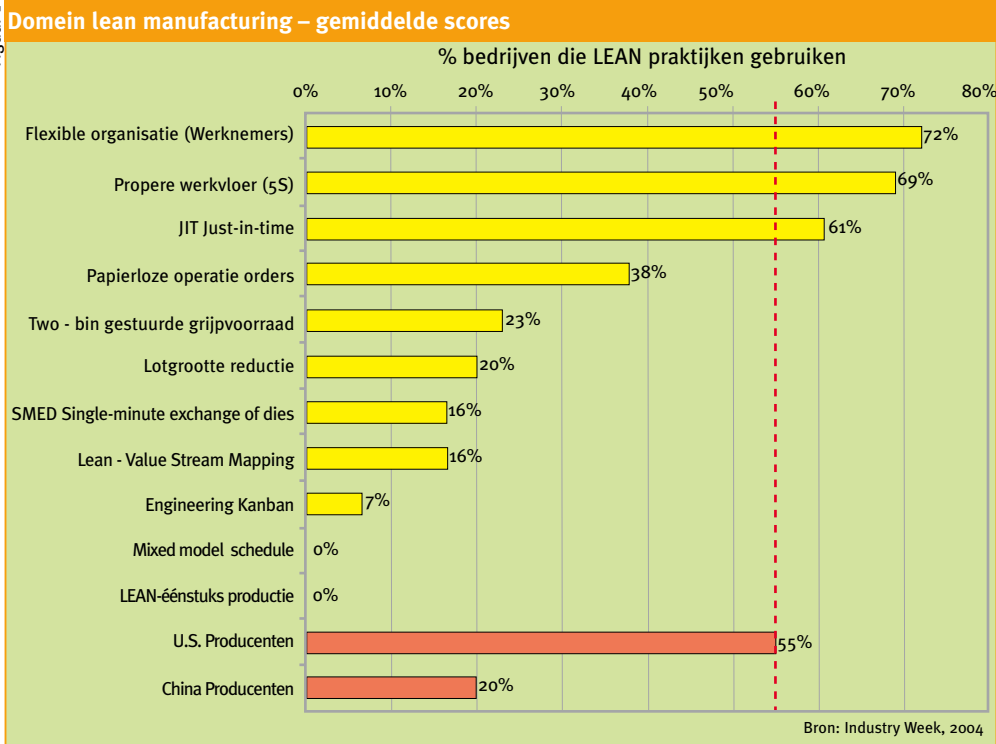
Innoveren vergt tijd. Bedrijven die nog voldoende potentieel hebben om via innovatie meer concurrentieel te worden in de toekomst, hebben dus tijd nodig. Maar veel van die bedrijven hebben vandaag waarschijnlijk niet veel tijd meer ten opzichte van die concurrentie van de lagelonenlanden. Aan de hand van de Webscan benchmarking wilde de werkgroep die bedrijven een spiegel voorhouden en aantonen dat ze nog een pak acties kunnen ondernemen die op korte termijn resultaten boeken. Op die manier kunnen ze tijd kopen om het innovatieve deel verder op te bouwen. "Want laten we wél

wezen", zegt prof. Van Landeghem, "het zal een combinatie van innovatie en productiviteit zijn die er uiteindelijk voor zal zorgen dat een bedrijf op de lange termijn overleeft."



Prof. Hendrik Van Landeghem: "Met de Webscan benchmark willen we bedrijven tonen dat ze nog een pak acties kunnen ondernemen die op korte termijn resultaten boeken. Zo kunnen ze tijd kopen om te innoveren. De combinatie van innovatie en productiviteit zal er immers voor zorgen dat een bedrijf op lange termijn overleeft."

Figuur 1



En dat is precies het uitgangspunt van Webscan geweest. Het Webscanproject is eind 2003 gestart en de afsluiting van het onderzoek is gebaseerd t.e.m. augustus 2005. Op dat moment waren er 280 bedrijven geregistreerd. Daarvan zijn er 21 procent die het onderzoek ook daadwerkelijk hebben afgewerkt. Een eerste conclusie is dan ook dat een relatief beperkt aantal bedrijven de noodzaak van benchmarking voldoende evalueert om de inspanning te leveren om de vragenlijst in te vullen.

De – voorlopige – resultaten zijn gebaseerd op slechts zestig bedrijven. Maar desondanks zijn de tendenzen die zich aftekenen wel betrouwbaar.

### Succespraktijken

In totaal werden 182 succespraktijken (best practices) uit productie en logistiek getoetst, verdeeld over diverse functionele domeinen van de operationele organisatie, zoals lean manufacturing, kwaliteitszorg, voorraadbeheer, enz.

Bedrijven gaven aan of ze die praktijken al dan niet gebruikten. Daarbij scoort het beste bedrijf 76 procent van de succespraktijken. Dat bedrijf kreeg dan ook de stempel ‘excellent’ mee. Acht procent van de bedrijven scoort meer dan zestig procent, wat ook

zeer goed is. En aan de onderkant scoort 28 procent van de bedrijven minder dan dertig procent, een onvoldoende dus. De laagste score bedraagt zestien procent.

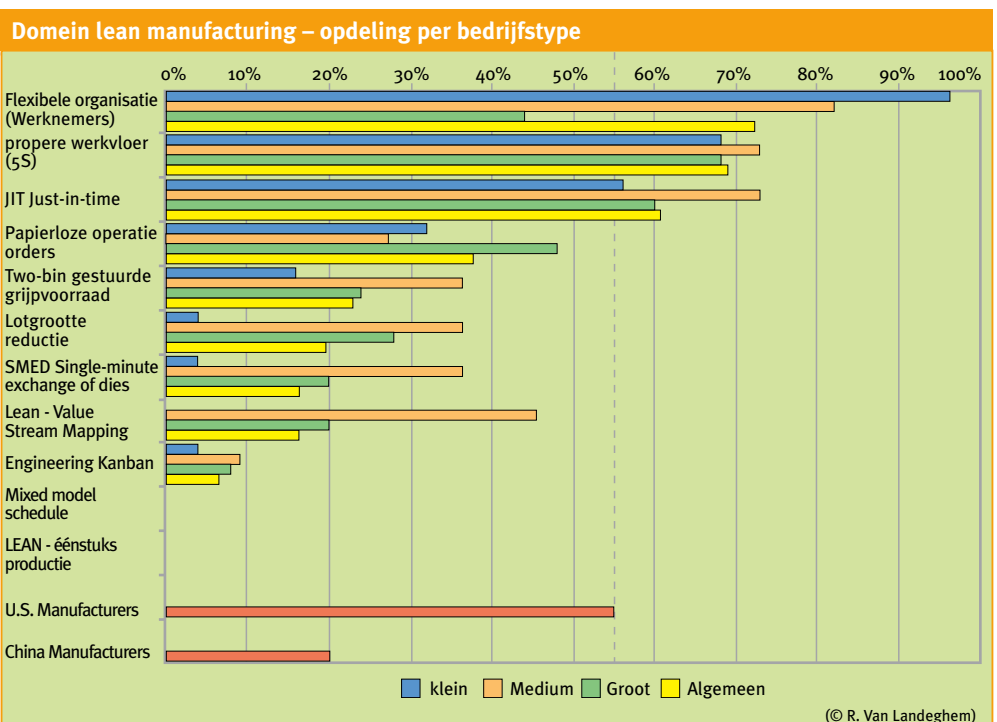
### Lean manufacturing

Als we even op een aantal domeinen inzoomen, neemt prof. Van Landeghem eerst lean manufacturing onder de loep. “Lean manufacturing is nu

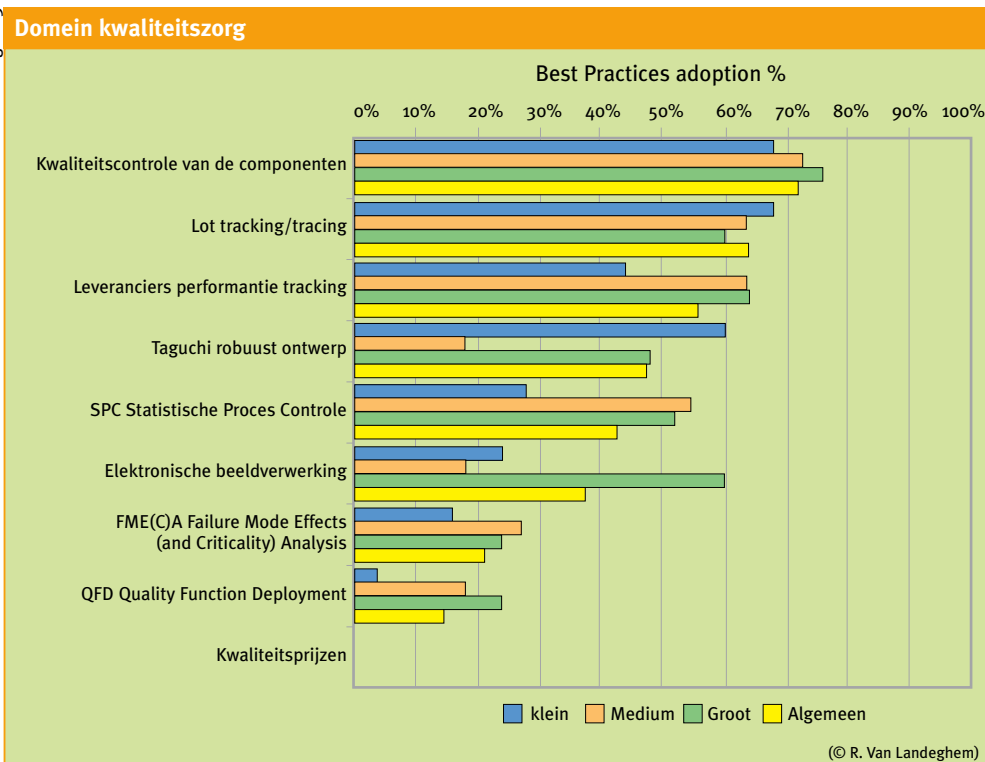
eenmaal een praktijk die tegenwoordig, samen met Six Sigma sterk in de belangstelling staat. Heel wat bedrijven zijn er mee bezig of overwegen er mee te beginnen”, weet de professor. “Toch zijn er slechts weinig bedrijven in België die succes boeken met lean manufacturing. Dat blijkt ook uit het onderzoek.”

De resultaten van het onderzoek (zie figuur 1) onder de koepel lean manufacturing tonen aan dat onze bedrijven vooral goed scoren wat betreft het flexibel inschakelen van de medewerkers. Ook 5S – de propere werkvloer – is hier erg populair. We hebben ook wat just-in-time, maar JIT is vaak iets dat de klant aan zijn leverancier oplegt. Dus in hoeverre dat een vrijwillige operatie is, laat prof. Van Landeghem hier liever in het midden. Vooral de succespraktijken die een hoge hefboomwerking hebben, m.a.w. veel resultaten inzake productiviteit, efficiëntie, enzovoort, scoren merkbaar lager. Denken we maar aan het reduceren van de lotgroottes het gebruik van steltijdreductietechnieken. Mixed model en lean-eenstuksproductie scoren zelfs

Figuur 2



Figuur 3



### Kwaliteitszorg

Een ander functioneel domein bestaat in kwaliteitszorg (figuur 3). Daar zijn we volgens de professor toch al zo'n 25 jaar mee bezig. Maar ook daar zien we dat alle bedrijfsgroottes laag scoren op het vlak van methodes die erop gericht zijn meteen de juiste producten te ontwerpen waar de klant naar vraagt, denken we maar aan time-to-market en first time right. Bij de best practices vinden we daar onder andere statistische procescontrole, robuust ontwerp, failure mode analyse en quality function deployment.

*Prof. Van Landeghem:* "Gelukkig doen we toch nog een beetje kwaliteitscontrole op onze componenten, maar eigenlijk zou daar honderd procent moeten staan, want dat betekent dat er bedrijven zijn die hun componenten zomaar binnennemen."

nul procent. Er is dus voorlopig geen bedrijf dat aangeeft dat te gebruiken.

Die gemiddelde scores kunnen worden opgesplitst volgens de grootte van de bedrijven (figuur 2). De onderzoekers bepaalden dat een klein bedrijf minder dan honderd werknemers telt, een groot bedrijf meer dan tweehonderd werknemers, en een middelgroot bedrijf daar tussenin zit.

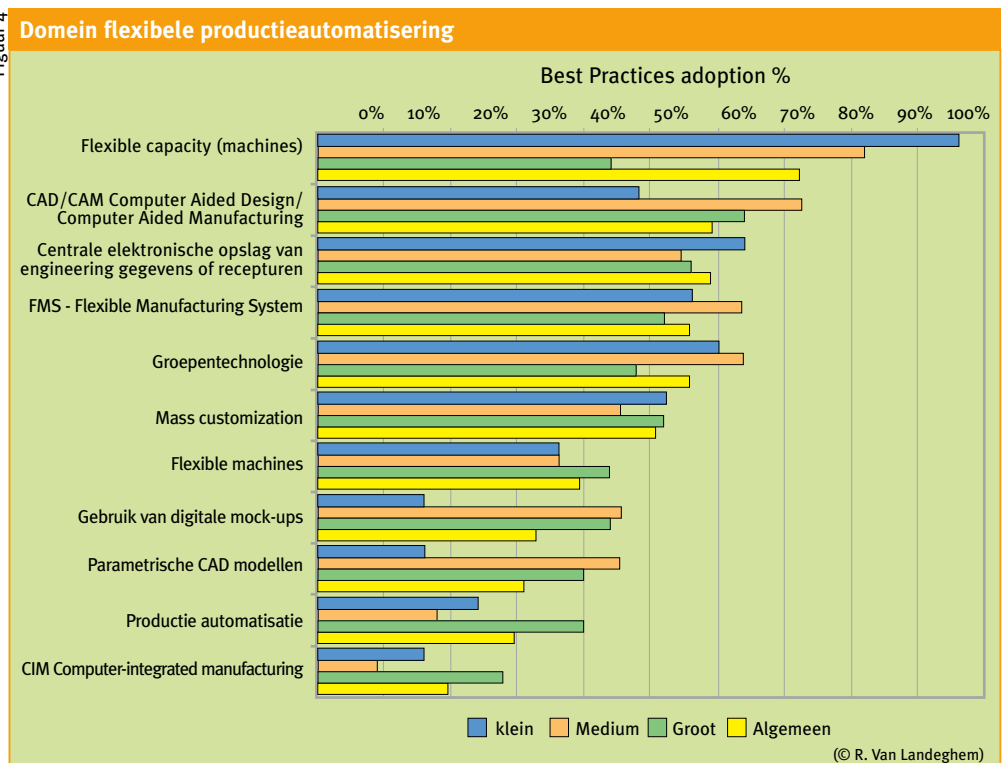
*Prof. Van Landeghem:* "Als we de opsplitsing maken, blijkt dat de KMO's nog eens achterophinken op dat toch al lage gemiddelde. Aangezien economen nog altijd beweren dat de jobcreatie vooral in de KMO's moet gebeuren, is het duidelijk dat de KMO's ook eens hun efficiëntie onder de loep zullen moeten nemen, willen ze de kans krijgen om innovatief potentieel uit te bouwen. En dat is een algemene tendens. Over alle domeinen ga je zien dat de KMO's altijd een stuk lager scoren. Er is één uitzondering: KMO's hebben meer mogelijkheden om werknemers flexibel in te zetten. Bij

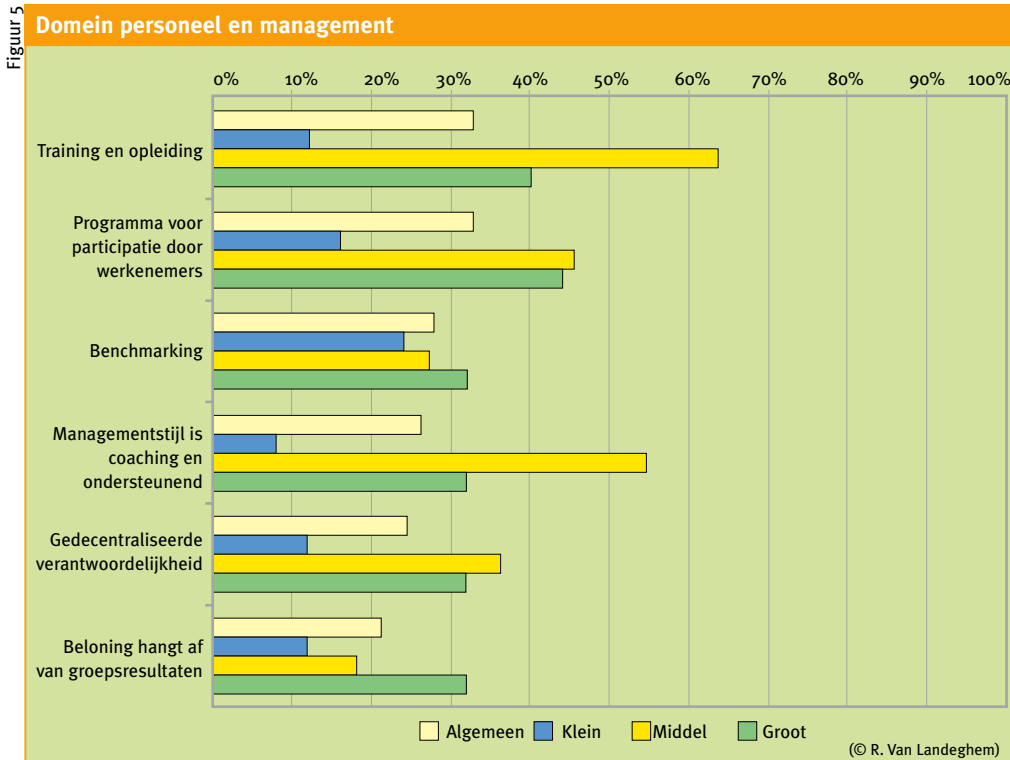
middelgrote bedrijven is dat al een stuk minder het geval en bij grote bedrijven ligt die score nog lager."

### Flexibele productieautomatisering

Een derde domein is flexibele productieautomatisering (figuur 4). Daar staan we in

Figuur 4





al wat langer dan vier weken duurt, begin je in het vaarwater van de Chinezen te komen.”

#### Personeel en management

Personeel en management, vervolgens, is een domein waar vooral succespraktijken zijn geplaatst die te maken hebben met de operationele organisatie (figuur 5). Dat zijn die succespraktijken die nodig zijn om het creatief potentieel dat in de werknemers huist, te benutten. De score van onze KMO's ligt daar relatief laag.

*Prof. Van Landeghem:* “De succespraktijken die we daar tegenkomen, zijn zaken waarvan iedereen sinds jaar en dag beweert dat ze cruciaal zijn om de competitiviteit te ondersteunen, en toch scoren we er relatief laag. Voorbeelden zijn training en opleiding, participatie door werknemers, een ideeënbus, zelf dingen ontwikkelen, gedecentraliseerde verantwoordelijkheid, teamwork, coaching als managementstijl, beloning hangt af van groepsresultaten.”

Vlaanderen relatief sterker omdat wij veelvuldig gebruik maken van automatisering om onze productie in te richten. Maar opnieuw scoren we er laag bij de succespraktijken die een grote hefboomwerking hebben.

*Prof. Van Landeghem:* “Het gebruik van ons ontwerpsysteem (CAD), bijvoorbeeld, scoort daar relatief goed. Tussen de vijftig en zeventig procent van de bedrijven hebben zo'n systeem in huis, maar we zien ook dat het gebruik van digitale prototypes of het gebruik van parametrische modellen, wat een soort gevorderd gebruik is van diezelfde CAD-systemen, dan

weer heel laag scoort. Heel veel bedrijven hebben dus wel de software, maar halen er zeker nog niet alles uit wat mogelijk is.”

Toch wil professor Van Landeghem benadrukken dat het juist die gevorderde succespraktijken zijn die helpen om de factor tijd in te korten: “En als er één iets is wat we hier hebben ten opzichte van onze lokale markt, dan is dat tijd. In China hebben ze altijd zes à acht weken nodig om producten hier te krijgen. Dat betekent dat als je hier iets in twee weken tijd kunt leveren, je een concurrentieel voordeel hebt. Bij

“Ook krijgen we de indruk dat we in onze bedrijven de werknemers niet volledig vertrouwen of niet in dat verbeteringstraject meekrijgen”, aldus nog de professor. “Beslissingen worden nog te veel genomen ergens in de kantoren of door ingenieurs, en dan proberen ze de mensen op de vloer mee te krijgen. Maar die herinneren zich de laatste moeilijkheden of de laatste gebeurtenissen en die voelen zich ook niet aan- ▶

## ATIM | DEMAND MANAGEMENT SOLUTIONS

### OPTIMALISEER UW

- Voorraden
- Beschikbaarheid
- Winstmarges
- Customer service

### VRAAGVOORSPELLING | FORECAST PRO

Dankzij automatische selectie van geavanceerde statistische modellen biedt Forecast Pro hoge betrouwbaarheid zonder statistische kennis. Bewerk en deel forecasts, voeg events toe en stuur uw planning aan.

### VOORRAADOPTIMALISATIE | JUST ENOUGH

Voorspel demand en supply fluctuaties met ingebouwde Forecast Pro functionaliteit. Bepaal service levels, bestelmethode, safety stock etc. en verlaag uw voorraad. Optimaliseer inkoop en distributie orders.



- | PROFESSIONAL EDUCATION
- | SOFTWARE SOLUTIONS
- | OPERATIONAL CONSULTANCY

## Webscan benchmark

Webscan is een samenwerkingsverband, ontstaan uit de vakgroep Industrieel Beheer van de Universiteit Gent, samen met een aantal mensen uit de praktijk, mensen van AEM en van Cim\_Cil.

Om z'n steentje bij te dragen, zette Webscan een benchmark op. De Webscan benchmark peilt in het domein van productie en logistiek naar het gebruik van succespraktijken en naar een aantal performantie-indicatoren die de resultaten geven op die acties binnen bedrijven. Deelname is anoniem.

Webscan zette ook een forum op waar bedrijven die actief zijn in lean manufacturing gewoon ervaring kunnen uitwisselen. Momenteel is er ook een boek van professor

Van Landeghem: 'Benchmarken om te overleven, Gids met succespraktijken voor Productie en Logistiek'. In 2007 wordt ook een nieuwe master opleiding gelanceerd voor ingenieurs waar precies dit domein, met name de technieken en methodes inzake bedrijfskunde, zal worden gedoceerd zodat de ingenieurs die afstuderen onmiddellijk de bruikbare kennis hebben die in Vlaanderen misschien wel broodnodig is.



gesproken om mee te gaan. En zolang iedereen maar wat staat af te wachten, krijg je maar een fractie van wat er te halen is. Lean manufacturing is zo'n voorbeeld. De principes op zich zijn erg eenvoudig, maar zonder de mensen op de werkvloer kun je er maar weinig uithalen. En het bedrijf dat op nummer één stond, behoort internationaal tot de top juist in het domein van die praktijk. Dus daar schuilt er wel een boodschap naar het management toe. Het wordt misschien tijd om eens grondig te herbezinnen."

## Andere domeinen

Nog enkele domeinen zijn voorraadbeheer, logistieke planning en transport. Bij voorraadbeheer blijkt dat vijftig procent of minder van de bedrijven die succespraktijken gebruikt. "En dat terwijl iedereen wel voorraad heeft", aldus professor Van Landeghem.

Ook logistieke planning is een moeilijk domein, omdat planning natuurlijk het resultaat is van hoe de productie georganiseerd is. "Alle problemen die niet opgelost zijn op de vloer komen uiteindelijk op het bureau van de planners terecht en zij moeten dan maar zorgen dat ze er iets van maken. Ook daar zijn de scores vijftig procent of lager, wat betekent dat ook daar nogal wat potentieel schuilt",

meent professor Van Landeghem.

Voor het domein transport geldt hetzelfde, hoewel daar de toepasbaarheid misschien minder is omdat veel bedrijven hun transport gewoon uitbesteden. "Alleen doen ze dat op de traditionele manier met de telefoon en de fax. Het gebruik van automatische aanbesteding en reverse auctioning en dat soort dingen wordt voor transport weinig of niet gedaan", zo luidt het.

Statistisch kunnen de onderzoekers aantonen dat de KMO's gemiddeld minder succespraktijken toepassen dan de middelgrote en grote ondernemingen. "Ik zal de laatste zijn om te zeggen dat daar een oorzaak-gevolg relatie inzigt, maar KMO's hebben ook een lagere rentabiliteit, gemeten a.h.v. de return on assets, de mate waarin het geïnvesteerde kapitaal efficiënt wordt benut", aldus nog professor Van Landeghem.

## Nog veel potentieel

De conclusie van het onderzoek luidt dat onze bedrijven de succespraktijken maar voor gemiddeld 38 procent gebruiken. Voor wereldklasse praktijk, dat zijn dus de praktijken met de hoogste hefboomwerking, daalt dat zelfs tot dertig procent. Kleine ondernemingen scoren

lager dan andere. En praktijken die een zeer hoge kans tot slagen hebben, blijken weinig of niet te worden toegepast. En last but not least, het valt op dat heel wat creatief potentieel bij de werknemers gewoon onbenut blijft. En de vraag is, is dat omdat er een vertrouwenscrisis tussen het management en de vloer is? Ook daarop hebben de onderzoekers geen antwoord, maar communicatie is in ieder geval ook daar van een heleboel zaken onderwerp.

Wat staat onze bedrijven nu concreet te doen? Volgens professor Van Landeghem is er in ieder geval dringend nood aan initiatief van het management om te kijken welke van de praktijken op korte termijn toch een zetje zouden kunnen geven aan de efficiëntie. "Benchmarking is daarvoor een zeer goede methode omdat je uiteraard objectieve gegevensmetingen kunt vergelijken. Cijfers spreken nu eenmaal voor zich", meent de professor. "Als we op middellange termijn naar Vlaanderen kijken, is het belangrijk dat zelfs bedrijven die vandaag goed zitten of denken goed te zitten inzake efficiëntie, toch de handen uit de mouwen steken en tijd moeten winnen om innovatief uit de hoek te komen. Zo kunnen ze in de komende jaren hun plaats in de markt verdedigen of zelfs uitbreiden, maar het zal zeker met een andere benadering zijn dan de dag van vandaag. Iedereen is het er namelijk over eens dat we binnen vijf of tien jaar op een heel andere manier op de markt zullen staan, met heel andere producten en diensten, dan vandaag."

Het is de onderzoekers opgevallen dat in Vlaanderen een enorm dicht netwerk bestaat van allerlei verenigingen, die allemaal tot doel hebben de bedrijven, en vooral de KMO's te ondersteunen. "En allemaal hebben ze hetzelfde probleem", aldus professor Van Landeghem. "Ze krijgen KMO's zeer moeilijk in gang. Waarom? Omdat mensen te weinig tijd hebben, niet gauw te overtuigen zijn, of misschien gewoon menen dat ze het beter weten."

HC

