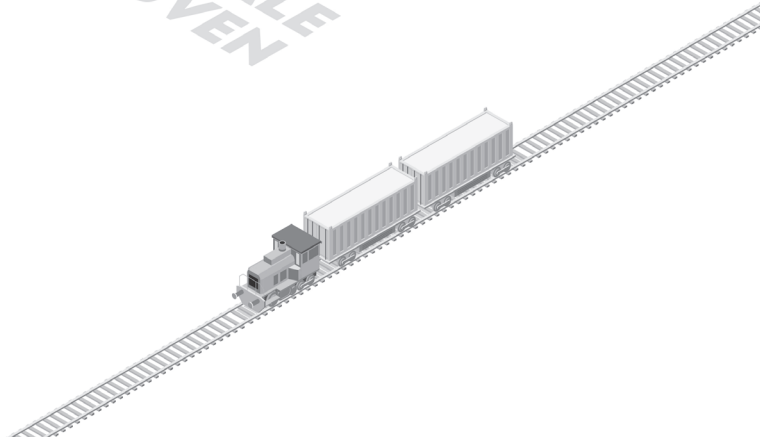


LEADERS

PLANNERS

NADIA WERKERS
RUDY MARTENS
VLAAMSE
KOPLOPERS
IN MULTI-
NATIONALE
BEDRIJVEN



Deze publicatie kadert in het project 'Lead Plants & Lead Companies',
een initiatief van:



Deze publicatie kadert binnen het beleid voor Nieuw Industrieel Ondernemen
en kwam tot stand met steun van:



D/2015/45/203 – ISBN 978 94 014 2658 9 – NUR 801

Vormgeving omslag: Peer De Maeyer

Vormgeving binnenwerk: Wendy De Haes

Foto's: P 30, 35, 54, 58, 72, 88, 93, 122, 142, 152, 156, 168: © Jesse Willems /
P 76: © Kaneka / P 108: © Evonik / P 112: © Pfizer / P 126: © Genzyme /
P 138, 173: © Atlas Copco / P 186: © Janssen Pharmaceutica

© Nadia Werkers, Rudy Martens & Uitgeverij Lannoo nv, Tielt, 2015.

Uitgeverij LannooCampus maakt deel uit van Lannoo Uitgeverij, de boeken- en
multimediativisie van Uitgeverij Lannoo nv.

Alle rechten voorbehouden.

Niets van deze uitgave mag verveelvoudigd worden en/of
openbaar gemaakt, door middel van druk, fotokopie,
microfilm, of op welke andere wijze dan ook, zonder
voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Uitgeverij LannooCampus
Erasme Ruelensvest 179 bus 101
3001 Leuven
België
www.lannooocampus.be

WEGWIJS IN DIT BOEK

Woord vooraf door Philippe Muyters 8

Wat, waar, wie en waarom 10



EEN NIEUW PARADIGMA VOOR DE INDUSTRIË 13

Het industrieel ondernemen 14



CONCURRENTIEVERMOGEN VAN EEN VESTIGING 37



Toegevoegde waarde en strategisch belang 38

Types plants en hun concurrentievermogen 42

Het Lead Plant-model 45



SLEUTEL 1 VISIE EN STRATEGIE 61

SLEUTEL 2 LEIDERSCHAP 79

SLEUTEL 3 KENNIS EN COMPETENTIES 95

SLEUTEL 4 FUNGEREN ALS KENNISPARTNER 115

SLEUTEL 5 INNOVATIESTRATEGIE 129

SPANNINGSVELDEN 145



CONSOLIDATIE EN IMPLEMENTATIE 159

INDUSTRIË 2025-2035 175



Dankwoord 189

Verklarende woordenlijst 192

Wenst u verder te lezen? 197

Over de auteurs 199

De praktijkvoorbeelden zijn terug te vinden in de volgende hoofdstukken:

6

LEAD PLANTS

EEN NIEUW PARADIGMA VOOR DE INDUSTRIE

- Toegevoegde waarde heruitvinden: Cobelplast 31
- Kwaliteit brengt wereldklasse: Helioscreen Hunter Douglas 35

CONCURRENTIEVERMOGEN VAN EEN VESTIGING

- Continu transformeren is de boodschap: CG 55
- Focus en duidelijke communicatie: BASF 59

SLEUTEL 1 – VISIE EN STRATEGIE

- Er is maar één doel: Ashland 73
- Reageren op heroriëntatie van de groep: Kaneka 77

SLEUTEL 2 – LEIDERSCHAP

- De lat hilarisch hoog leggen: Continental Automotive 89
- De kracht van flexibele faciliteiten: Monument Chemical 93

SLEUTEL 3 – KENNIS EN COMPETENTIES

- Kritische technologieën op lange termijn aankunnen: Evonik 109
- Kennismanagement als concurrentievoordeel: Pfizer 113

SLEUTEL 4 – FUNGEREN ALS KENNISPARTNER

- Transformeren tot kennisdrager van de groep:
Thermo Fisher Scientific 123
- Competenties naar de werkvloer: Genzyme 127

SLEUTEL 5 – INNOVATIESTRATEGIE

- Een collectief van innovatiestrategieën: Atlas Copco **139**
- Van Pietje Pek tot trendsetter: Atab **143**

SPANNINGSVELDEN

- Van goed naar zeer goed evolueren: ArcelorMittal **153**
- Tegelijk structureel en continu verbeteren: Volvo trucks **157**

CONSOLIDATIE EN IMPLEMENTATIE

- Van tewerkstelling naar tewerkstelbaarheid: Du Pont De Nemours **169**
- Het doorgroeiperspectief van de expertenladder: Atlas Copco **173**

INDUSTRIE 2025-2035

- Focus op toegevoegde waarde: Janssen Pharmaceutica **187**

WOORD VOORAF

Meerwaarde creëren, jezelf heruitvinden en differentiëren ... het is de krachtige motor die ons laat meedraaien in de industrie van morgen. Het komt erop aan uit te zoeken waarin je net dat tikkeltje anders of beter bent dan je concurrent en je troeven slim uit te spelen. De race om de beste te zijn, is nooit gelopen; het is een continu proces van innoveren en transformeren.

Vlaanderen blinkt uit in innovatie en daar mogen en moeten we trots op zijn. We hebben dan ook de kwaliteiten om onze productieveestigingen om te vormen tot succesvolle Lead Plants, vestigingen die zich onderscheiden en zélf de lijnen uitzetten. Ze zijn van bijzonder belang voor onze Vlaamse industrie; niet alleen door hun hoge arbeidsproductiviteit, maar ook door hun positieve effect op de productiviteit en de concurrentiekracht van andere ondernemingen in de regio.

In onze moderne economie is het echter ook belangrijk om samen te werken, over het muurtje te durven kijken en van elkaar te leren. Dit boek is hiervan een prachtig voorbeeld; het bundelt de bevindingen van Vlaamse productieveestigingen die elkaar in de transitie van doorsnee productiebedrijf naar Lead Plant helpen. Met dit unieke initiatief concretiseert Voka – Kamer van Koophandel Antwerpen-Waasland haar jarenlange ijver om de maakindustrie bij te staan onder meer in de vorm van het ‘Routeplan 2020’ waarvan het ‘Platform Industrie’ een belangrijk onderdeel uitmaakt.

Ook ik wil innoveren om samen met de ondernemers de spelregels van het nieuwe economische paradigma te ontrafelen en te bouwen aan de toekomst van onze maakindustrie. Door de komende jaren de economische maatregelen te versterken, met klemtoon op onderzoek en ontwikkeling, maar tegelijk ook door sterk in te zetten op transparantie en vereenvoudiging. Het beleid moet ondernemers met slimme plannen slagkracht geven.

Philippe Muyters

Vlaams minister van Werk, Economie, Innovatie en Sport

WAT, WAAR, WIE EN WAAROM

Na de eerste aandrijving op basis van de stoommachine in 1784, de introductie van de eerste transportband in een slachthuis in Cincinnati in 1870 en de invoering van de elektronische automatisering in 1969 staan we vandaag aan de wieg van wat sommigen de vierde industriële revolutie noemen. Een nieuwe manier om onze productievestigingen opnieuw te (re)organiseren, ditmaal met data en software aan de basis voor een zichzelf organiserende productie-eenheid, zet een nieuwe prille trend. Naar schatting zal het een tiental jaar duren alvorens deze nieuwe industriële (r)evolutie volledig geïmplementeerd is. Tegelijk zullen de verschuivingen in concurrentiekracht naar andere continenten, die vandaag al sterk voelbaar zijn in onze vestigingen, nog ruim een decennium lang een significante impact uitoefenen op de West-Europese productievestigingen.

Het belang om enerzijds de mondialisering in kaart te brengen en anderzijds het potentieel voor onze industriële ondernemingen eraan te relateren, neemt dan ook toe. Hierbij zal elke vestiging een andere strategie kiezen. De ene vestiging zal zich op bijvoorbeeld slimme automatisering toespitsen, terwijl de andere de klemtoon op continu verbeteren zal leggen.

Het overzicht van het aantal gepubliceerde managementboeken is bijna niet meer te overzien. Het aanbod aan opleidingen en instrumenten voor executives en plantmanagers ruim noemen, is een understatement. Toch blijven CEO's van Belgische industriële vestigingen, die meer dan ooit onder zware druk staan, met prangende vragen zitten. Niet alleen tussen multinationale ondernemingen, maar ook binnen de concerns woedt er namelijk een hevige internationale concurrentiestrijd. De openstaande vragen zijn dan ook fundamentele vragen over de levensvatbaarheid van de lokale vestiging binnen een bijzonder complex geworden omgeving.

Ervaringsuitwisseling tussen gelijkgestelden is hier bijzonder waardevol. Gesprekken over de levensvatbaarheid van de Vlaamse productievestiging in een streng internationaal klimaat, over welke aanpak werkt en welke niet, over hoe uitblinken en de *lead* nemen in een bepaalde discipline de bedrijfsleiders helpen bij het vormen van een visie, het neerschrijven van een strategie en het implementeren van een plan. Daarom werd beslist dit boek uit te geven, gebaseerd op inhoudelijke gesprekken tussen executives van Vlaamse industriële vestigingen over transformaties van bedrijven, over de concurrentiepositie van een vestiging, over wat in het verleden goed liep en wat fout ging.



ACADEMISCHE REFLECTIE

De keuze om dit boek op te stellen vanuit de praktijk van de maakindustrie en de ervaringen van haar executives, is een bewuste keuze. Hoewel de thema's in een ruimere bedrijfseconomische omgeving universeel zijn, heeft elk bedrijf er immers een eigen kijk op. Verzamelt Nadia Werkers de praktijkervaring, dan positioneert professor Rudy Martens het verhaal in het bredere kader, doorspekt hij het thema met studiemateriaal ter verheldering of geeft er zijn academische visie op. In elk hoofdstuk brengen we de voornaamste 'sleutelementen' naar voren. Een verklaring van de terminologie vindt u achteraan het boek.

Dit boek is een verkenning naar wegen en elementen die een productievestiging onmisbaar maken voor het moederbedrijf of het concern in haar geheel. De Lead Plant blinkt uit in een bepaalde discipline of beschikt over een unieke competentie die het moederbedrijf bijzonder waardevol acht. Het is inderdaad een vereiste geworden voor de Vlaamse vestigingen om te evolueren van doorsnee productie-eenheid naar internationale Lead Plant om in onze regio te kunnen blijven bestaan. Uitblinken kan op uiteenlopende wijzen met verschillende invalshoeken en is erg individueel. De *lead* nemen wordt dan ook door elke vestiging anders ingevuld. Dit boek geeft daarom geen stappenplan tot succes, maar wel tal van sleutelementen en kapstukken, voorbeelden en ideeën ter inspiratie.

DE STRUCTUUR VAN HET BOEK

Het verhaal start bij de industrialisatie van onze regio, vlak voor het ontstaan van het nieuwe België anno 1830 en beschrijft de verschillende economische en industriële golven die ons land tot nu toe doormaakte. Het begrip Lead Plant en het belang ervan voor de concurrentiepositie van de vestiging van vandaag wordt geschetst. De vijf sleutelementen die van een plant een Lead Plant kunnen maken worden in vijf hoofdstukken beschreven.

Daar blijft het niet bij, want er zijn heel wat spanningsvelden te tackelen in het streven naar topposities en dat is voor een industriële vestiging niet anders. Er wordt ook aandacht besteed aan consolidatie en implementatie van de leerpunten richting een juiste transformatie, want 'The proof of the pudding' is nu eenmaal 'in the eating'. We eindigen met een vooruitblik; plantmanagers wereldwijd zijn het er immers unaniem over eens dat we vandaag nog maar aan het begin staan van een nieuwe industriële periode.

De opbouw van dit boek liep over een periode van twee jaar. Telkens opnieuw stak de vraag naar meer praktijkvoorbeelden en ervaringsuitwisseling de kop op. Praktijkvoorbeelden van echte fabrieken, gebracht door echte bedrijfsleiders, illustreren daarom het verhaal. We zijn de bedrijfsleiders die toestemming gaven om praktijkvoorbeelden in het boek op te nemen, dan ook erg erkentelijk.

Deze publicatie was niet tot stand gekomen zonder de boeiende gesprekken tussen de executives van de Vlaamse productievestigingen, waarvoor onze grote dank. Ook dank aan Sven De Vocht, Pieter Leuridan, Luc Luwel, Dirk Theuns, Stephan Vanfraechem en Eric Van Imschoot voor het enthousiasme, de steun en het advies bij de opbouw van dit boek.

EEN NIEUW PARADIGMA VOOR DE INDUSTRIE

De maakindustrie in West-Europa ondergaat al sinds het begin van de twintigste eeuw een reeks transformaties. De sterk groeiende havencomplexen en industriële regio's met hoge lokale binding krijgen telkens weer invloeden te verwerken voortkomend uit internationale belangen en sterker wordende regio's op andere continenten. De multinationale onderneming past zich steeds opnieuw aan de nieuwe situatie(s) aan en evolueert opeenvolgend tot nieuwe vormen van concurrentievermogen in de wereldeconomie ontstaan. Op dit moment bezinnen de West-Europese vestigingen van multinationals zich over hoe ze een (onmisbare) rol kunnen spelen in het sterk dynamisch geworden internationale industriële weefsel.

De Belgen zijn altijd leergierig en creatief, dynamisch en ondernemend geweest. Zo bewijzen de grondleggers van de cartografie en de boekdrukkunst, de anatomie en de plantkunde, oftewel: Mercator en Plantijn, Vesalius en Dodonaeus. Nog voor het bestaan van België zijn Antwerpen en Rotterdam al drukbezochte wereldhavens terwijl de modernste staalfabrieken in Wallonië te vinden zijn. John Cockerill start een ijzersmederij in Luik. In diezelfde periode laat koning Willem I het kanaal Brussel-Charleroi graven. Samen effenen ze het pad voor verdere vooruitgang. Geen wonder dus dat onze regio als eerste Engeland volgt in de eerste industriële revolutie; vele landbouwers worden fabrieksarbeiders. Het jonge kleine België behoort anno 1830 dankzij zijn honger naar technische vooruitgang en de industrie die eruit voortvloeit, tot de rijkste en machtigste regio's ter wereld.

HET JONGE BELGIË IS SYNONIEM VOOR NIJVERHEID

In 1835 rijdt de eerste stoomtrein op het Europese vasteland tussen Brussel en Mechelen. De Belgen bouwen stations, spoorwegen en tramlijnen over heel de wereld. Het station van Antwerpen Centraal wordt nu nog als het mooiste ter wereld bestempeld. Zénobe Gramme ontwikkelt de dynamo, Adolphe Saxe de saxofoon, Ernest Solvay de soda. Er wordt glas en kristal geproduceerd, kachels en kalkovens staan niet stil. Belgisch marmer wordt wereldwijd voor belangrijke bouwwerken gebruikt, tot zelfs de Taj Mahal toe. In 1848 al stimuleert de Belgische overheid de economie met gerichte subsidies. Oost- en West-Vlaanderen groeien uit tot het epicentrum van spinnerijen en weverijen. De Leiestreek ontpopt zich tot het mekka van het vlas. Torck, met filialen in Keulen en Rotterdam, geeft met zijn duizend werknemers de aanzet voor een sterke speelgoed- en kindewagensector. Stokerijen en brouwerijen nestelen zich in het hele land.¹

In Europa, maar ook in de Verenigde Staten, volgen de innovaties elkaar op: de lamp en de telefoon, de radio en de fotografie. Europa verandert echter: Duitsland wordt machtig en huisvest aan het begin van de twintigste eeuw de betere fabrieken en heeft de beste geleerden en uitvinders, waaronder Einstein en Koch. Carl Benz bouwt er de eerste auto ter wereld.

*‘The man who builds a factory builds a temple,
that the man who works there, worships there.’*

– Calvin Coolidge, president van de VS (1923-1929)

Door de economische crisis in de jaren dertig moeten heel wat fabrieken in Europa en de Verenigde Staten de deuren sluiten met een hoge werkloosheidsgraad tot gevolg. Dat is in België niet anders. De marktvaart slinkt en de Waalse metaalgieterijen en glasblazerijen krijgen het bijzonder moeilijk. De regering probeert te helpen door het kanaal Antwerpen-Luik aan te leggen, maar het succes² hiervan laat op zich wachten.

Na de Tweede Wereldoorlog probeert Europa uit de zwarte periode te raken. Frankrijk, Duitsland, België, Nederland, Luxemburg en Italië richten samen de Europese Gemeenschap voor Kolen en Staal (EGKS) op met als doel de industrie opnieuw aan te zwengelen. Later vloeit uit dit initiatief de Europese Economische Gemeenschap (EEG) voort, de voorloper van het Europa van vandaag.

BELGIË HERSTELT

Na een opgelopen achterstand ten opzichte van de buurlanden neemt de Belgische regering in de jaren vijftig actie met als doel de Belgische economie te doen heropleven.³ De expansiewetten, een interessant statuut voor de Antwerpse haven en de gunstige wereldconjunctuur veranderen de Belgische economie drastisch. Vlaanderen ontpopt zich dankzij de hulp van Brusselse holdings. De toegang tot de Noordzee en de grote waterwegen zijn troeven die de regio opnieuw tot een sterke internationale industriële speler helpen maken in diverse sectoren, waaronder het glas en de chemie. In de jaren vijftig en zestig vestigen honderden multinationals zich in België en het land vaart er wel bij. Onze regio neemt de *lead* in de automobielsector: nergens ter wereld worden er meer auto's per capita geproduceerd dan in België.

In heel wat vestigingen in de West-Europese maakindustrie betekent de naoorlogse periode inderdaad opnieuw een periode van groei. In de jaren zeventig worden pijpleidingen aangelegd tussen Antwerpen en Rotterdam om een oplossing te bieden voor de grote schepen die te diep zijn om de Schelde af te varen. Het is een periode van grote productievolumes waarbij de focus wordt gelegd op nog grotere volumes om schaalvoordeel te realiseren.

Gestaag zet zich echter alweer een de-industrialisatie in. Ongunstige lokale beleidsmaatregelen wat betreft loonlast en energiekosten maken de regio opnieuw minder interessant. De Oost-Europese markt opent zich met de val van het IJzeren Gordijn in 1989 en productie-eenheden met een gunstiger kostenschema worden opgezet in landen als Polen en Roemenië.

Tegelijk vragen de (terecht) steeds kritischer wordende West-Europese consument en overheid strengere milieurichtlijnen. De West-Europese industrie neemt haar verantwoordelijkheid en lanceert hierop schonere processen en producten. Ondanks de inspanningen van de industrie blijft imagoschade de schonere industriële vestigingen helaas nog geruime tijd parten spelen. Ondertussen ontwikkelt de internationale uitbreiding van multinationale ondernemingen zich stapsgewijs door een meer open Europa.

De Europese industrie houdt maar moeizaam stand. De markten zijn voor heel wat sectoren matuur geworden en na 2000 beginnen de westerse markten alweer te slinken. Moederbedrijven verkennen ook andere continenten; ondernemen an sich globaliseert steeds verder. De Europese industrie in haar geheel verliest jarenlang marktaandeel op wereldschaal. Europa ziet zijn aandeel van directe investeringen van moederorganisaties in zijn West-Europese dochters dalen met 7 % (2011-2012), terwijl het aandeel in regio's met groeiende concurrentiekracht (Noord-Amerika en Azië) in diezelfde periode stijgt met 6 %.⁴ De economie speelt op internationaal niveau: de concurrentie tussen EMEA-, BRIC- en Next 11-landen is zwaar en internationaal ondernemen was nooit eerder zo complex. België smelt weg in een geïntegreerd industrieel Europa.

De eurocrisis bereikt in 2008 een laagtepunt en Europa verliest op zes jaar tijd meer dan drie miljoen jobs in de maakindustrie. Ook Amerika verliest zes miljoen jobs in zijn industrie tussen 2002 en 2012.⁵ Ondanks het dalende aantal industriële vestigingen in West-Europa komen er wereldwijd steeds meer nieuwe spelers bij. Het aantal grote bedrijven met meer dan een miljard dollar omzet wordt anno 2013 geschat op achtduizend wereldwijd. Dat zijn voornamelijk bedrijven die een industriële activiteit uitoefenen en gevestigd zijn in de ontwikkelde landen. Door de opkomst van nieuwe spelers zal naar schatting het aantal grote bedrijven zo goed als verdubbelen tegen 2025.⁶

‘We zien de laatste jaren steeds meer nieuwe concurrenten in onze markten opduiken met een offensieve investeringsstrategie.’

– Volker Weintritt, managing director Bayer Antwerpen

De nieuwe industriële spelers komen uit de lagelonenlanden en hebben niet alleen de ambitie maar ook de capaciteit om wereldleider te worden. Maleisië bijvoorbeeld kan dankzij zijn kwalitatieve onderwijs inmiddels een interessant scala aan functies aanleveren in STEM-richtingen. Singapore staat op zijn beurt dan weer garant voor een goede bescherming van de intellectuele-eigendomsrechten.

AMERIKA REAGEERT

De Amerikaanse overheid lanceerde jaren geleden al maatregelen onder de noemer smart manufacturing om de concurrentiekracht van haar maakindustrie te sterken. Miljarden dollars werden vrijgemaakt om zaken als de loonkosten of het energie- en mobiliteitsbeleid in sommige regio's zeer bedrijfsvriendelijk uit te werken. De acties werpen vruchten af: de productiviteit stijgt, voornamelijk in de grote ondernemingen en de aantrekkelijkheid van de regio's groeit. Samen met Mexico slagen de Verenigde Staten als een van de enige regio's wereldwijd erin de productiekosten te laten dalen tussen 2004 en 2014.⁷ Het Witte Huis in Washington rapporteert dat tussen februari 2010 en eind 2014 de Amerikaanse maakindustrie 750.000 jobs heeft kunnen creëren. Tot op vandaag lanceren de Verenigde Staten extra 'made in America'-initiatieven wat nog meer opportuniteiten moet creëren en nieuwe vestigingen moet aantrekken.

STEM staat voor *science, technology, engineering and mathematics.*

De nieuwe industriële regio's concentreren zich op dit moment voornamelijk op de Europese markt en minder op de Amerikaanse markt die op zich sterk groeit in concurrentiekracht. De komende jaren wordt verdere groei verwacht voor landen in Latijns- en Noord-Amerika die actief werk maken van de aantrekkelijkheid van de eigen regio. Sommige regio's in Afrika worden ook beschouwd als mogelijk interessante businesspartner. Bedrijven gevestigd buiten de Europese regio kunnen een aantal strategische opportuniteiten op mondiaal vlak opnemen. Ze hebben de mogelijkheid zich als lokale winnaar in een veelheid aan producten te positioneren; of ze concurreren op slechts enkele productlijnen die ze met lage kosten wereldwijd lanceren.



ACADEMISCHE REFLECTIE

Hoe lager de koopkracht van de markten waar een vestiging haar producten introduceert, hoe groter de druk op de prijs en de marge, en dus hoe belangrijker voor de (duurdere) productiesites om de kosten te beheersen en volumes te realiseren. Deze situatie is niet gunstig voor de vestigingen in de West-Europese regio die moeilijk op kosten kunnen concurreren. Vestigingen elders ter wereld kunnen veel sterker kostengedreven concurreren. Het kostenvoordeel uit zich voornamelijk in de loonkosten van de laaggeschoolden en de energiekosten. De kosten voor hogeschoolden liggen wereldwijd op een soortgelijk niveau (maar zijn in sommige regio's bijzonder moeilijk tot niet te vinden). Ook de transportkosten zijn een factor die steeds meer aan belang wint.

De Europese regio's reageren verdeeld. Landen zoals Duitsland, Oostenrijk en Zweden zetten in op slimme technieken waarop Duitsland 'Industrie 4.0' lanceert. Landen zoals Nederland en Ierland leggen de klemtoon eerder op kostenreductie en automatisatie.⁸ Het Verenigd Koninkrijk wordt gespot als 'European star'⁹ dankzij onder andere initiatieven voor betere kostenbeheersing en het opzetten van industriële ecosystemen. Potentieel voor groei voor de meeste Europese landen ligt echter voornamelijk in differentiatie of productiviteit, elementen waar

de Europese plantmanager dan ook graag op wil inzetten. Deze aanpak is echter niet zo geliefd bij het beslissingscentrum van de multinational die sterk op kortetermijncijfers gericht is. Om productiever te worden of zich te kunnen differentiëren, moeten er immers meestal eerst grote investeringen gebeuren in kennis, automatisatie en nieuwe productlijnen, voordat eventueel een marginale groei van de sales of de EBIT gerealiseerd kan worden. Deze mix in filosofie is moeilijk te rijmen.

In 2014 gaat er bij de Europese Commissie een alarmbel rinkelen en wil ook zij de concurrentiekracht van haar zwaar lijdende maakindustrie versterken. Het European Forum for Manufacturing illustreert in 2014 het belang van haar maakindustrie: ze geeft werk aan 34 miljoen mensen, realiseert 75 % van de export en staat voor 80 % van de R&D-uitgaven van de Europese private sector. In Vlaanderen zou de maakindustrie naar schatting 200.000 mensen direct tewerkstellen in 5700 bedrijven. De industrie in de Antwerpse haven behoort vandaag nog steeds tot de top van de wereld.

Na een periode waarin de bijdrage van de industrie aan onze welvaart min of meer werd miskend, bevinden we ons in een situatie waar de aanwezigheid van de industrie in Europa opnieuw ruimer gewaardeerd wordt en gewenst is.

Overheden zijn weer ten volle overtuigd van de noodzaak om de industrie nabij te houden. En terecht: onze industrie is niet alleen van cruciaal belang voor de directe en indirecte werkgelegenheid van vandaag maar ook, *en vooral* om de aanwezigheid van de kennis en kunde in verband met industrieel ondernemen veilig te stellen voor de komende generaties. Tegelijk zijn alle betrokken partijen vandaag terecht sterk bekommerd over de huidige *toestand* van onze industriële vestigingen.

Gelukkig heeft de Europese regio nog een aantal sterke troeven op zak. Europese vestigingen zijn nog steeds wereldwijd dé referentie wat betreft certificering en kwaliteit, duurzaamheid en veiligheid. Europa is met grote voorsprong de grootste aanvrager van ISO 50001-certificaten. Europa heeft de best presterende industrie wereldwijd wanneer het op lage emissie van CO₂ aankomt. Jammer dus dat onze 'groenere' industrie marktaandeel verliest aan regio's waar de productievestigingen significant meer CO₂ uitstoten voor soortgelijke producten en proces-

sen. Logistiek staat Europa ook heel wat sterker dan grote delen van de rest van de wereld. Europa heeft een uitmuntend netwerk aan wegen, waterwegen en pijpleidingen.

Tegelijk worden multinationals langzamerhand ook terughoudender om zich te blijven engageren voor Aziatische avonturen na ervaringen met zaken als bijvoorbeeld communicatieproblemen of inbreuk op de intellectuele eigendom, tekortkomingen in kwaliteitseisen of het onvermijdelijk moeten herwerken van onderdelen.

Dat neemt niet weg dat ook Azië reageert en een aantal Aziatische landen stappen zetten in de richting van betere kwaliteit of dienstverlening. Typisch sterke elementen van Europa blijven echter de hoge scholingsgraad en het sterke kennismanagement. Europese vestigingen hebben om al deze redenen in het intercontinentale vergelijk toch (nog) een betekenisvolle waardepositie.

DE TROEVEN VAN DE BELGEN

De Belgen hebben een aantal expertisegebieden waarvoor ze internationaal gewaardeerd, erkend en gevraagd worden. Zo bijvoorbeeld de competentie van het veilig kunnen omgaan met en het behandelen van gevaarlijke goederen (EHS). In zulke mate zelfs dat Aziatische of Zuid-Amerikaanse landen liever gevaarlijke goederen (voor zelfs een hogere prijs) in België bestellen dan in de eigen regio.

Voorts staat het Vlaamse management bekend om zijn excellente projectmanagementvaardigheden die ervoor zorgen dat projecten significant sneller (succesvol) geïmplementeerd kunnen worden zonder afbreuk te doen aan kwaliteit. De internationale ingesteldheid en goede talenkennis wordt nog steeds ruim gewaardeerd maar we moeten constateren dat ze steeds meer geëvenaard wordt door andere regio's.

Het kleine België, met zijn open economie, kan zich ten aanzien van de wereldspelers proberen te profileren als interessante regio voor een *European headquarter* of *centre of excellence*. De Deltaregio Antwerpen-

Rotterdam geniet daarbij een uniek potentieel als een van de grootste chemieclusters wereldwijd.

Binnen Europa is de situatie echter neteliger wanneer de Belgische vestiging zich moet laten gelden ten opzichte van kwalitatief gelijkwaardige Europese zusterbedrijven die lagere loonlasten of lagere energiekosten, een gunstiger industrieel beleid of een grotere ambitie genieten. Landen zoals Litouwen bijvoorbeeld vertonen ondertussen een soortgelijk opleidingsniveau en productiviteit in vergelijking met onze regio, terwijl de motivatie om hogerop te willen komen, er vandaag significant hoger ligt dan bij ons.

Ontwikkelingen zoals *e-sourcing* maken het bovendien mogelijk contact te leggen met een veel ruimer palet aan aanbieders en vergelijkingen te maken die leiden tot snellere en efficiëntere manieren van samenwerken.

De lokale plant van een multinationalaal concern dient vandaag dus sterk naar voren te komen wat zoveel wil zeggen als: de beste oplossingen bieden in een situatie die bijzonder snel verandert.



ACADEMISCHE REFLECTIE

Economen verwijzen reeds geruime tijd naar een steeds sterker wordende context van hyperconcurrentie.¹⁰ Competitie heeft hierbij niet langer (uitsluitend) plaats op basis van grootte (*the big eat the small*), maar steeds meer op basis van snelheid (*the fast eat the slow*)¹¹ en wendbaarheid. *Strategic agility* wordt steeds meer beschouwd als een noodzaak om te kunnen blijven concurreren in turbulente tijden.¹² De gemiddelde levensduur van een groot bedrijf is in 2013 al gereduceerd tot vijftien jaar.

De Lead Plant probeert deze hachelijke situatie te overstijgen door te excelleren en de leiding te nemen in een domein dat voor het industriële concern waarvan hij deel uitmaakt van groot belang is. Door de hoge ambities die hij stelt en het initiatief dat hij neemt, krijgt hij niet alleen de aandacht en de erkenning van het moederbedrijf, maar kan hij zijn positie (in de groep) ook verankeren.¹³

Strategic agility wordt bereikt als een strategie zo wordt opgebouwd dat er toch regelmatig aanpassingen aan nieuwe ideeën of nieuwe situaties mogelijk zijn.

De multinationale onderneming

Het beslissingscentrum van een multinationale constellatie ligt meestal bij de hoofdzetel, ook vaak het moederbedrijf of de *headquarters* (HQ) genoemd. Elke organisatie die rapporteert aan het beslissingscentrum, noemen we een filiaal of dochter. Wanneer het filiaal eveneens een productie-eenheid heeft, noemen we zo'n lokale industriële vestiging in dit boek 'plant', verwijzend naar de Engelstalige benaming voor fabriek.

OP ZOEK NAAR GROEI

Een concern met ambitie wil groeien. Groeien kan anorganisch (extern), dat wil zeggen op basis van acquisities, of organisch (intern) door meer markten te veroveren of binnen een markt nieuwe producten te introduceren. De klassieke Ansoff-matrix wordt door tal van bedrijven nog gebruikt om groeiambities te positioneren: bestaande/nieuwe markten worden gecombineerd met bestaande/nieuwe producten. Het moederbedrijf zet bij voorkeur in op diverse groeikanalen en beperkt zich niet tot één groeibeleid over de hele groep.

De stap van een kleine of middelgrote onderneming (kmo) naar multinationale onderneming (mno) met buitenlandse productieactiviteit kan verschillende motieven hebben. Enerzijds kan het economische aspect van schaalgrootte of productiekosten van een producerend netwerk aan de basis van de uitbreiding liggen. Anderzijds kan het verwerven van kennis en competenties voor ontwikkelingen een motief zijn voor internationale groei. De hoofdzetel zal zichzelf naargelang de situatie op een bepaalde manier positioneren. Het moederbedrijf kan zich opstellen als expert die kennis en knowhow aanlevert. Kennistransfer gaat in dit geval van het moederbedrijf richting dochter. Aan de andere kant kan de hoofdzetel eerder de rol van aandeelhouder innemen die de verschillende activiteiten bij de dochters monitort en controleert. Het resultaat varieert tussen een gecentraliseerd en een gedecentraliseerd beslissings-