

# Icos verbetert logistiek dankzij inschakeling interim-manager

In een economie waar de mondialisering in toenemende mate de pas aangeeft, is het ontzettend belangrijk om znodig snel de juiste kennis en ervaring in huis te kunnen halen. Crisissituaties of verbeteringsnoden drukken ondernemingen dikwijls met de neus op de feiten; in een aantal gevallen missen ze de knowhow die nodig is om vlug genoeg op de problemen te reageren. Interimmanagement kan in dergelijke omstandigheden een antwoord bieden. Het hightechbedrijf Icos bijvoorbeeld, dat genoteerd wordt op de Amerikaanse Nasdaq-beurs, slaagde erin zijn logistiek systeem op acht maanden tijd voldoende te verbeteren dankzij de inbreng van een tijdelijke manager. 'Zonder die interim-manager hadden we twee jaar nodig gehad, en dat konden we ons niet veroorloven', zegt Guido Vervoort van Icos.



Libert van Riet (KPMG Interim Management): 'Het is zeer belangrijk om interim-managers te hebben die geen bedreiging vormen voor het gewone management.'

**G**UIDO VERVOORT is directeur Logistiek en Kwaliteitszorg bij Icos, dat in 1982 op het onderzoekspark Haasrode (Heverlee) opgericht werd als spin-off van de KU Leuven op het gebied van elektronische beeldverwerking. De grondleggers waren André Oosterlinck, rector van de KU Leuven, en Paul de Vrée van het risicokapitaal-fonds Advent Belgium. Sinds december 1997 heeft Icos een notering op Nasdaq.

Icos ontwikkelt visie- en inspectiesystemen voor de elektronica-sector en de halfgeleiderbranche. Het bedrijf heeft in wezen drie producten: borden, systemen en volautomatische inspectiemachines. De borden of 'board level products' worden bijvoorbeeld ingebouwd in machines voor de elektronica-industrie; het gaat daarbij om bestukmachines om elektronica-kaarten te assembleren. De systemen of 'system level products' dienen hoofdzakelijk voor de inspectie van elektronica-componenten en worden eveneens ingebouwd in productiemachines; zij worden bijvoorbeeld toegepast in machines die componenten automatisch testen en alle mechanische specificaties in drie dimensies testen. Icos verkoopt zijn borden en systemen aan machinebouwers. De volautomatische inspectiemachines van Icos zijn bestemd voor fabrikanten van elektronische componenten.

Vorig jaar had Icos met 130 mensen een geconsolideerde

omzet van bijna 1,3 miljard frank. In de afgelopen vijf jaar noteerde het 'zeer winstgevend' bedrijf een gecumuleerde jaarlijkse groei van ruim 30 procent.

Zowel de omzet als het aanbod aan producten namen in de voorbije vijf jaar sterk toe. De cliënteel stelt almaar strengere eisen: de hightechproducten moeten just-in-time geleverd worden. De producten ondergaan trouwens een razendsnelle evolutie. De kwaliteit van het logistiek systeem is dan ook van ontzettend groot belang.

'Onze razendsnelle groei deed ons in problemen belanden', vertelt directeur Vervoort. 'In onze logistiek werken voornamelijk jonge mensen die een stuk ervaring missen. Het zou ons twee jaar gekost hebben de logistiek op eigen kracht te verbeteren. Onze klanten wilden echter zo lang niet wachten. Bovendien wilden wijzelf de expansie van Icos niet afremmen.'

Het management van Icos werkt reeds jarenlang inzake boekhouding samen met het revisorenkantoor KPMG. Dezelfde 'leverancier' heeft ook een divisie voor interimmanagement, zodat het voor de hand lag om ook daar een oplossing te zoeken voor de problemen qua logistiek.

KPMG Interim Management bracht Icos in contact met Roger Thijs, een veteraan met tientallen jaren ervaring inzake logistieke processen. Thijs had onder meer in de elektronica-sector en de auto-industrie gewerkt. Het management van Icos voerde met Thijs

twee diepgaande gesprekken, met name over de problemen die beschreven stonden in een eerder opgesteld intern rapport. Bij die gesprekken was Libert van Riet, vennoot bij KPMG Interim Management telkens aanwezig. 'Op basis van de gesprekken besloten we om met Roger Thijs in zee te gaan', aldus Vervoort. 'Wij hadden er een goed oog in.'

Een voordeel van het werken met interim-managers is dat de samenwerking zonnig heel snel opgezegd kan worden. Juridisch heeft een interim-manager een opzegperiode van één week, maar in de praktijk kan de samenwerking al na een opzegtermijn van één dag stopgezet worden. 'Je loopt dus niet zoveel risico', concludeert Guido Vervoort van Icos.

**R**OGER THIJS ging begin juli 1997 aan de slag bij Icos. Aanvankelijk zou zijn opdracht een half jaar in beslag nemen, maar uiteindelijk werden het acht maanden. 'De interim-manager trok eerst circa zes weken tijd uit om alle processen in ons bedrijf goed in kaart te brengen', aldus Vervoort. 'Daarna ging hij op zoek naar de oplossingen voor de problemen.' Roger Thijs nam zich voor om alle 'dode tijden' in de bedrijfsprocessen uit te schakelen en wilde ook nieuwe logistieke concepten introduceren.

Eenvoudig geschetst ziet het fundamentele verwerkingsproces bij Icos er als volgt uit: de bestelling van een klant loopt binnen, wordt doorgelicht op het commercieel departement en omgezet in een productieorder. Daarna volgt de productiefase. Zodra het gewenste product klaar is, wordt het verzonden en gefactureerd. Tussen al die stappen in zaten er vele dode tijden.

'De interim-manager veranderde de manier van werken zodanig dat planning en aankoop nu één keer per dag plaatsvinden. Voordien gebeurde dat één keer per week. Onze medewerkers richtten nu in doorsnee veel meer verschillende taken, maar allemaal gedurende veel kortere tijden. Thijs voerde dat soort veranderingen doorheen het hele bedrijfsproces in; op die wijze werd het complete proces van order tot uitlevering met twee tot drie weken ingekort.'

Aangezien de gewenste levertermijnen veel korter zijn dan de

tijd die Icos nodig heeft om zijn producten te plannen, moet het bedrijf veel op voorraad maken. De producten evolueren echter heel snel, zodat er een groot risico op het ontstaan van verouderde voorraden is. De interim-manager speelde daarop in door nieuwe logistieke concepten te lanceren: het 'kanban'-systeem en het systeem van de orderpunt-beheersing.

**'KANBAN'** is een systeem dat ooit ontwikkeld werd bij de Japanse autobouwer Toyota. Het basisbeginsel is dat een onderneming met haar voornaamste toeleveranciers afsprekt dat onderdelen tegen een heel hoge frequentie maar in kleine hoeveelheden kunnen geleverd worden. Het systeem impliceert dat ook de belangrijkste toeleveranciers intern op die basis moeten gaan werken. Grote voorraden zijn dat het bedrijf in kwestie een zeer soepele toelevering ontwikkelt en het risico op 'incourante voorraden' sterk verkleint. De invoering van 'kanban' bij Icos heeft als gevolg dat een vrachtwagen nu op geregelde tijdstippen op 'melktoer' vertrekt langs toeleveringsbedrijven in Geel, Herentals, Boechout, Aartselaar enz.

Orderpuntbeheersing is een gelijkaardig concept, met dat verschil dat de leveringsfrequentie lager ligt en de geleverde volumes groter zijn. Dat systeem wordt bij Icos nu toegepast voor toeleveranciers die verder verwijderd liggen van het onderzoekspark Haasrode. 'We gebruiken orderpuntbeheersing bijvoorbeeld voor een Canadees bedrijf dat ons pc-kaarten levert', aldus Vervoort.

'De kracht van zulke logistieke concepten is dat ze zo eenvoudig zijn', ervaart de directeur van Icos. 'Ze regelen zichzelf als het ware. Toch was de invoering van kanban en orderpuntbeheersing niet vanzelfsprekend. Er kwam heel wat logistieke theorie bij kijken, en we moesten vele parameters bestuderen. In de eerste twee maanden waren er nog vele fouten en misverstanden. Gelukkig hadden we in de figuur van Roger Thijs een man die de concepten al eerder toegepast had.'

De inschakeling van een interim-manager kost uiteraard ook aardig wat geld. 'De prijzen variëren van dossier tot dossier, maar voor wat hoort wat', commentarieert Libert van Riet van KPMG In-



terim Management. 'Voor kaderfuncties moet je op een dagprijs van 25.000 tot 35.000 frank rekenen, alles inbegrepen. Interim-managers incasseren een soort risicopremie omdat ze uiteraard niet heel het jaar door aan de slag kunnen zijn. Bij KPMG streven wij ernaar de managers gemiddeld zo'n negen maanden per jaar aan de bak te helpen. Ze krijgen ook ondersteuning bij de uitvoering van hun opdracht, en ook dat kost natuurlijk geld.'

Icos onderstreept dat het vooral belangrijk is om een tijdelijke manager te krijgen die qua persoonlijkheid op dezelfde golfrequentie zit als het vaste management. Volgens Libert van Riet is het zeer belangrijk om interim-managers te hebben die geen bedreiging vormen voor het gewone management. 'Het moet als het ware gaan om mensen zonder verleden en zonder toekomst.' Is er dan geen risico dat de interim-manager in cowboy-stijl het bedrijf komt binnengegaloppeerd om de koeien even samen te drijven en dan weer in een stofwolk snel de benen te nemen? 'Theoretisch zit dat er misschien in, maar onze klanten zijn ook niet gek', antwoordt Van Riet. 'Interim-managers zijn professionals en hebben er alle belang bij om hun reputatie in ere te houden.' 'Als hun prestaties tegenvallen, verliezen ze aan marktwaarde', voegt Vervoort eraan toe.

**K**PMG INTERIM Management is naar eigen zeggen iedere dag op zoek naar nieuwe kandidaten voor interi-

mopdrachten. Diverse kanalen worden aangesproken om interessante nieuwkomers te vinden. KPMG geeft de voorkeur aan mensen die een behoorlijke loopbaan bij verschillende bedrijven achter de rug hebben. 'Tien tot vijftien jaar ervaring is toch een minimumvereiste', aldus Van Riet. 'Wij geven de voorkeur aan managers die al een tijd op zelfstandige basis werken. Vaak zijn het mensen die hun vaste baan verloren hebben als gevolg van reorganisaties, faillissementen of fusies.'

Interim-managers zijn volgens Van Riet vooral interessant omdat ze veel ervaring te bieden hebben, een neutrale positie innemen en de flexibiliteit van de organisatie vergroten. 'Neutraliteit is vooral van belang bij fusies, overnames of herstructureringen. Interimmanagement is een modern managementinstrument dat niet alleen zaligmakend is maar wel een oplossing kan bieden in bepaalde omstandigheden.'

Vrouwen blijven een kleine minderheid in de wereld van het interimmanagement. 'Je vindt maar weinig vrouwen die voldoende managementervaring bezitten', constateert Van Riet. 'Dat is natuurlijk te verklaren doordat vrouwen heel lang nauwelijks of niet aan bod kwamen in managementbanen. In de afdeling managementadvies van KPMG bestaat circa 40 procent van de nieuwkomers al wel uit vrouwen.'

Van Riet, die al vele jaren meedraait in de branche van het interimmanagement, schat dat de Belgische markt voor tijdelijk management inmiddels is uitge-



**Guido Vervoort, directeur logistiek en kwaliteitszorg bij het hightech-bedrijf Icos: 'Het zou ons twee jaar gekost hebben om de logistiek op eigen kracht te verbeteren. Onze klanten wilden echter niet zo lang wachten. Bovendien wilden wijzelf de expansie van Icos niet afremmen.'**

(Foto: Frank Toussaint)

groeit tot twee, misschien wel drie miljard frank op jaarbasis. Vijf aanbieders verenigden zich eerder in de Belgian Interim Management Association (BIMA): Ernst & Young, Coopers & Lybrand, Robert Half, EIM en KPMG Interim Management. Daarnaast is er nog een behoorlijk grote groep van concurrerende bureaus en individueel opererende managers. Steeds meer koppensnellers raken geïnteresseerd in het aanbieden van interimmanagement.

'Veel ondernemingen hebben zichzelf afgeslankt tot op het bot zodat ze bij het minste serieuze probleem nood hebben aan externe hulp', weet Van Riet. 'We zien trouwens dat klanten na sa-

menwerking met een interim-manager dikwijls iemand (anders) definitief in dienst nemen.' In het geval van Icos werd na het vertrek van Roger Thijs een ervaren handelsingenieur aangetrokken die als stafmedewerker alle verbeteringsprojecten moest gaan coördineren.

De noden van groeiende bedrijven als Icos vertegenwoordigen circa 30 procent van de opdrachten van KPMG Interim Management. Crisismanagement is ook goed voor zo'n 30 procent van de opdrachten. Daarnaast levert het bureau nog managers voor bijsturingsovernames (veranderingsmanagement) en vervangingen.

Denis BOUWEN