

Durven ondernemen in de grafische sector

Het succes van innoverend ondernemen

Wie de ontwikkelingen van de grafische industrie onder de loep neemt, weet dat de crisis in de sector lelijk heeft huisgehouden. De hoge loonkost, dalende omzet en externe concurrentiedruk houden de druk op de ketel. Door een gerichte koers te durven varen, wist Athena Graphics zich echter uit de slag te trekken en de vruchten te plukken van een gedurfd beleid. Want dat is waar het zaakvoerder Ignace Cosaert om draait. "Voor een bedrijf dat kwaliteit levert is er altijd plaats".

Met vestigingen in België, Nederland en Frankrijk, een personeelsbestand van 77 man en een afzetmarkt in meer dan 30 landen is het West-Vlaamse prepressbedrijf een gevestigde waarde binnen de grafische sector. Bovendien was het samen met vier andere bedrijven genomineerd voor de provinciale KMO Laureaat 2012, sleepten ze vorig jaar de Roeselare award 'Nieuwbouw 2011' in de wacht en stonden ze onlangs naast internationale spelers als gast spreker op Packaging Innovation, een beurs voor professionals uit de grafische wereld.

Drukkerij? Ontwerpbureau?

Ignace Cosaert helpt meteen een veel gemaakte misvatting over zijn bedrijf uit de wereld. "Wij zijn géén drukkerij en géén ontwerpbureau". Athena Graphics houdt zich bezig met fotogravure en is uitsluitend actief op de verpakkingmarkt. Hun omzet halen ze voor de ene helft uit drukkerijen en de andere helft uit merkeigenaars (brand owners), hun twee belangrijkste doelgroepen. "We vragen de drukspecificaties op van de diverse verpakkingdrukkerijen en verwerken deze technische gegevens in het digitale bestand. Daarna worden kleurproeven gemaakt en fabriceren we de drukplaat. Bovendien doen wij voor zeer veel grote brands het databeheer van alle verpakkingen."

Durven groeien over de grenzen heen

De grootste uitdaging van Athena is om nog veel meer grote internationale groepen ervan te overtuigen om hen een kans te geven. "We hebben alle mogelijke tools voorhanden om hun eisen te realiseren. Door het feit dat we meer te bieden hebben dan de anderen,

blijven we geloven in onszelf." Dat internationalisering cruciaal is, bewijst de durf waarmee de uitbreiding naar Nederland werd opgestart. "Ik had al drie mensen aangeworven en de machines gekocht, maar een pand vinden met kantoor en productieruimte was niet evident. Die mensen zijn eerst twee maanden in Roeselare komen werken alvorens ik een site in Nederland had gevonden."

Durven aanpassen

Voor andere sectorspelers lijkt Athena van geluk te mogen spreken dat ze niet door zo'n diep dal moesten gaan, maar volgens Ignace ligt durven innoveren hieraan ten grondslag. "Mochten wij ons niet op tijd hebben aangepast aan de gewijzigde marktsituatie, zouden we vandaag niet meer bestaan hebben." Door het rechtstreekse contact met de brand owners evolueert Athena steeds meer naar een dienstenbedrijf. "Als een brand owner 100 soorten verpakkingen op de markt brengt, is het niet evident om het bos nog door de bomen te zien." Om structuur te brengen in de chaos en tegemoet te komen aan hun toenemende eisenpakket, werd de nieuwe onafhankelijke business unit A-ton opgericht. Deze integrale op het web gebaseerde media- en verpakkingdatabase moet brand owners en retailers beter ondersteunen. "Alles wat wij doen naar innovatie is telkens gefocust op twee zaken: de time-to-market verkleinen en de kosten zo laag mogelijk houden. Binnen de hele verpakkingscyclus zorgen wij ervoor dat iedere speler beter op elkaar is afgestemd, wat de kosten drastisch naar beneden haalt."

In the cloud... of in the academy

Athena ontdekte ook de voordelen van cloud computing. Met hun zelf ontwikkelde Athena Upload systeem kunnen drukkerijen hun bestanden 24/7 uploaden, waarna hun orders automatisch worden doorgestuurd naar de machines om de volgende dag bij de klant toe te komen. "Met een technisch team zijn we prepress in de cloud nog aan het uitbreiden om de prijs nog verder te doen dalen."

Er werd bovendien een eigen school opgericht, de Athena Academy. "Hiermee trachten we beter in te spelen op de vraag van onze klanten om meer dezelfde taal te spreken." Het is ook de bedoeling dit later naar studenten uit te rollen.

Durven implementeren dankzij software op maat

Na een tevergeefse zoektocht om de software op maat van het bedrijf te vinden, besloot het management om die volledig zelf te ontwerpen. Na drie jaar R&D beschikt het nu over haar eigen ERP-systeem (Enterprise Resource Planning) om haar processen in goede banen te leiden. "We hebben een efficiënt systeem en geoliede structuur die we nu heel gemakkelijk kunnen kopiëren naar onze andere vestigingen."

"ERP geeft ook voeding aan het management. Als je een bedrijf goed wilt sturen, moet je de juiste cijfers uit uw systeem kunnen trekken." Door deze nieuwe systemen te implementeren, heeft Athena een goede controle over haar bedrijf en weet het op tijd in te grijpen mocht een bepaalde afdeling niet meer goed renderen. "Daarnaast durft Athena ook te werken als een groot bedrijf. Via Balanced Scorecard, het dashboard van ons bedrijf, bepalen we onze jaarlijkse KPI's per afdeling en zien in één oogopslag of wij nog op juiste koers varen."

Eerst wie en dan wat: durven investeren in mensen

"If you put fences around people, you get sheep", citeert Ignace schrijver Jef Staes. "Wij geven carte blanche aan mensen die zich moeten laten leiden door hun passie en talent. Zij zijn het DNA van onze onderneming." De grootste hap uit de omzet gaat naar loonkost, maar Ignace weigert om hierop te besparen.

"Er loopt heel wat talent rond. Als er een competent persoon mijn pad kruist, dan zal ik die aanwerven, ook al heb ik er niet onmiddellijk werk voor. Hiermee doen we eigenlijk het omgekeerde van de meeste bedrijven." Het vergt inderdaad een flinke portie lef om acht voltijdse medewerkers permanent te laten nadenken om onze producten verder uit te bouwen en te implementeren. Onze werknemers denken na hoe hun bedrijfsproces geautomatiseerd kan worden zodat we efficiënter werken en invoerfouten door teveel manueel werk vermijden."

Aandacht voor personeel

Het welzijn van het personeel neemt tevens een centrale plaats in. "Hoewel velen mij gek verklaarden, hebben we hier vorig jaar een gloednieuw pand gezet dat samen met ons 20-jarig bestaan gevierd werd", licht Ignace toe. Het samenspel van glas en beton verraadt dat er voor het nieuwe gebouw veel aandacht is besteed aan lichtinval. Dit gebouw straalt de visie en ambitie van het bedrijf uit. Maar in de eerste plaats is het een werkomgeving die de drang naar innovatie, samenwerking en ambitie van de medewerkers uitstraalt. Athena besteedt veel aandacht aan hun medewerkers en luistert via verwonderings-, evaluatie- en salongesprekken naar hun mening. Deze gesprekken zijn gespreid over een volledig jaar. Ignace wil dan ook ten allen prijze voorkomen dat zijn bedrijf in een rigide organisatiestructuur vervalt. "Binnenkort rollen we hier jamsessies uit om de mensen op een ontspannen wijze te laten brainstormen over de richting van het bedrijf. Hierbij willen we ook mensen van buiten de sector betrekken, om op die manier verfrissende ideeën op te strijken." En er is nog ruimte voorzien voor andere, nog niet nader gedefinieerde projecten. Durven anticiperen?

