

In Business Logistics van januari (01/2006) kon u al de resultaten lezen van het Webscan onderzoek naar het innovatiegedrag bij de Belgische bedrijven. In deze bijdrage brengen we de praktijkgetuigenis van Omco, een Belgische onderneming die Webscan heeft ingezet teneinde de punten voor potentiële verbetering in kaart te brengen en ze ook daadwerkelijk te realiseren. Jean-Christophe Seynaeve, general manager van de Omco groep, geeft tekst en uitleg.

# [Verbeteringspotentieel in kaart]

— Webscan in de praktijk bij Omco —

● Omco ontwerpt en maakt als nichespeler vormen voor glazen recipiënten, doorgaans flessen en bokalen. Om een fles te maken zijn namelijk een aantal glasvormen nodig voor het realiseren van de flesvorm, de flesbodem en een nek, het stukje waar de dop op komt. Die glasvormen levert Omco aan glasfabrieken die ze gebruiken bij het produceren van de glazen recipiënten.

*Jean-Christophe Seynaeve:* “Naast dat product leveren wij nog een extra toegevoegde waarde die we in de loop van de jaren hebben opgebouwd, namelijk onze kennis. Onze knowhow zit in de design en de engineering van de vormen. Want om een bepaalde fles te maken en daarbij zo weinig mogelijk glas te gebruiken, moet je er een CAD-model op loslaten en daar berekeningen rond doen. Dat is in feite onze specialisatie en maakt vandaag ongeveer veertig procent van onze omzet uit. Die andere zestig procent bestaat uit tekeningen die wij van de klant krijgen en waarvoor wij dan de vormen maken.”

Omco telt negen vestigingen, waarvan twee gieterijen – één in het Belgische Hamme en één in Slovenië – en zeven productievastigingen

in een reeks landen: België – met moederbedrijf in het Oost-Vlaamse Aalter –, Engeland, Frankrijk, Oostenrijk, Kroatië, Roemenië en Turkije. De twee eigen gieterijen leveren grosso modo het gietwerk voor de groep. Verticale integratie dus.

Een volledig order wordt bij Omco in vijf tot acht weken afgewerkt. Vandaag is dat nog een pluspunt ten opzichte van de concurrentie uit China, waar de levertermijnen langer oplopen. Maar Omco weet dat ook zijn klanten steeds maar efficiënter worden en meer planningstijd beginnen in te bouwen teneinde vanuit het goedkopere Azië te kunnen sourcen. “Uiteraard heeft dat z’n effect op onze organisatie”, aldus Seynaeve. “Wij moeten ons door een aantal verbeteringsprojecten proberen te profileren en de niche in de niche zien te vinden teneinde toch succesvol en rendabel te blijven. Door ons beter te organiseren



Omco ontwerpt en maakt als nichespeler glasvormen voor flessen en bokalen, bestaande uit de flesvorm, de flesbodem en een nek. Die glasvormen levert Omco aan glasfabrieken die ze gebruiken bij het produceren van de glazen recipiënten.

willen we de kostprijs en de processen beter onder controle krijgen.”

## Webscan

Dus vandaar de interesse van Omco om Webscan toe te passen?

*J.C. Seynaeve:* “Het idee om Webscan toe te passen kwam er in feite op vraag van Agoria, dat Omco als testcase wilde gebruiken. Waarom? Omdat wij een bedrijf zijn dat internationaal actief is, maar dat in z'n productievestigingen in België te kampen heeft met concurrentieproblemen: hoge lonen en een heel competitieve markt, gezien de concurrentie uit Azië en Oost-Europa. Daarom moeten wij de groei van onze groep toespitsen op het buitenland en op de lagelonenlanden. Onze concurrentiepositie in België wordt sterk aangetast. Ons product wordt meer en meer een commodity, waardoor de prijzen uiteraard onder druk komen te staan. Maar de belangrijkste reden waarom we Webscan hebben toegepast, is dat we even in de spiegel wilden kijken en een vergelijking wilden maken van hoe wij het in feite in België doen. Hoe goed of hoe slecht presteren we?”

Achteraf bleek Webscan voor Omco ook een bron voor een gestructureerde aanpak. “In een bedrijf als het onze wordt vaak op het gevoel gewerkt. Dat was vooral in het verleden zo”, vertelt Seynaeve. “Een gestructureerde analyse zoals Webscan blijft gelden en kan ook in de toekomst helpen bij de keuze van oplossingen. Ik denk dan vooral aan de best practices.

Webscan heeft ons ook helpen detecteren waar wij zwak stonden en staan, en waar wij vandaag in de goede richting bezig zijn met een aantal projecten. Voor ons betekende het ook eerder een bevestiging. Wij kenden onze zwakke plekken al, maar nu worden ze nog een keer bevestigd door de benchmarking. En als je je zwaktes eenmaal kent, heb je een betere basis om een actieplan op te stellen.”

## Aanpak

Hoe heeft Omco een en ander concreet aangepakt? Het bedrijf kreeg van Webscan een login

waarmee het op de Webscan site de vragenlijst kon invullen. De vragen zijn opgedeeld in acht domeinen (b.v. inkoop) en een onderdeel key indicatoren, de cijfers zeg maar. Bij Omco beperkte het interne Webscan-team zich tot drie managers, weliswaar in de achtergrond in contact met verschillende mensen in de organisatie.

*J.C. Seynaeve:* “Toen wij de Webscan vragenlijst wilden invullen, merkten we al snel dat we de basishypotheses van die vragen eerst moesten afstemmen. Waarom? Wij zijn een groep, terwijl de vragen bij een bepaalde hypothese op een deel van het bedrijf slaan. Zo zitten wij momenteel in een overgangsfase waarbij een zevental projecten in het bedrijf lopen, o.a. een ERP-implementatie, nieuwe datacaptatie, de implementatie van TPM op de werkvloer en een documentbeheersysteem. We vroegen ons af of we de vragen moesten beantwoorden alsof de projecten al voltooid waren, of moesten we de vragen beantwoorden, ervan uitgaand dat het project er nog niet was. Dat hebben wij duidelijk met de verschillende mensen afgestemd. We hebben besloten: die projecten zijn nog niet voltooid en dus hebben we de resultaten niet. Het is voor ons ook een bevestiging geweest dat die projecten ons in de goede richting zouden sturen.”

Op vrij korte tijd kon Omco de vragenlijst invullen. Het eerste deel, tot aan de financiële cijfers, ging behoorlijk vlot en was op een aantal weken ingevuld. Het financiële deel vroeg toch een maand tot anderhalve maand aangezien uit verschillende bronnen gegevens moesten worden verzameld. Omco zit namelijk met een geconsolideerde balans. “Omco Aalter is een klein deel van een juridische entiteit, dus we hebben dat even afzonderlijk moeten nemen om de juiste cijfers te kunnen invullen”, verduidelijkt Seynaeve.

Na verwerking van de gegevens stuurde Webscan Omco al na een tweetal weken een rapport onder de vorm van een pdf-document toe. Dat rapport bestond uit twee delen: een basisrapport en een detailrapport. Het basis-

## material handling & automation systems

... WE LIKE TO MOVE IT !

[www.rdl-engineering.com](http://www.rdl-engineering.com)

interne transportsystemen  
automatiseringssystemen  
machine/prototypebouw  
automatische manipulators / robots

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

hydraulische schaarheftafels MARCO

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

elektronische – en pneumatische  
manipulators SCAGLIA



**RDL ENGINEERING NV**

**ambachtenstraat 46**

**B-8870 izegem**

+32 (51) 31 35 24

+32 (51) 31 28 09

[info@rdl-engineering.be](mailto:info@rdl-engineering.be)



Jean-Christophe Seynaeve, general manager Omco groep: "Onze zwakke plekken zijn door Webscan nog een keertje bevestigd. En als je je zwaktes eenmaal kent, heb je een betere basis om een actieplan op te stellen. Bovendien biedt Webscan een aantal tools om bij te sturen, bijvoorbeeld een lijst van best practices."

rapport op zich bestond zelf ook uit twee delen, namelijk de best practices en de prestatie-indicatoren.

## Het verdict Best practices

Wat betreft het onderdeel best practices scoorde Omco op de acht domeinen vier keer in het segment van de bottom 25. Het bedrijf besloot dan ook zijn focus eerst op die domeinen te leggen. Voor de rest scoorde Omco bij de top 25 of bij de middelmaat. Die domeinen zouden in een latere fase aan bod komen.

De gedetailleerde analyse bevestigde voor Omco een aantal vermoedens. Na het uitdiepen van de bottom 25 scores, bleken ze het bijvoorbeeld op het vlak van inkoop pover te doen.

J.C. Seynaeve: "Een aantal best practices passen wij dus niet toe. We vonden dat nogal moeilijk te begrijpen. Maar wij worden nu eenmaal beleverd vanuit onze eigen gieterijen. De groot-

ste supplier van ons materiaal komt dus van de groep zelf. Een deel van de Webscan vragen waren in feite niet echt van toepassing op onze situatie. Toch hebben wij nog verder gekeken bij de andere best practices om te zien wat we eventueel nog konden doen om onze inkoop toch te verbeteren. Dat ging via eliminatie, want in het rapport komt een hele reeks best practices voor en ik denk dat iedereen voor zichzelf moet uitmaken welke het beste past voor z'n eigen bedrijf. In ons geval was dat EDI (electronic data interchange). Concreet, wij hebben een beperkt aantal leveranciers. Uiteraard, want het zijn onze eigen bedrijven. Wij sturen orders naar onze eigen gieterij. Het is dus in ons systeem geïntegreerd, maar het is niet geïnformatiseerd. Dat is zeker iets dat we in onze toekomstige ERP-implementaties zullen opnemen."

Ook leveranciersperformance tracking is iets wat Omco niet doet, opnieuw aangezien het om z'n eigen gieterijen gaat. "We gingen ervan uit: ze behoren tot onze groep, waarom zouden ze een slechte performance hebben? Maar uiteraard betekent dat een belangrijke verbetering als we dat wel doen", aldus Seynaeve.

## Prestatie-indicatoren

Wat betreft de prestatie-indicatoren kreeg Omco een aantal grafieken, waarop het in één oogopslag kon zien hoe het scoort ten opzichte van de betere en ten opzichte van de slechtere presteerders. "Maar dat wil nog niet zeggen dat je de interpretatie achter die KPI of prestatie-indicator onmiddellijk begrijpt", vertelt Seynaeve. "Voor ons was dat eerst niet duidelijk."

Maar na een gesprek met de mensen van Webscan en door de uitleg in het boek 'Benchmarken om te overleven, Gids met succespraktijken voor Productie en Logistiek', hebben we dan wel heel snel kunnen bijbenen en kunnen begrijpen wat er werd bedoeld."

De slechtste scores is Omco vervolgens in een drill-down gaan uitdiepen. "We zijn gaan kijken

wat we op welke vraag hadden geantwoord en waar we die informatie hadden gehaald. Op die manier zijn we in feite de achtergrond van de score weer gaan samenstellen en bespreken", vertelt Seynaeve.

Tegelijkertijd heeft dat aanleiding gegeven tot het invoeren van een aantal nieuwe KPI's, die door een aantal bedrijven als belangrijk meetinstrument werden aangegeven.

J.C. Seynaeve: "We vonden het dan ook opportuun die KPI's in ons ERP-pakket op te nemen. Momenteel wordt bij ons een ERP-oplossing geïmplementeerd. Die moet straks oplossingen bieden voor een aantal best practices en ook voor het verbeteren van die prestatie-indicatoren. Althans voor het meten ervan."

Een voorbeeld is de voorraad. Daar scoorde Omco heel goed. "Wij stonden daar eigenlijk niet bij stil, maar wij hebben heel weinig voorraad", vertelt Seynaeve. "Wij hebben dan ook een engineer-to-order (ETO) activiteit. Wij hebben nooit eindvoorraad van het product. Uiteraard hebben we wel voorraad van ruw materiaal, maar dat ligt dan in onze gieterij."

Ook productieflexibiliteit scoorde vrij goed. Dat komt opnieuw doordat Omco engineer-to-order toepast. "Elk order moet in een mum van tijd worden geleverd. En de beperking van de flexibiliteit komt in feite door onze klanten. Zij leggen ons de leverdatum op en wij moeten ons naar die datum schikken."

## Goed gevoel

Wat heeft Omco dan uit Webscan geleerd?

J.C. Seynaeve: "Laten we het voorbeeld van inkoop nemen. Daar hebben we besloten met EDI te gaan werken en de supplier performance tracking in te voeren. Die conclusie hebben we heel snel aan de hand van Webscan getrokken, zonder er meer tijd te hoeven aan spenderen. Ook het verbeteren van onze interne communicatie hebben we ons dankzij Webscan tot doel gezet. Een ander punt is het centraliseren van onze verkoop. Dat was iets dat we al beslist hadden, maar nog niet hadden uitgevoerd. Door Webscan komt dat nu ook aan bod. ►





Een volledig order wordt in vijf tot acht weken afgewerkt. Vandaag is dat nog een pluspunt t.o.v. de concurrentie uit China. Maar Omco's klanten beginnen meer planningstijd in te bouwen teneinde vanuit het goedkopere Azië te kunnen sourcen. Door zich beter te organiseren wil Omco de kostprijs en de processen beter onder controle krijgen.

Webscan geeft ons een goed gevoel, omdat het ook bevestigt dat we met een aantal beslissingen die we al genomen hadden, goed bezig zijn."

"Voor ons heeft Webscan onze zwakke plekken aangeduid en beklemtoond", besluit Jean-Christophe Seynaeve. "Bovendien zijn die resultaten goed onderbouwd, zodat we weten waarop de analyse gebaseerd is. Het geeft een aantal tools aan om bij te sturen, bijvoorbeeld de lijst van best practices waaruit je kunt kiezen. De finale stap, de implementatie, moet je uiteraard zelf doen. Het zijn immers de mensen binnen het bedrijf die dat moeten dragen en tot een goed einde moeten brengen, eventueel met de hulp van een aantal externe specialisten."

Of Jean-Christophe Seynaeve van plan is na verloop van tijd nogmaals Webscan te raadplegen? "Inderdaad. Pakweg eind 2007 kunnen we nog eens de lijst invullen om te zien wat er veranderd is. Als we de twee rapporten dan naast mekaar leggen, zullen we meteen zien of we in onze doelstellingen geslaagd zijn of niet."

HC



Meer info over Webscan vindt u op [www.webscan.be](http://www.webscan.be)

## Mobility, Reliability and Ergonomics All in One

*A professional PDA, extending the power of enterprise computing*

- > Excellent ergonomics
- > Industry standard performance
- > Complete data capture
- > Superior wireless connectivity
- > Very intuitive user interface



Retail



Transportation & Logistics



Healthcare

**DATALOGIC**  
*Silverjet*

Product and Company names and logos referenced may be either trademarks or registered trademarks of their respective companies.



**DATALOGIC**  
*Blackjet*



Laser



Imager



RFID



GSM

GPRS

**DATALOGIC**

*Your Life. Our Enthusiasm™*