

TECHNOLOGIEBELEID VAN GROTE BEDRIJVEN

Het technologiebeleid bij Picanol

Ph. Cornelissen
R & D Manager, Picanol

De innovatiestrategie van Picanol is gebaseerd op 3 pijlers: produktontwikkeling, technologie-onderzoek en verbetering van de productieprocessen.

Inleiding

De groep Picanol, met als hoofdactiviteit de bouw van weefmachines te Leper, realiseert met 1600 mensen een omzet van ruim tien miljard frank, bijna volledig gepuurd uit export naar niet minder dan 110 landen. Picanol verwezenlijkt nagenoeg 50% van zijn omzet in Azië, tegen 20% in Noord Amerika en 20% in Europa.

De weefmachinesector is geen stervende sector, maar een spits-technologische, toekomstgerichte sector. Hij heeft zijn plaats in de vierde industriële revolutie, die de revolutie van de kennis is. Met 'kennis' als basis zal Picanol machines moeten ontwikkelen niet alleen voor welbepaalde niches, maar vooral wereldwijd, met name voor de groeiende markten van Azië en Zuid-Amerika. De internationale concurrentie zal er immers tijdens de volgende decennia steeds anders uitzien. Azië en Oosteuropa worden hoofdrolspelers. In de relatie met Zuidoostazië is het een opgave om de cultuurverschillen te overbruggen. In Oosteuropa daarentegen vindt men een enorme voorraad aan goed opgeleide, cultureel gelijkaardige en goedkope werknemers.

Picanol heeft dus als opdracht 'globaal' te denken.

In eigen land wil Picanol de werkgelegenheid met hand en tand verdedigen door meer aandacht te besteden aan onderwijs en opleiding (het ontwikkelen van kennis), door onderzoek en ontwikkeling (kennis gebruiken), door voortdurend de processen te verbeteren en door meer te exporteren,

met name naar de groeiemarkten in Azië. Door de hoge druk op de prijzen, is Picanol verplicht met dezelfde mensen meer te doen. Om de werkgelegenheid te behouden, is een stabiele groei noodzakelijk.

Welke mensen heeft Picanol in dit kennistijdperk nodig? Kreatieve mensen die openstaan voor alles en bereid zijn voortdurend bij te leren. Technisch geschoolde mensen ook, ingenieurs en vakmensen. Het technisch onderwijs moet in dit verband gehetwaarderd worden. Het moet de eerste bewuste keuze worden van de jongeren. Onderwijs en industrie moeten samen bouwen aan een beter ondericht.

Innovatiestrategie van Picanol

Picanol besteedt jaarlijks 6% van zijn omzet aan onderzoek en ontwikkeling. Van de meer dan 100 werknemers die zich met onderzoek en ontwikkeling bezig houden, heeft meer dan 30% een hogere opleiding genoten.

De innovatiestrategie van Picanol is dan ook gesteund op drie pijlers:

- die produkten ontwikkelen waarvoor de klant interesse vertoont. Klantgerichtheid is dan ook een leidraad bij de keuze van de ontwikkelingsportefeuille en bij de ontwerp-cyclus zelf.

- die technologieën onderzoeken, gebruiken en ontwikkelen, die aan de produkten hoge prestaties kunnen bieden, bij het hoogste rendement en aan de beste kost.

- konstant de gebruikte methodes in vraag stellen, de efficiëntie van de pro-

cessen verbeteren, het ontwerp ondersteunen met 'state of the art' technieken en de productie voorzien van de modernste en meest geschikte middelen.

Laten we eerst even stilstaan bij *het produktbeleid*. Om het produktbeleid te sturen wordt gebruik gemaakt van alle mogelijke marktinformatie. Deze informatie wordt systematisch verzameld via verkopers, agenten of andere mensen die zich regelmatig bewegen in de markt, en dit uiteraard in de hele wereld. De zeer regelmatige klantencontacten van onze raadgevende technici zorgen eveneens voor een bron van noodzakelijke en nuttige informatie. Ook uit de commerciële suksessen of falingen wordt geleerd. Systematisch worden verloren orders, gewonnen orders en marktaandelen geanalyseerd en worden deze analyses gebruikt om het produktaanbod te evalueren, zwaktes en sterktes aan te geven en de nodige projekten te starten om het produkt beter te laten aansluiten aan de behoeftes van de markt.

Uiteraard proberen we ook onze produkten te vergelijken met die van de concurrenten. Op beurzen kan hun produktaanbod worden ingeschat. Proeven, die potentiële klanten uitvoeren om concurrentiële weefmachines tegenover elkaar te testen, geven een goed idee van de prestaties van de Picanol-machines, tegenover deze van de competitie. Op iets langere termijn kunnen ook de octrooien die concurrenten nemen een idee geven over die zaken die zij momenteel aan het ontwikkelen zijn en dus binnenkort op de markt zullen brengen.

Het voorgaande heeft vooral betrekking op de functionaliteit die de produkten moeten bieden aan de klanten, om hen te helpen hun productieprocessen zo rendabel mogelijk te maken.

Een ander aspect van de produktontwikkeling heeft betrekking op de *technologie* die gebruikt wordt om die functies te realiseren.

Picanol is altijd een baanbreker geweest in de integratie van de elektronica met de mechanische weeffuncties. Picanol was destijds de eerste om een elektronisch gestuurde machine te verkopen en om een microprocessor gestuurde machine op de markt te brengen. Ook vandaag nog blijft de firma een voorloper in de toepassing van de mechatronica. Meer en meer functies, die vroeger op mechanische wijze werden gerealiseerd, worden nu vervangen door elektrisch aangedreven systemen die niettegenstaande hun betrouwbaarheid, efficiëntie en intelligentie voor een aanvaardbare kostprijs moeten worden ingebouwd. Deze systemen bieden bovendien de mogelijkheid de mechanische samenbouw van de machine te vereenvoudigen, en dus ook de performantie en de efficiëntie te verhogen. Het resultaat is een machine die, voor een gelijkaardige kost, de klant een beduidend hoger gebruiksgemak en performantie biedt.

Om deze mechanische prestaties ook in de weverij te kunnen realiseren, moet de machine ook op weeftechnisch vlak korrekt gekoncipieerd zijn. Picanol heeft de afgelopen jaren dan ook een zware inspanning geleverd om ook hier de nodige know how in huis te halen. Niet alleen met het eigen onderzoeksteam, maar ook via samenwerkingsverbanden met de belangrijkste textielinstituten in binnen- en buitenland en met een aantal key-leveranciers is Picanol er in geslaagd, deze textielkennis in huis te halen, en te implementeren in de machines. Een Picanol-machine heeft dan ook op dit aspect de reputatie opgebouwd tot de beste van de wereld te behoren. Op de laatste beurzen heeft Picanol overigens bewezen, de moeilijkste weefsels te kunnen produceren aan de hoogste snelheid en met met een onberispelijke kwaliteit.

Om dit alles te realiseren, met een beperkte groep mensen, aan een steeds hoger tempo (snel produkten op de markt brengen blijft noodzakelijk om een concurrentieel voordeel te behouden) en volgens de strengste kwaliteitsnormen, moeten *de juiste methodes* gebruikt en de beste middelen worden aangewend.

Eenzijds verplichten de kwaliteitseisen (Picanol beschikt reeds, als eer-

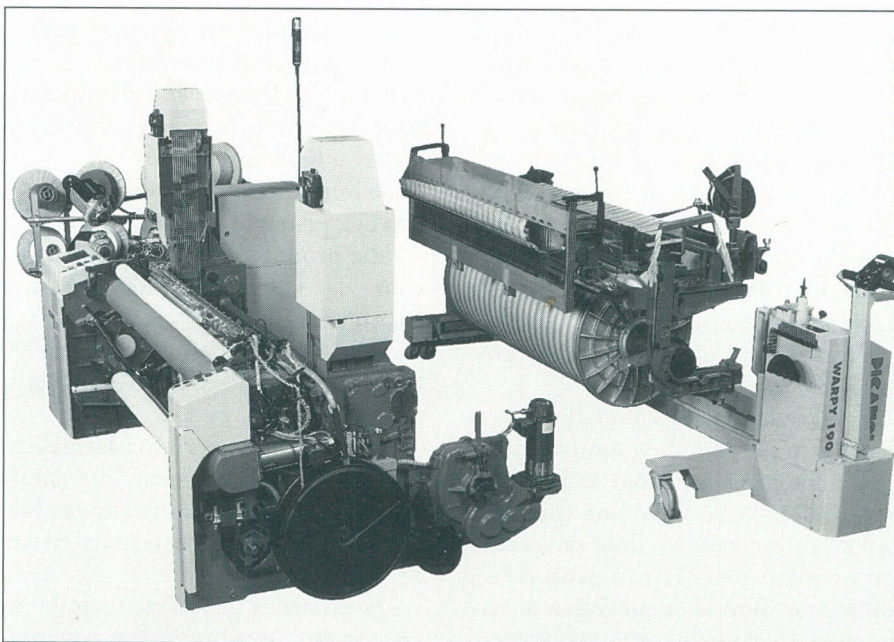
ste weefmachinebouwer, sinds 1993 over een ISO 9001 certificaat) tot het strikt volgen van een aantal procedures, anderzijds dwingt de markt tot het steeds sneller ontwikkelen van een steeds breder produktenpallet. Om deze, op het eerste gezicht, tegenstrijdige eisen te kunnen verzoenen, is Picanol dan ook verplicht konstant de werking in vraag te stellen, overbodige handelingen te elimineren en bestaande procedures te verbeteren. Dit is natuurlijk niet alleen in de R&D omgeving noodzakelijk maar ook in het ganse bedrijf.

Picanol ondersteunt deze werkwijze dan ook met de nodige middelen. Een bedrijfsoverkoepelend produktbeheersinstrument zorgt ervoor dat ontwerp, produktie, verkoop en zelfs de wisselstukkenafdeling over de volledige en korrekte informatie beschikt.

Ook het ontwerp zelf wordt op passende wijze ondersteund. Sinds jaren reeds gebeurt het ontwerp met 3-dimensionale CAD. Allerhande simulatie technieken helpen de ingenieurs om hun ontwerpen zo vroeg mogelijk te optimaliseren, en via meet- en test-systemen kunnen de prototypes op hun laatste foutjes worden gecontroleerd. De integratie met CAM ('design for production') zorgt voor grote besparingen in ontwikkelingstijd en in kostprijs. De nieuwe informatica-technologieën, samen met begrippen als 'Concurrent Engineering', 'Teamwerk' en 'Target Costing' moeten Picanol ondersteunen om de toekomst veilig te stellen.

Alle gebruikte middelen, dus niet alleen voor ontwerp, maar ook voor produktie en in de informatietechnologie, worden voortdurend in vraag gesteld. Konstant wordt er gezocht naar systemen die de efficiëntie van het bedrijf kunnen verhogen.

Tot slot is Picanol zich bewust dat de belangrijkste middelen waarover het bedrijf beschikt, de medewerkers zijn. Door een gepaste opleiding, een zo diep mogelijke verdeling van verantwoordelijkheden, een soepele communicatie, een goede organisatie en een motiverend salaris zijn we ervan overtuigd dat de medewerkers tevreden en gemotiveerd zijn om, met Picanol, de concurrentie, ook op lange termijn, het hoofd te bieden.



Archief Picanol