

Cas « OMATIC »

JC FREZAL



L'entreprise OMATIC conçoit et assemble des sous-ensembles pour de grands donneurs d'ordre, son marché est mondial, ses clients sont approvisionnés par des usines implantées dans le monde entier à proximité des usines des clients. A l'origine OMATIC fournissait deux clients européens, leur développement mondial et leurs acquisitions a conduit OMATIC à s'implanter dans le monde entier.

Cette nouvelle présence a permis à OMATIC de faire des offres aux industriels locaux concurrents de ses clients, avec succès puisque OMATIC compte aujourd'hui 15 clients à travers le monde.

Construite au fil du temps, le fonctionnement d'OMATIC a conservé depuis l'origine une organisation centralisée de la R&D et du marketing au siège social. Pour faire face au développement géographique l'entreprise a créé cinq divisions géographiques qui coordonnent et dirigent les filiales locales.

Les clients, aujourd'hui repartis dans le monde entier, ont été acquis par les filiales locales et sont donc suivis commercialement par la force de vente du pays où se trouve le siège social.

La globalisation du marché a conduit tous les clients d'OMATIC à s'internationaliser. La nécessité de coordonner les offres des filiales a provoqué la création d'une structure de coordination qui centralise les informations.

La direction d'OMATIC est assurée par le PDG qui s'appuie sur un comité de direction composé du directeur financier, des directeurs de zone, du directeur marketing et de ceux de la R&D et des RH.

The OMATIC Company designs and assembles sub-assemblies for major players, its market is global; the customers are supplied worldwide by factories close to customers.

Originally OMATIC was supplying two European customers, their global development and acquisitions led OMATIC to cover the world.

This new presence has allowed OMATIC to make offerings to local competitors of its customers with success; OMATIC has now 15 customers worldwide.

Built over time, the operation of OMATIC maintains since origin a centralized organization of R & D and marketing at headquarters.

To cope with the geographical expansion of the company, it was created five geographical divisions that coordinate and direct the local subsidiaries.

Most customers, now distributed worldwide, were acquired by local affiliates so they are commercially followed by local salesmen in the country where is located the customer head quarter.

The globalization of markets has led all customers of OMATIC to be more international. The need to coordinate the offers of subsidiaries caused the creation of a coordination structure that centralizes information.

OMATIC management is led by the CEO with the support of an executive committee composed of chief financial officer, area directors, director of marketing and those of R & D and HR.

Le produit OMATIC / OMATIC product

L'offre OMATIC est constituée de sous-ensemble qui s'intègre dans un produit fini. La conception est faite par la R&D de l'entreprise. L'assemblage et le



façonnage des composants constituant les sous-ensembles sont réalisés par l'entreprise.

Les sous-ensembles utilisent des métaux rares nécessaires à la sécurité du fonctionnement. la part des couts de matière première est, de ce fait, très importante dans le prix de revient du produit (50%).

OMATIC fournit à ses clients de multiples services associés à la vente de ses produits ; en particulier :

- ✓ Une Assistance à l'intégration.
- ✓ La constitution de dossiers techniques.
- ✓ Un accompagnement pour l'agrément.
- ✓ Une logistique « just in time »
- ✓ Des livraisons de dépannage en 2h

.....

The OMATIC offer consists of sub-assemblies that fits into a finished product. The R&D of the company designs the product. The factories assemble and manufacture the components to set up.

Sub-assemblies are using rare metals that are necessary for safety so the cost of raw material is very important in the cost of the product (50%).

OMATIC provides its customers with multiple services associated with the sale of its products, in particular:

- ✓ *Integration assistance.*
- ✓ *Technical files.*
- ✓ *Assistance for approval.*
- ✓ *A logistics "just in time"*
- ✓ *Troubleshooting deliveries 2h*

La stratégie du dirigeant d'OMATIC / OMATIC CEO strategy

A l'occasion du processus de construction du plan à trois ans, le dirigeant a fait appel au cabinet METODOMATIC dont la renommé internationale est bien connue.

Celui-ci après une étude stratégique a conclu que :

- ✓ La taille et le volume de vente était le facteur clé du succès futur d'OMATIC.
- ✓ L'organisation actuelle était inadaptée

Le cabinet a présenté ses conclusions devant le comité de direction en recommandant :

- ✓ La création de trois plateforme.de production (Amériques, Asie, Europe) au lieu des 18 actuelles.
- ✓ Le lancement d'une mission de conseil pour la réorganisation.

La décision a été mise à l'étude ; le dirigeant souhaite utiliser le lancement d'une innovation pour faire l'opération.

During the construction process of the three-year plan, the CEO uses the METODOMATIC firm internationally well known.

After a strategic review they have concluded that:

- ✓ *Size and sales volume are the key to the future success of OMATIC.*



- ✓ *The current organization is inadequate*
- The firm presented its findings to the executive committee recommending:*
- ✓ *Creation of three production platforms (Americas, Asia, Europe) instead of 18 today.*
 - ✓ *The launch of a consulting process for the reorganization.*
- The decision has been taken up and considered; The CEO wishes to use the introduction of an innovation to make it happen.*

Les clients d'OMATIC / OMACIC customers

Les clients d'OMATIC fabriquent des produits destinés à tous les secteurs de la logistique et de l'industrie. Si les produits sont technologiquement bien connus, la vente est soumise à l'agrément des autorités nationales qui vérifient la conformité du produit en matière de sécurité, dans le jargon de la profession, on utilise le terme d'ANST (Agence Nationale de Sécurité au Travail).

Les clients obtenant des agréments qui incluent les sous-ensembles fournis par OMACIC sont fidèles mais « frileux » en termes d'introduction d'innovation.

Evoluant dans un contexte mondialisé hautement concurrentiel les clients sont demandeurs d'innovation, en particulier lors de l'introduction de nouveaux produits.

Pour obtenir les agréments des nouveaux produits auprès des ANST, les clients utilisent les dossiers techniques fournis par OMACIC qui comprennent les dossiers techniques de ses propres fournisseurs.

The OMACIC customers manufacture products for all logistics companies and manufactories. If the products are technologically well known, the sale is subject to approval of national authorities that verify compliance of the product to safety regulation; the professional term of the agency is ANST (National Agency for Safety).

The customers approvals includes sub-assemblies provided by OMACIC, customers are loyal but "cautious" in introducing innovation.

Operating in highly competitive globalized environment, customers are innovation demanding, particularly when introducing new products.

To obtain the approvals of new products by ANST, customers' use the technical records provided by OMACIC which includes the technical records of its own suppliers.

Les fournisseurs d'OMATIC / OMACIC suppliers

Au nombre de 10, si ils se répartissent mondialement, deux d'entre seulement eux ont une couverture globale. La qualité et la force de leur présence est toujours lié à des facteurs historiques, les leaders locaux sont toujours les firmes locales.

Pour fournir les informations techniques requises les fournisseurs utilisent des centres techniques nationaux (CTN).qui participent à la définition des normes avec les ASNT.



There are 10 suppliers; if they are distributed worldwide; only two of them have a global coverage. The quality and strength of their presence is always related to historical factors, local market leaders are always local firms.

To provide the technical information required, the suppliers use national technical centres (NTC) Involved in the definition of standards with ASNT.

Le fonctionnement d'une filiale OMATIC / OMATIC subsidiary operation

Le dirigeant local a tous les pouvoirs à l'exception des prix et des produits qui sont harmonisés au niveau mondial, il adapte son organisation, ses services annexes en fonction de son contexte local.

Il fixe les rémunérations pour obtenir le meilleur résultat possible.

Il achète localement ses matières premières, en utilisant les informations de la cellule de coordination.

Le caractère PME des filiales fait que les dirigeants sont proches de leur personnel.

Impliqués dans les négociations commerciales et la relation avec les ASNT ils sont la cheville ouvrière de la présence locale d'OMATIC.

The subsidiary CEO has all powers except prices and products definition, which are harmonized globally, it adapts its organization, services according to its local context.

It sets the salaries for the best possible result.

It buys raw materials locally, using information from the coordination unit.

The SME nature of the subsidiaries leads CEOs to be close to their staff.

Involved in trade negotiations and the relationship with the ASNT they are the flag for the local presence of OMATIC

Les chiffres d'OMATIC / OMATIC figures

Avec un chiffre d'affaire de 1 milliards d'euros et 2300 personnes OMATIC est une grosse PME (voir les tableaux en annexe) familiale évoluant sur un marché globalisée.

With a turnover of 1 billion €uros and 2300 people OMATIC is a large SME, family owned, (see tables attached) moving on a globalized market.

La situation OMATIC / OMATIC status

Le marketing et la R&D ont travaillé sur un nouveau concept de sous-ensemble, qui a donné lieu à des brevets et offre la perspective de renouveler toute l'offre de la société.

Cette innovation réduit les coûts d'intégrations des clients de 5% tout en permettant à OMATIC de réduire les coûts matières de 30% et les coûts de production de 20%.

Pour atteindre l'objectif de réduction des coûts de production l'innovation nécessite un investissement important ce qui justifierait les plateformes continentales.



Elle offre de plus la perspective de diminuer les coûts de maintenance de l'utilisateur final.

L'innovation a été présentée au Salon international des fournisseurs de l'industrie et fait l'objet d'une campagne de communication dans les journaux professionnels.

Le PDG et le directeur marketing ont constaté une multitude de freins, les commerciaux ne proposent pas l'offre, les directeurs de zone émettent des doutes sur la fiabilité du système.

Dernier avatar en date, un fournisseur (Fournisseur 6) à émis des doutes sur la fiabilité du système auprès d'un client (Client D).

Les clients questionnent OMATIC sur les résultats chez leurs concurrents, mais aucun client n'envisage à ce stade d'intégrer l'innovation d'OMATIC.

Marketing and R & D have worked on a new concept of sub-assemblies, which has resulted in patents and offers the perspective of renewing the OMATIC range.

This innovation reduces integration costs by 5% for customers while allowing OMATIC to reduce material costs by 30% and production costs by 20%.

To achieve the objective of reducing production costs, the innovation requires a significant investment, which would justify the continental platforms.

It also offers the perspective of reduced maintenance costs for the end user.

Innovation was presented to the International Exhibition of industry suppliers and is the subject of a communication campaign in professional journals.

The CEO and the marketing manager are facing a multitude of reluctances, the salesman do not offer the product, area managers express doubts about the reliability of the system.

Last two providers (Provider 6 & 10) cast doubt on the reliability of the system with a customer (customer D).

OMATIC customers are questioning the results from their competitors, but no one of them foresee at this stage to integrate OMATIC innovation.

Le job OMATIC

Pour faire avancer le lancement, le directeur marketing a proposé le recrutement d'un jeune chef de projet, vous avez eu le job.

A votre arrivée, conscient d'avoir mal évalué la situation, il vous demande d'analyser les parties-prenantes et de lui proposer un plan pour débloquer la situation.

To boost the process, the marketing manager has proposed to hire a young project manager; you've got the job.

On arrival, conscious of having misjudged the situation, he asks you to analyze the stakeholders involved, and to propose a plan to break the deadlock.



Listes des sites OMATIC / OMATIC sites

Usines / Factory



Japon, Chine, Australie, Inde, Angleterre, Allemagne, Espagne, France, Pologne, Afrique du sud, canada, USA, Mexique, Brésil, Chili.

Japan, China, Australia, India, Great-Britain, Deutschland, Poland, South Africa, USA, Brazil, Spain, Mexico, Chile, Canada, France

Filiales / Subsidiaries



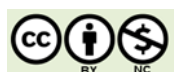
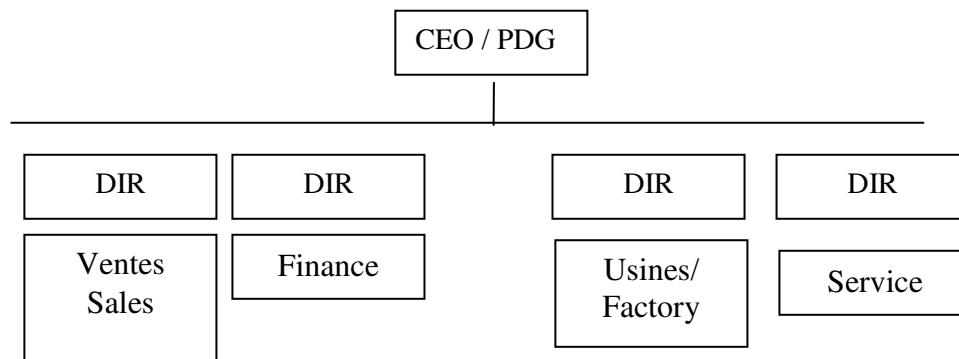
Japon, Chine, Australie, Inde, Angleterre, Allemagne, Pologne, Afrique du sud, USA, Brésil, Espagne

Japan, China, Australia, India, Great-Britain, Deutschland, Poland, South Africa, USA, Brazil, Spain

Organisations locales / Local Organisations

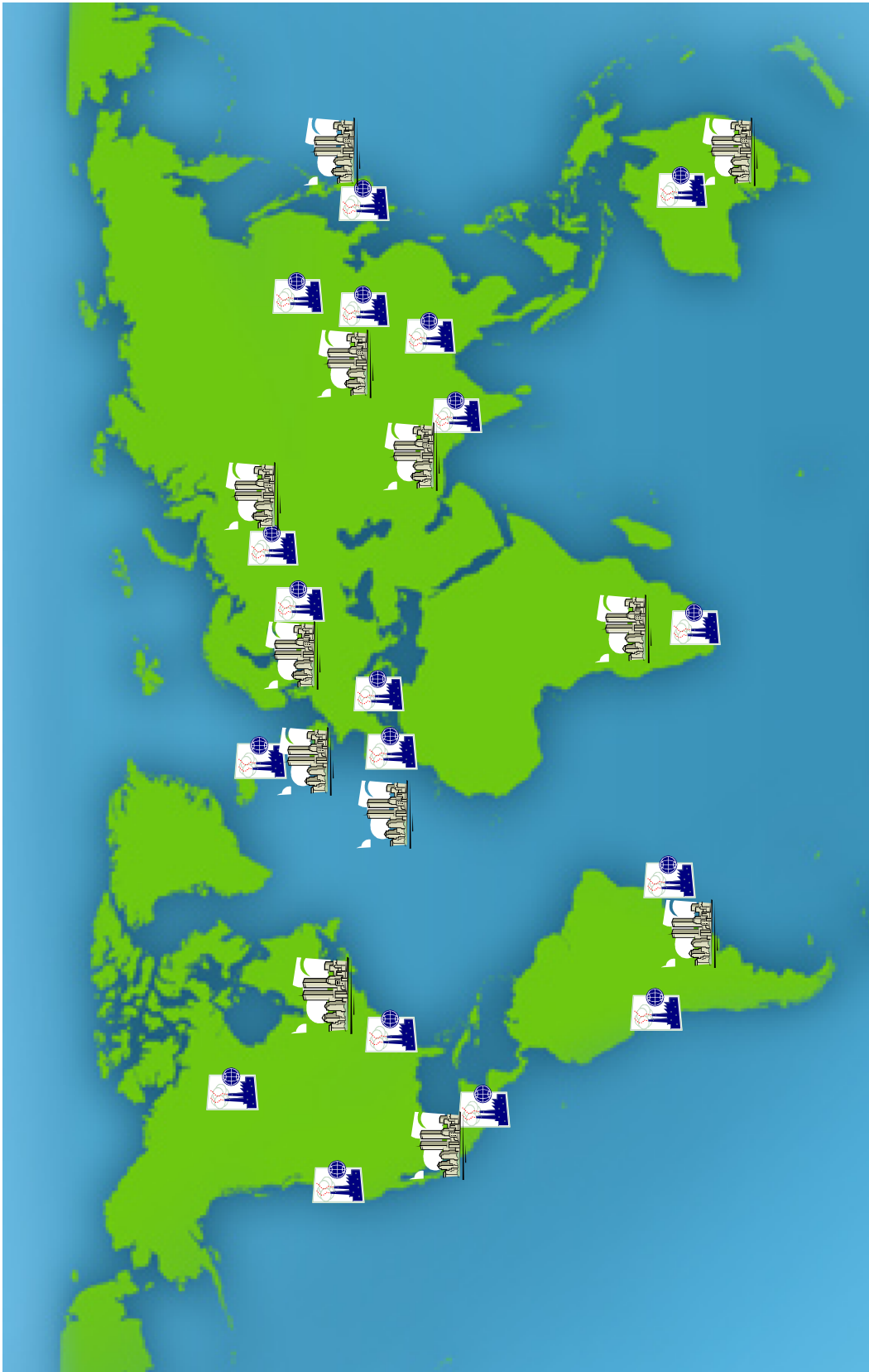
Toutes les organisations locales sont structurées de la même manière, quelque soit le lieu où elles opèrent.

All local operations are organised in the same way

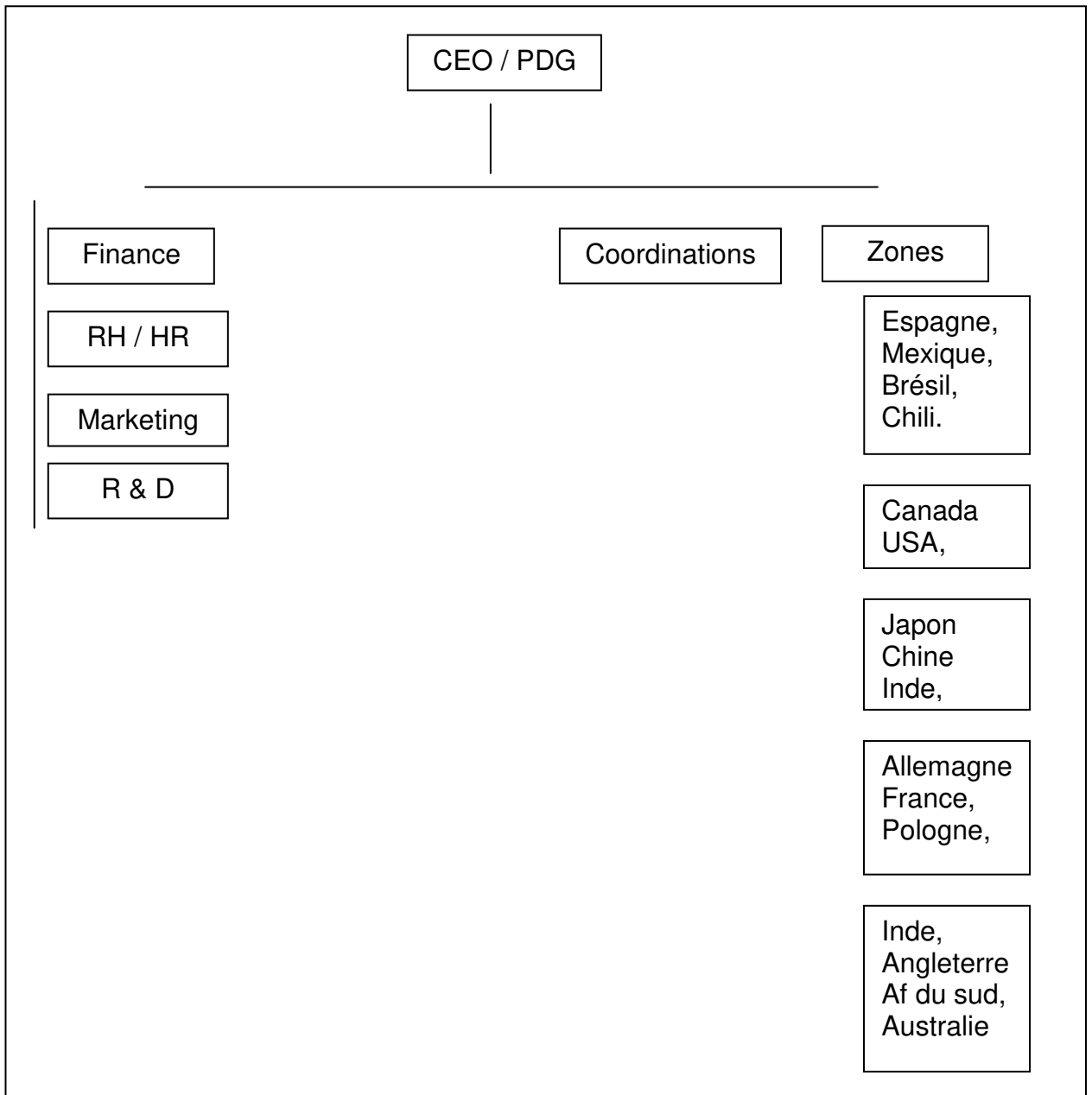




Localisation des usines / *Factories Location*
Localisation des filiales / *Subsidiaries Location*



Organigramme OMATIC / OMATIC Flow Chart



Compte d'exploitation / P&L

		Millions €		<i>Factories</i>	<i>Employees</i>	<i>Turn-over</i>	<i>Raw materials costs</i>	<i>Production cost</i>	<i>Other costs</i>	<i>Result</i>	
<i>Activity</i> <i>Activité</i>		<i>Usines</i>	<i>Effectifs</i>	<i>Chiffre d'affaire</i>	<i>Cout Matières</i>	<i>Couts Production</i>	<i>Autres cout</i>	<i>Résultat</i>			
Espagne/ Spain		1	95	47,5	19,0	11,4	14,3	2,9		6%	
Mexique/ Mexico		1	123	49,2	19,7	9,4	14,8	5,3		11%	
Brésil/ Brazil		1	78	35,1	14,0	7,6	10,5	2,9		8%	
Chili/ Chile		1	51	23,0	9,2	5,0	6,9	1,9		8%	
	Zone S	4	347	154,8				13,0			
Canada/ Canada		1	69	36,2	14,5	9,1	10,9	1,7		5%	
USA/ USA		2	247	135,9	54,3	35,9	40,8	4,9		4%	
	Zone U	3	316	172,1				6,6			
Japon/ Japan		1	160	96,0	38,4	27,6	28,8	1,2		1%	
Chine/ China		3	653	228,6	91,4	38,4	68,6	30,2		13%	
	Zone A	4	813	324,6				31,3			
Allemagne/ Deutschland		1	115	69,0	27,6	19,9	20,7	0,8		1%	
France/ France		1	109	68,1	27,3	20,4	20,4	0,0		0%	
Pologne/ Poland		1	124	65,1	26,0	16,4	19,5	3,1		5%	
	Zone E	3	348	202,2				4,0			
Inde/ India		1	167	58,5	23,4	9,8	17,5	7,7		13%	
Angleterre/ Great Britain		1	86	47,3	18,9	12,5	14,2	1,7		4%	
Af du sud/ Sout africa		1	63	31,5	12,6	7,6	9,5	1,9		6%	
Australie/ Australia		1	52	27,3	10,9	6,9	8,2	1,3		5%	
	Zone C	4	368	164,6				12,6			
Siege	Siege		175				30,5	-30,5			
			2367	1 018,2	407,3	237,9	336,0	104,6			



Relations clients / Customers relations

<i>Activity</i> / <i>Activité</i>	<i>Customers</i> / <i>Clients</i>	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	M €	
Espagne/ Spain	Spain	1			1		1		1				1				48	
Mexique/ Mexico	Mexico	1			1	1	1	1	1							1	49	
Brésil/ Brazil	Brazil		1		1	1	1	1	1								35	
Chili/ Chile	Chile	1			1	1	1		1								23	
Canada/ Canada	Canada			1	1		1	1	1	1						1	36	
USA/ USA	USA			1	1		1	1		1							136	
Japon/ Japan	Japan				1		1	1	1		1						96	
Chine/ China	China				1		1	1	1		1	1	1		1		229	
Allemagne/ Deutschland	Deutschland						1		1			1					69	
France/ France	France	1			1		1		1				1				68	
Pologne/ Poland	Poland				1		1		1					1			65	
Inde/ India	India				1		1	1	1							1	58	
Angleterre/ Great Britain	Great Britain				1		1		1							1	47	
Afrique du sud/ South Africa	South Africa						1	1	1								32	
Australie/ Australia	Australia				1		1	1	1								27	
Millions		€	35	6	32	167	17	201	122	174	32	48	52	52	16	52	12	1018

Relations fournisseurs / Suppliers relations

<i>Activity</i> / <i>Activité</i>	<i>Suppliers</i> / <i>Fournisseurs</i>	1	2	3	Global 4	5	Global 6	7	8	9	10	M €	
Espagne/ Spain	Spain	1			1		1					19,0	
Mexique/ Mexico	Mexico		1		1		1					19,7	
Brésil/ Brazil	Brazil		1		1		1					14,0	
Chili/ Chile	Chile		1		1		1					9,2	
Canada/ Canada	Canada			1	1							14,5	
USA/ USA	USA			1	1							54,3	
Japon/ Japan	Japan						1			1		38,4	
Chine/ China	China				1			1				91,4	
Allemagne/ Deutschland	Deutschland	1					1					27,6	
France/ France	France	1					1					27,3	
Pologne/ Poland	Poland	1					1					26,0	
Inde/ India	India						1		1			23,4	
Angleterre/ Great Britain	Great Britain	1					1					18,9	
Afrique du sud/ South Africa	South Africa					1	1					12,6	
Australie/ Australia	Australia						1				1	10,9	
Millions		€	56,2	14,3	34,4	100,8	6,3	113,2	45,7	11,7	19,2	5,5	407,3

