

# Groeien door te innoveren

## De firma nv Vanwalleghem Automation<sup>1</sup>

ir. Koen Astaacs

stafmedewerker GOM - West-Vlaanderen

**Dit artikel wil aantonen op welke wijze een weldoordachte innovatiestrategie binnen het kader van de globale strategie van uw bedrijf kan leiden tot de verdere groei van uw onderneming.**

**Tevens wordt aan de hand van dit artikel een concrete invulling gegeven van wat de GOM - West-Vlaanderen - samen met de Technologische Innovatiecel voor Vlaanderen (TIV), gemeenschappelijke cel van de Vlaamse GOM's - als dienstenpakket kan aanbieden aan uw bedrijf op het vlak van innovatie.**

### Inleiding

In dit artikel krijgt u - als bedrijfsleider - een praktisch voorbeeld hoe een weldoordachte innovatiestrategie binnen het kader van de strategie van uw bedrijf kan leiden tot de verdere groei van uw onderneming.

Dit artikel is een adhoc voorbeeld waarbij echter de grote lijnen en randvoorwaarden voor ieder bedrijf van toepassing zijn. Tevens krijgt u aan de hand van dit artikel een concreet beeld van wat de GOM - West-Vlaanderen - samen met de Technologische Innovatiecel voor Vlaanderen (TIV), gemeenschappelijke cel van de Vlaamse GOM's - als dienstenpakket kan aanbieden aan uw bedrijf op het vlak van innovatie.

### Wat is innovatie?

De algemene definitie - die de GOM - West-Vlaanderen naar voren schuift - van innovatie is "Elke sprongsgewijze verandering die voor de klant waarneembaar is en een toegevoegde waarde creëert voor uw bedrijf".

Innovatie bestaat uit zowel technologische innovatie, marktinnovatie en organisatorische innovatie.

Technologische innovatie kan zowel gericht zijn op het maken van een nieuw product/dienst of op het implementeren van een nieuw of aangepast productieproces.

Marktinnovatie betekent het aanboren van nieuwe geografische markten of het detecteren van marktniches in bestaande markten.

Organisatorische innovatie kan zowel betrekking hebben op de interne organisatiestructuur, menselijk potentieel als op het vlak van financiën en kapitaal.

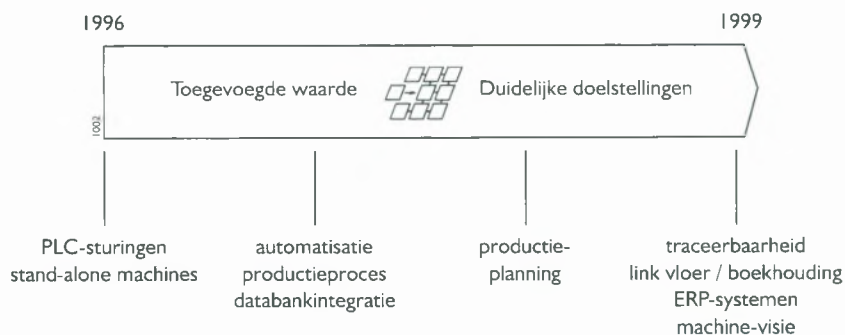
Deze drie deelaspecten kunnen gescheiden worden beschouwd en als dusdanig een afzonderlijk project of strategie in het bedrijf uitmaken. Dikwijls echter zijn deze drie deelaspecten aan elkaar gekoppeld zoals dominostenen waarbij de ene valt na de andere.

Een bedrijf dat ondoordacht innoveert, waarbij het innovatieproject bestaat uit het maken van een nieuw product gekoppeld aan een nieuw productieproces voor een nieuwe markt, begeeft zich echter op een gevaarlijk pad en kan hierdoor het voortbestaan van een onderneming hypothekeken.

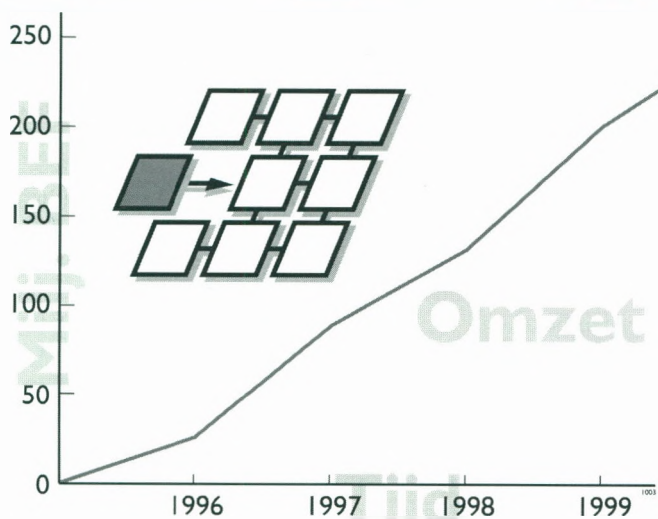
### Historiek en evolutie van Vanwalleghem Automation

Het bedrijf nv Vanwalleghem Automation is opgericht in juni 1996. Het is ontstaan als een zelfstandige entiteit uit de nv Vanwalleghem Electro te Lichtervelde. Deze laatste is actief als onderaannemer voor de nutsmaatschappijen van de kabeldistributie en elektriciteit.

Het bedrijf Vanwalleghem Automation zette haar eerste stappen op het vlak van PLC-sturing voor de automatisatie van machines. Haar kerncompetentie lag op het vlak van de analyse van de te automatiseren machines. De technologische elementen waren de software en sturingskasten. In een tweede fase kwam - naast het automatiseren van de machines in het productieproces - de integratie tussen de machines, het productieproces zelf met hieraan gekoppeld databanken. Door deze integratie kon de performantie van de geautomatiseerde processen opgevolgd en bijgestuurd worden. De interface



Grafiek 1 : evolutie van de omzetcijfers



tussen de machine - PLC-sturing - het bovenliggende supervisiesysteem - PC of mini - liet toe een volgende stap te zetten naar productieplanning.

Aanvankelijk gestart met een drietal personeelsleden - oorspronkelijk werkzaam bij Vanwalleghem Electro - groeide de firma uit tot een bedrijf van 61 mensen met een vooropgezette omzet van 200 miljoen fr. voor 1999. De kerncompetentie van Vanwalleghem Automation is de kennis om bij potentiële klanten de productieprocessen te analyseren. Vanuit de analyse worden oplossingen voorgesteld die naar totale intergratie leiden van het productiegebeuren. Totale integratie betekent de interfaces maken tussen machine - proces - database opvolging - planning en traceerbaarheid.

Sedert begin 1999 is een nieuwe vennootschap QSORT nv opgericht. Deze laatste is op zijn beurt gegroeid als een zelfstandige activiteit uit nv Vanwalleghem Automation.

Qsort's kerncompetentie situeert zich hoofdzakelijk in het domein van niet-destructieve, performante kwaliteitscontrole-oplossingen en -systemen.

Deze kunnen worden geïntegreerd in zowel bestaande als nieuwe productieprocessen waarbij vorm, kleur en structuur geëvalueerd worden door middel van zelf ontwikkelende technologieën: centraal staat de kleurencamera met hoge beeldverwerkingssnelheid die wordt gekoppeld enerzijds aan de hardware componenten en anderzijds aan krachtige software.

### Innovatiebeleid bij Vanwalleghem Automation nv

#### Technologische innovatie

Het bedrijf Vanwalleghem Automation kwam in contact met de GOM - West-Vlaanderen naar aanleiding van een vraag van een klant om een nieuwe machine te ontwikkelen voor het automatisch sorteren van wortelen op grootte, kleur en vorm. Dit was op zich iets nieuws voor het bedrijf. Enerzijds was er het mechanische aspect - wat niet tot de competenties behoort van het bedrijf - en anderzijds een nieuwe uitdaging op het vlak van automatisatie gekoppeld aan camera's. De visualisatieproblematiek zowel naar de cameratechnologie als de verwerking van de gegevens via software waren nieuw.



Door de financieringsmogelijkheden van het Vlaams Instituut ter bevordering van het Wetenschappelijk-Technologisch potentieel in de industrie (IWT) aan te spreken werd de uitdaging in al zijn facetten bekeken. Dit gaf reeds op zich een toegevoegde waarde

voor het jonge bedrijf. De vraag van de klant werd als een project bekeken en in twee fasen opgesplitst. Ten eerste in een KMO-haalbaarheidsstudie waarbij de sterk onzekere elementen werden geanalyseerd en waarbij vergelijkingen werden gemaakt tussen potentieel interessante cameratechnologieën. Ten tweede werd op basis van de resultaten van deze KMO-haalbaarheidsstudie - voor 60% door het IWT gesubsidieerd - een KMO-innovatieproject opgemaakt. Dit innovatieproject voor 35% door het IWT gefinancierd - bestond erin om met de gekozen cameratechnologie software te schrijven die voldoende snel kon rekenen met de gigantische hoeveelheid aan gegevens.

Technologische innovatie gebeurt best op projectmatige basis. Belangrijk hierin zijn het goed afwegen van wat de interne competenties zijn en waar er zich lacunes vertonen. Deze laatste kunnen ingevuld worden door het aantrekken van externe kennis. Dit kan zowel gebeuren door het aanwerven van nieuw personeel en/of samenwerking met bedrijven of kennisinstellingen. Beide oplossingen voor de lacunes werden door Vanwalleghem Automation toegepast.

De GOM - West-Vlaanderen zit in een netwerk van kennisaanbieders zoals universiteiten, hogescholen, Centra Degroote (WTCM, WTCB, BIL,...), clusters (VCK, ALU.C.VL., CEPRO, CLUSTA,...) en andere kennisinstellingen. Op vraag van de bedrijven kan dit netwerk ingeschakeld worden om specifieke vragen met betrekking tot innovatie op te lossen.

Samengevat moet een goed innovatieproject in een bedrijf aan de volgende elementen kunnen beantwoorden :

- wat is de interne kennis;
- hoe wordt de niet-gekende kennis ingevuld;
- wie is projectleider;
- welke personen zullen worden ingeschakeld;
- wat is het voorziene budget;
- welke mijlpalen zijn er aanwezig;
- wat is de timing.

#### Organisatorische innovatie

Ongeveer een jaar later nam de GOM - West-Vlaanderen opnieuw contact op met Vanwalleghem Automation. Dit gebeurde in het kader van een Europees project -



Interreg II Euregio Scheldemond "Stimulering Innovatie en Samenwerkingsverbanden" - waarbij de GOM de bedrijven een gratis audit kon aanbieden. De audit "Innovatie Quick Scan die bij Vanwalleghem Automation werd uitgevoerd legde de groeipijnen van het bedrijf bloot. De strategische opstelling, de ontwikkelingsrichting, het management en de marktkansen waren de aandachtspunten.

Kort samengevat was de strategische opstelling in het bedrijf het eigen innovatie-inzicht. De ontwikkelingsrichting was gefocussed op procesgerichte technologie, marktontwikkeling en functionele waar van de producten. Het management was praktisch inventief en structureel analyserend. De marktkansen lagen op het vlak van procestraceability bij automatisatie en opvolgingssoftware van projecten.

Ondertussen bedroeg de tewerkstelling in Vanwalleghem Automation reeds een 17 tal personen. Uit de audit bleek dat de organisatie een chaotische structuur had. Een chaotische structuur is geen chaotische organisatie maar een structuur waar iedereen ongeveer alle kennis beheerst voor het uitvoeren van projecten en weet heeft van alle lopende projecten. Op basis van eigen initiatief helpen de medewerkers elkaar om de projecten te realiseren. Er wordt niet vanuit de top gedirigeerd.

Het management van Vanwalleghem Automation voelde intuïtief aan dat wanneer zij verder bleven groeien een nieuwe organisatiestructuur nodig was. Door samen met de GOM - West-Vlaanderen en de Technologische Innovatiecel voor Vlaanderen (TIV) de resultaten van de Innovatie Quick Scan verder te bespreken werd nagedacht over volgende vragen :

- wat is de missie?;
- wat is de strategie?;
- wat zijn de doelstellingen?

De resultaten van deze gesprekken waren kort samengevat:

- hoogtechnologische "Turnkey" automatisatie-oplossingen;
- open bedrijfsklimaat;
- wereldwijd distributienetwerk;
- speler op wereldniveau in totale automatisatie-oplossingen;
- markttrends anticiperen én bepalen;
- groei en succes dankzij innovatie;
- win-win klanten- en leverancierrelaties opbouwen;

- uitbouw van een verregaande klantenondersteuning.

Eind 1998 contacteerde Vanwalleghem zelf de GOM - West-Vlaanderen en de TIV. Wat reeds als een probleem onderkend was - de chaotische organisatie - moest een oplossing vinden in een nieuwe organisatiestructuur. Het bedrijf was reeds tot een 35-tal medewerkers uitgegroeid. De TIV heeft een studie uitgevoerd waarbij eerst de interne processen werden bekeken. Daarna werd een analyse van de kennis in huis gemaakt. Op basis van deze beide analyses - de interne processen en de interne kennis - werd in eerste instantie een matrixstructuur vooropgezet voor de afdeling software. Gans het probleem situeerde zich op het vlak van interne communicatie en de juiste persoon op de juiste plaats. De interne communicatie moest kort en open blijven zonder opnieuw in de oude structuur te vallen.

De matrixstructuur is als volgt opgebouwd. Er is een kennis-beheersysteem en een project-beheersysteem. Het kennisbeheersysteem bestaat uit specialisten in één domein van de aangewende kennis. Het projectbeheersysteem bestaat uit generalisten die de projectverantwoordelijken zijn.

Aan elk project wordt een projectleider en een projectnummer toegekend. De projectleider wordt intern in het bedrijf de pa van het project genoemd. De projectleider fungeert als contactpersoon voor de klant en staat in voor de tijdige afwerking van het project.

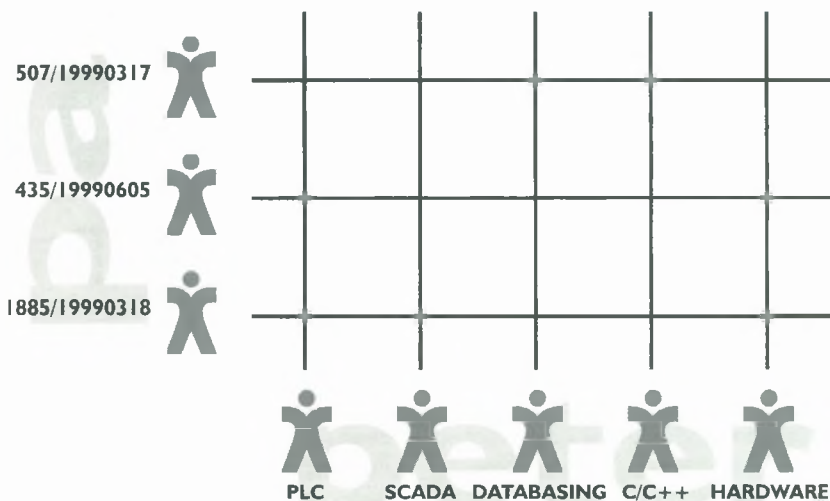
De automatisatie industrie vereist kennis van een hele reeks domeinen (zowel hard- en software). Voor elk domein is er een peter, die dienst doet als helpdesk voor iedereen die in een bepaald project met zijn discipline te maken heeft.

Nadat de nieuwe structuur werd goedgekeurd, bleef nog de delicate invulling van de verschillende functies. Hiervoor werd met alle medewerkers van het bedrijf afzonderlijk een interview gepleegd. Op basis van de resultaten hiervan werd een voorstel opgemaakt. De top van het bedrijf werd tevens aan psychologische testen onderworpen om de managementcapaciteiten duidelijk in kaart te brengen en zo aan de top een consensus te bereiken van wie uiteindelijk op welke plaats zou terecht komen.

Het bedrijf had uitdrukkelijk de bedoeling eerst de verantwoordelijke functies in te vullen met interne mensen en het aantrekken van externe personen. Dit was nodig om de reorganisatie vlot te laten verlopen en geen lacunes op cruciale punten te krijgen waardoor de medewerkers zouden kunnen afhaken of gedemotiveerd worden.

Begin 1999 is dan een afzonderlijke entiteit QSORT opgericht die op hetzelfde niveau en structuur is geschoeid zoals de hard en software afdeling. Waarom een aparte entiteit? QSORT staat voor de automatisatie door middel van visiesystemen in eerste instantie, waarbij de kwaliteit niet alleen moet bewaakt worden maar tevens op basis van de analyse on-line

Figuur 1 geeft een grafische weergave van de matrixstructuur



geageerd moet worden in het productieproces op de verschillende vooropgestelde kwaliteitscriteria.

De technologie van visiesystemen bestaat reeds jaren. De nieuwe ontwikkelingen die gebeurd zijn bij Vanwalleghem Automation maken dat zij op wereldvlak inzake visiesystemen voorop zijn. Om in de toekomst een stap voor te blijven ten opzichte van de concurrenten is onderzoek en ontwikkeling (R&D) cruciaal. Dit gebeurt beter niet in een bestaande organisatie waar routinematige activiteiten het merendeel van de opdrachten uitmaken. QSORT heeft dan ook strategische contacten met instellingen wereldwijd die op het vlak van visiesystemen onderzoek en ontwikkeling doen. Bijvoorbeeld met de Katholieke Universiteit Leuven - faculteit van de landbouwkundige en toegepaste biologische wetenschappen - inzake productkarakteristieken van levensmiddelen, met OIP uit Oudenaarde voor wat de lenstechnologie betreft en Soenen Controls op het domein van hardware.

Organisatorische innovatie kan echter ook los staan van technologische of marktinnovatie. In het geval Vanwalleghem Automation was het een logisch gevolg uit de technologische innovatie die de groei van het bedrijf mogelijk heeft gemaakt. Organisatorische innovatie moet als doel hebben om zowel intern als extern de communicatie vlotter te laten verlopen en de kennis aanwezig bij elke medewerker op een dusdanige manier te organiseren dat er geen kennis onbenut blijft. Al te dikwijls gebeurt het nog dat het warm water of het buskruit opnieuw worden uitgevonden bij gebrek aan overzicht in de organisatie van de kennis of gelijkaardige probleemstellingen die reeds vroeger werden opgelost.

#### Marktinnovatie

Het bedrijf Vanwalleghem Automation is bij de firma Ferromatrix gestart met de koppeling van productieplanning en opvolging met de werkvloer. Vervolgens werden de eerste stappen in de versmarkt van groenten - aardappelen, uien en wortelen - qua traceerbaarheid gezet. Daarna volgden klanten in de diepvriesgroentenindustrie en de voedingsindustrie in het algemeen.



Het bedrijf heeft geografisch haar markt reeds uitgebreid tot gans België en Frankrijk, Groot-Brittannië en zette de eerste stappen in Canada en Israël.

Op het vlak van sectoren is de versmarkt en de diepvriesgroentenindustrie nog altijd zeer belangrijk. Door de ontwikkeling van een generische technologie - dit betekent dat de technologie in veel domeinen kan worden toegepast - zijn de sectoren textiel, vlees en kaas reeds aangeboord.

Op het huidige ogenblik wordt door Vanwalleghem Automation aan dit aspect - wereldwijd distributienetwerk - gewerkt. Door het zoeken naar strategische allianties met zowel bedrijven die mechanisch sterk staan in de machinebouw als naar kennisinstututen die een continue instroom van nieuwe technologische inzichten en resultaten uit onderzoek kunnen aanbrengen en bedrijven die reeds wereldwijd actief zijn. Of men met partners in het buitenland of eigen filialen zal werken is tot op heden nog een open vraag.

Om wereldwijd voeling te krijgen met de markt werd door Vanwalleghem een stand op de Hannover-Messe 1999 ingericht. De keuze van een gespecialiseerde beurs, die op wereldvlak hoog staat aangeschreven, laat het bedrijf toe om op een korte efficiënte manier heel wat commerciële contacten te leggen.

BUSINESS BANKING

Volgt  
uw bank  
uw  
ideeën?





BACOB wel.

U bent bedrijfsleider of zelfstandige, of u hebt een vrij beroep. En u wilt hogerop. Maar daarvoor hebt u goed advies nodig, vooral op het punt van financieel beheer. BACOB kan u helpen. Welke ideeën u ook koestert, met het gamma professionele diensten van BACOB gaat het vast de goede richting uit. We bieden correcte en stipte betalingen, elektronische verwerking van de verrichtingen, een vlotte kredietverlening en voordelige beleggingsformules. Vanaf nu hebt u alle troeven in handen om uw ideeën te realiseren. Vraag meteen meer informatie in het dichtstbijzijnde BACOB-kantoor.


Bank u wel



Ook het volgen van congressen wereldwijd over de materie die het bedrijf aanbelangt is een manier om een beeld te krijgen van wie waar bezig is een specifiek domein.

Marktinnovatie is tweeledig zowel geografisch als naar bedrijfstakken toe. Marktinnovatie is op financieel vlak niet te onderschatten en vergt tijd. Ook hier moeten antwoorden op de volgende vragen worden gegeven wenst men succes te hebben:

- wat is de toegevoegde waarde naar de klanten?;
- welke bedrijfssectoren kunnen geïnteresseerd zijn?;
- zijn beurzen interessant?;
- zijn congressen een manier om commerciële contacten te leggen?;
- neem ik organisaties onder de arm om een zicht te krijgen op de nieuwe markten?;
- ga ik in het buitenland strategische allianties aan met partners?

### Slotbeschouwingen

Om te innoveren moeten er uiteraard ideeën zijn. Zowel klanten als medewerkers in het bedrijf kunnen deze ideeën aanbrengen.

De externe input van ideeën komt van klanten die met problemen naar u toestappen en u eerder als een partner of een leverancier van oplossingen zien. Beschouw de vragen van deze klanten niet als een lastig gegeven maar analyseer ze en probeer er een gepaste oplossing voor te zoeken.

De ideeën van medewerkers uit het bedrijf zullen slechts naar boven

komen wanneer er een goed "innovatieklimaat" aanwezig is. Dit betekent betrokkenheid van de medewerkers op alle niveau's, korte open communicatielijnen, ruimte om iets uit te proberen en de mogelijkheid om fouten te maken waaruit opnieuw kan geleerd worden. Dit is waarschijnlijk de moeilijkste opgave om tot innovatie te komen. Wanneer de ideeën aanwezig zijn is het een kwestie van deze op een projectmatige basis aan te pakken om tot succes te leiden.

Algemeen moet uit dit artikel duidelijk blijken dat innovatie één van de sleutelementen moet zijn voor ieder bedrijf. Innovatie is geen modewoord, maar moet voor elke West-Vlaamse onderneming een dagdagelijks aandachtspunt zijn in het kader van haar globale bedrijfsstrategie.

Door de globalisering van de economie waardoor de concurrentiedruk sterk verhoogt, zijn de bedrijven immers verplicht om zich competitiever op te stellen ten opzichte van hun concurrenten. Dit houdt in dat er voor de klanten een hogere toegevoegde waarde moet worden gecreëerd waardoor het bedrijf zich kan onderscheiden in de markt. Concreet kan dit betekenen dat eenzelfde product tegen een lagere prijs wordt aangeboden of dat voor eenzelfde prijs beter aan de klantenbehoeften wordt voldaan, dat flexibeler gereageerd wordt op de veranderende marktwensen of geanticipeerd wordt op nieuwe technologische evoluties.

Door verschillende factoren zoals hoge loonkosten, het gebrek

aan fysieke uitbreidingsmogelijkheden, de randvoorwaarden inzake milieu en het tekort aan geschoolde arbeidskrachten, hebben de bedrijven als concurrentieel wapen enkel nog innovatie in hun arsenaal. Het is duidelijk dat innovatie een goed doordachte strategie moet zijn wenst men de kansen op succes te maximaliseren.

De GOM - West-Vlaanderen heeft alvast in haar strategie - in het kader van haar opdracht van streekontwikkeling - innovatie als sleutelement opgenomen. Zij staat steeds ter uwer beschikking.

Heeft u vragen of wenst u meer inlichtingen contacteer:

- *ir. Koen Astaes,*  
*Technologie en Innovatie,*  
*GOM - West-Vlaanderen,*  
Baron Ruzettelaan 33,  
8310 Assebroek; tel. 050/36 71 00,  
fax 050/36 31 86 of via

e-mail [koen.astaes@gomwvl.be](mailto:koen.astaes@gomwvl.be)

- *ir. A. Kemps, directeur*  
*Technologische Innovatiecel voor*  
*Vlaanderen*, gemeenschappelijke cel  
van de Vlaamse GOM's (TIV) vzw,  
Bischoffsheimlaan 25,  
1000 Brussel;  
tel. 02/219.56.10,  
fax 02/219.82.27 en  
e-mail [tiv@compuserve.com](mailto:tiv@compuserve.com)

- 1 Dank aan Lieven Decorte, gedelegeerd bestuurder van het bedrijf nv Vanwalleghem Automation voor zijn toestemming en zijn bereidwillige medewerking voor dit artikel. Bijkomende inlichtingen kunt u op de volgende websites verkrijgen: [www.qsort.com](http://www.qsort.com), [www.vanwaut.com](http://www.vanwaut.com)

## Brusselle Enterprises nv

Westendelaan 1, 8620 Nieuwpoort

Tel. 058/23.25.13

Fax 058/23.05.76

Aanneming van draai-, frees-, slijp- en kotterwerk,  
zowel conventioneel als op CNC-machines  
Vol- en halfautomatisch lassen