

TECHNOLOGIEBELEID VAN GROTE BEDRIJVEN

Bekaert, technologiebeleid in een multinationale onderneming

G. Haemers

Algemeen Directeur B.U. R & D - Nieuwe Aktiviteiten, Bekaert

Inleiding

Elke onderneming heeft in haar strategie een drijvende kracht die bijvoorbeeld produktgericht (General Motors), marktgericht (Johnson & Johnson) of grondstoffengericht (Petrofina) kan zijn. De drijvende kracht van een aantal bedrijven kan ook technologie zijn zoals 3M, Sony, Barco.

Ook voor de Bekaert Groep is de drijvende kracht technologie.

Uitmuntendheid in technologie veronderstelt een uitgebouwd R&D-beleid, een grote procesbeheersing en een sterke produktontwikkeling. Bovendien moet er konstant over gewaakt worden dat, in deze technologie gedreven onderneming, de technologie wordt gestuurd door wat de klant of de eindgebruiker wenst. Dit betekent dat een technologie gedreven bedrijf kritische technologie moet beheersen en optimaliseren, maar ook konstant nieuwe technologie, nog niet aanwezig in het bedrijf, moet opnemen in zijn produkten.

Het technologiebeleid moet dan ook worden uitgebouwd rond een aantal duidelijke steunpilaren :

- Wat is de stand van een bepaalde technologie : embryonaal, groeiend of reeds matuur.
- Welke positie neemt de kennis en kunde in deze technologie in ten opzichte van de concurrentie.
- In welke technologieën moet nu worden geïnvesteerd (gedesinvesteerd)
- Hoe snel kunnen we deze technologieën in al onze produkten en productie-eenheden overbrengen.
- Welke nieuwe produkten kunnen met deze technologieën op de markt worden gebracht.

Een technologie gedreven bedrijf moet dus voortdurend zijn technologische kennis verbreden, verdiepen,

met als doelstelling een concurrentieel voordeel te realiseren of anders gezegd, in zijn domein technologisch leiderschap nastreven.

De Bekaert Groep (omzet 60 miljard fr.) spendeert jaarlijks ongeveer 1,7 % van de omzet aan technologie: produkt proces ontwikkeling, fundamen-

ting, opwinden) die geoptimaliseerd moeten worden om technologisch leiderschap op te bouwen.

Van de ongeveer 35 basistechnologieën die voor het bedrijf belangrijk zijn wordt gevolgd in hoeverre :

- de technologie zijn natuurlijke grens bereikt heeft, met andere woor-

Uitmuntendheid in technologie veronderstelt een uitgebouwd R&D-beleid, een grote procesbeheersing en een sterke produktontwikkeling.

teel onderzoek (lange termijn), feasibility studies, en machine ontwikkeling (engineering). Met dit bedrag (1.022 miljoen BEF) ligt de Bekaert Groep veruit voorop in de metaalverwerkende sektor. De groep heeft 61 plants in 21 landen.

Technologie leiderschap bij de Bekaert Groep

Het technologie leiderschap binnen de Bekaert Groep is georganiseerd rond vier assen die alle optimaal moeten worden ingevuld om dit leiderschap te bestendigen.

Technologie leiderschap

= technologie op zich (situeringsplan)

x

= beleidsproces (technologie management)

x

= leerproces (implementatie)

x

= hefboomwerking (creativiteit - innovatie)

Technologie situeringsplan

De basis competenties van elke groep (bij Bekaert : vervorming van metaal, bedekken, ...) kunnen uit mekaar worden gerafeld tot een aantal gedetailleerde processen (bv. smering, opwar-

den of verder onderzoek in de technologie al of niet wezenlijk een bijdrage zal leveren tot een concurrentieel voordeel

- welke positie Bekaert heeft in deze technologie ten opzichte van de concurrentie

welke nieuwe technologie ons produkt betere eigenschappen kan opleveren, bv. laser-oppervlakte behandeling.

Uit deze assessment oefening blijkt duidelijker welke de uitdagingen zijn op lange en middellange termijn. Op deze manier kunnen de technologie inspanningen van de komende jaren worden uitgetekend.

Technologie beleidsplan

In een technologie gedreven onderneming bevindt de technologie zich op alle niveau's, in de plants, in de technische centra, deels bij klanten en leveranciers, in de R & D divisie, in engineering

Niet alle niveau's en geledingen kunnen technologie met dezelfde intensiteit beoefenen. Daarvoor moet een duidelijke verantwoordelijkheidsafbakening gerealiseerd worden, met andere woorden een structuur die in elke Business Unit en in de ganse groep elk

aspekt van de bedrijfsvoering optimalizeert.

Aangezien de groep georganiseerd is in Business Units, die garant staan voor een nauwe samenwerking met de klant, is ook technologie georganiseerd rond plants (produktie eenheden), B.U. 's, en groepsverantwoordelijkheid (zie fig. 1).

Leerproces-implementatie

Technologie wordt konstant opgebouwd, zowel vanuit R & D, produktontwikkeling, klanten informatie, als vanuit ervaring.

De verspreiding van technologie en kennisoverdracht is gebaseerd op:

- produktgroepen waar die technologie belangrijk is;
- produkten die, door ervaring op plaats X, in een aantal plants beter en kompetitiever kunnen worden gemaakt;
- 'round tables' rond specifieke onderwerpen die door zoveel mogelijk betrokkenen worden gevolgd (bv. rond smering, ..);
- 'centres of excellence': plants/technical centres die in één of meerdere technologieën uitmunten.

Kreativiteit - innovatie

De vierde peiler van het technologiebeleid, namelijk creativiteit-innovatie wint meer en meer aan belang.

De industriële gemeenschap, en meer in het bijzonder de mature industrieën, hebben hun competitiviteit hersteld, behouden of verbeterd door af te slanken, te fuseren, en de produktiviteit te verhogen. Totale kwaliteitszorg is een noodzaak en heeft als doelstelling alles wat we doen beter en efficiënter uit te voeren.

De competitieve grenzen worden hierdoor konstant verschoven, het fundamenteel verleggen van de concurrentiegrenzen verloopt echter via de creativiteit van alle medewerkers. Deze creativiteit is echter waardeloos als ze niet wordt opgevangen in een duidelijk proces, met andere woorden, hoe kunnen we van al onze medewerkers de denkprocessen aftappen, analyseren, organiseren om op een innovatieve manier de toekomstige behoeften van onze klant te vervullen.

Het innovatieproces is 15 % inspiratie en 85 % inspanning en een aantal problemen moet hierbij specifiek worden aangepakt:

	R & D	Technische centra	Plant	Bekaert Engineering
Opdracht	Waarom	Toepassing Know how	Wat	Ontwerp
Termijn	Lang	Kort tot halflang	Kort	Kort - halflang - lang
Focus	Nieuw	Optimalizeren	CIM toepassen	Optimale prestatie

KSF (kritische sukses factors) = Multifunktionele teams

Fig. 1

- het juiste klimaat moet worden geschapen;
- de barrières om te innoveren gekend en verwijderd;
- het proces moet worden gepland;
- teams opgezet om de ideeën bronnen te ontwikkelen;
- het proces moet gestimuleerd en mensen gemotiveerd worden;
- de evaluatie op punt gesteld;
- konsekwent en systematisch omgaan met vernieuwing en de implementatie ervan;
- synchronizatie met de bestaande competenties.

Dit laatste aspekt van technologiebeleid moet systematisch worden ingevoerd op een gestructureerde manier, doorheen de ganse groep.

Zoals onderzoek, is ook innovatie een kontinu herhaalbaar proces van bedrijfsvoering, en één van de belangrijkste pijlers van technologie gedreven bedrijven.

Elk technologiebeleid kan maar effectief zijn indien er, naast de interne werking ook een duidelijke externe werking ontstaat.

Geen enkel bedrijf vindt voldoende middelen (mensen, geld) om de explosie die technolgie kent te volgen of uit te testen.

Men is dan ook verplicht een sterk netwerk uit te bouwen met

- niet concurrerende bedrijven gebaseerd op dezelfde kern-kompetenties.
- universiteiten, zowel in binnen- als in buitenland
- externe kontakten die instaan voor de technologiebewaking.

De combinatie van technologiebeleid, innovatie en scouting moet niet alleen leiden tot een produkt uitbouw maar tevens tot nieuwe markten, andere produkten, die gebaseerd zijn op kernkompetenties van het bedrijf.

