Marc De Baere, CEO Panasonic Energy Belgium

DUURZAAM DUURT HET LANGST

Panasonic in Tessenderlo groeide de voorbije jaren uit tot een van de grootste batterijproducenten in Europa. Aan het roer sinds 2011 staat Marc De Baere, bio-ingenieur scheikunde, die het klappen van de zweep leerde kennen bij Monsanto, UCB Drogenbos en Veolia. Hij loodste het bedrijf doorheen een reorganisatie, een capaciteitsuitbreiding en continue efficiëntieverbeteringen, mede dankzij de veerkracht van de medewerkers. Dwars door alle veranderingen heen, behield de onderneming de focus die in het Japanse moederbedrijf al een eeuw meegaat: respect voor kwaliteit, mens en milieu.

Precies 100 jaar geleden richtte Konosuke Matsushita Panasonic op. Vandaag telt de Japanse elektronicagigant wereldwijd 500 bedrijven en maakt het 70 miljard euro omzet met 260 000 medewerkers. De productie van batterijen is één van de oudste, nog steeds springlevende activiteiten van de groep. De productie van niet herlaadbare batterijen zit verspreid over 15 bedrijven, waarvan twee in Europa: Tessenderlo en Gniezno in Polen.

Panasonic maakt sinds 1970 batterijen in Tessenderlo, aanvankelijk zinkkoolstofbatterijen onder de naam Philips-Matsushita. In de jaren '90 verhuist die productie naar Polen en legt Tessenderlo de focus op alkalinebatterijen. Panasonic neemt de aandelen van Philips over en doopt de fabriek om tot Panasonic Energy Belgium. Vandaag worden er in Tessenderlo enkel alkalinebatterijen gemaakt, en dit vooral voor de Europese en een deel van de Aziatische en Afrikaanse markt, zowel onder de merknaam Panasonic als voor de private label markt.

Het DNA van de fabriek

De voorbije jaren kende Panasonic een spectaculaire groei. Nochtans zag het er een kleine tien jaar geleden minder rooskleurig uit. Marc De Baere: "De alkalinemarkt in Europa groeide traag maar gestaag, maar dit vertaalde zich niet in de winstcijfers van de fabriek. In 2010 hebben we dan een reorganisatie doorgevoerd, op een voor dit bedrijf typische manier: zeer behoedzaam, transparant en in overleg met de mensen. We zijn vooral gaan kijken naar hoe we onze structuren en processen efficiënter kunnen maken. Bij een reorganisatie ga je meestal activiteiten outsourcen, wij hebben de omgekeerde beweging gedaan: wij schoolden onze eigen mensen bij zodat zij bepaalde gespecialiseerde taken weer in eigen handen konden nemen. Hierdoor win je twee maal: er zijn geen hoge herstructureringskosten en je behoudt de kennis intern voor als het later weer beter gaat. Ook de weekendproductie zijn we lean gaan organiseren en we voerden verschillende automatisaties door, zonder dat dit een weerslag had op het aantal personeelsleden." Het resultaat? Op zes jaar tijd verdubbelde de efficiëntie per FTE. De capaciteit van de fabriek werd uitgebreid en de jaarlijkse productie steeg naar meer dan 1 miljard batterijen. Met evenveel personeelsleden 50% meer batterijen produceren, daarmee stond de fabriek weer stevig op de kaart. Marc De Baere: "De loonkost van een Poolse arbeider ligt vier à vijf keer

lager dan bij ons. Dat gat dichtrijden, dat kan je alleen door je efficiëntie op te drijven. Dat we in België technisch beter zijn en grotere vernuften hebben dan in Polen, dat zijn fabeltjes. Daar heb je even goeie ingenieurs en even gedreven mensen. Maar die efficiëntieverbetering, dat zit echt in het DNA van onze fabriek."

Voorbij de hype

Het team in Tessenderlo haalde ook enkele wereldspelers als klanten binnen. "Sinds twee jaar merken we dat onze inspanningen rond ethisch en duurzaam ondernemen echt meetellen in het beslissingsproces van grote bedrijven. Daarvoor werd er wel over gepraat, maar als puntje bij paaltje kwam gaven de prijs en levercondities de doorslag. Nu gaan multinationals liever in zee met leveranciers die sluitende garanties bieden op vlak van traceerbaarheid van grondstoffen en het voorkomen van kinderarbeid dan goedkoop te sourcen in het verre oosten." Dichtbij de klant staan, krijgt vandaag ook een bredere invulling dan vijf jaar geleden. "Onze klanten zijn zeer geïnteresseerd in technologie. Ze willen weten welke ontwikkelingen we doormaken, niet alleen batterijtechnisch, maar ook op vlak van energieverbruik, waste management, natuurlijke grondstoffen en conflict minerals. Ze willen weten hoe we van plan zijn onze winst op te krikken, hoe we communiceren over arbeidsongevallen en welke stappen we zetten om de werkomstandigheden te verbeteren. Onze ervaring: hoe transparanter we zijn, hoe groter het vertrouwen, hoe meer we als partner worden beschouwd."

> "DE ROEP OM DUURZAME PRODUCTIES EN ETHISCH BEWUSTE BEDRIJFSVOERING IS GEEN HYPE MEER, MAAR EEN BLIJVENDE VERANDERING IN DE MARKT DIE NU OOK DOORWEEGT IN DE BESLUITVORMING."

Op één lijn

"We zijn ook gaan inzien dat we in Europa maar succesvol kunnen zijn, als we dat sàmen zijn. Samen, dat wil zeggen: de sites in Tessenderlo en Polen, en de verkooporganisatie in Zellik. Als we de handen in elkaar slaan, kunnen we klanten beter en met een breder aanbod van dienst zijn. Dat klinkt logisch, maar het is niet door gezamenlijke doelstellingen in te voeren, dat opeens alle neuzen in dezelfde richting staan. Mensen moeten elkaar leren kennen en vooral vertrouwen krijgen in elkaar. Zoiets kost tijd en energie. Het project 'Europe one team' deed een nieuwe wind waaien en het management staat nu op één lijn. Nu is het zaak om dit door te vertalen naar de werkvloer. Binnenkort gaan Poolse en Belgische kwaliteitsteams bij elkaar hun licht opsteken en best practices uitwisselen. Dat is een mooi begin."

Cijfers zeggen veel, maar niet alles.

Ging met de winst ook de druk op de medewerkers omhoog? Marc De Baere: "Onze arbeidsorganisatie en het HR-beleid zijn uiteraard mee geëvolueerd. We kennen zeer weinig verloop en proberen goed voor onze mensen te zorgen. Eerst en vooral door hen een boeiende, zinvolle job te bieden. Automatiseringen hebben geleid tot kwalitatievere jobs. Batterijen in doosjes stapelen, is er niet meer bij. We investeren zeer veel in opleiding, maar ook in welzijn." Van fietsbeleid tot herinrichting van de kantine als aangename plek van onthaasting en ontmoeting, Panasonic bespeelt het hele scala aan middelen. Het zet ook in op een innovatieve arbeidsorganisatie. "We betrekken iedereen bij het bottom-up opstellen van de plannen en het bepalen van de focusgebieden van volgend budgetjaar. Verder denken we na over aantrekkelijke, alternatieve verloningsvormen voor het voltallige personeel. Een bedrijfswagen is bij ons niet enkel weggelegd voor het management, maar voor iedereen, ook arbeiders."

Kennis tussen twee oren

Gezien de aanhoudende stijging van de grondstofprijzen, blijft het verder opdrijven van de efficiëntie van het productieapparaat prioriteit nummer één. Belangrijke hefbomen daarin zijn een gesmeerd machineonderhoud maar ook – weeral – opleiding van mensen. "De mensen die bij ons gestart zijn in de jaren '70 en '80, gaan stilaan met pensioen. De kennis die zij hebben, willen we niet verloren laten gaan maar expliciet maken en doorgeven aan de volgende generatie."
Marc De Baere ziet ook heil in duaal leren. "Samen met het Heilig Hartinstituut in Tessenderlo bereiden we jongeren voor op een toekomstige loopbaan. De skill gap die we als bedrijf ervaren, proberen we zo te overbruggen. Dit op poten zetten vraagt wel tijd en energie van je eigen mensen, zeker in de opstartfase. Je moet lespakketten samenstellen en er een structuur rond bouwen, maar die methodologie hebben we doorgetrokken in onze eigen opleidingen. Bovendien – en dat heeft me echt verrast – heeft het veel enthousiasme en fierheid losgeweekt bij onze eigen medewerkers. De return is dubbel."

Zonder handleiding

Als lokale ondernemer in een wereldbedrijf functioneren waarin de Japanse ziel zindert tot in de kleinste vezels, is geen evidentie. Elke nieuwkomer bij Panasonic volgt een 'inburgeringstraject', maar als je op het hoogste niveau binnenkomt, moet je het stellen zonder handleiding. Marc De Baere: "The proof of the pudding is in the eating. Ik heb het al doende geleerd. En dat gaat ook. Toch is het nuttig als je als ondernemer af en toe in vertrouwen ervaringen kan uitwisselen met peers. Iets wat ik bij VKW Limburg heb leren waarderen. Want over sommige zaken kan je niet reflecteren met mensen binnen je eigen organisatie. Als ik naar een VKW-activiteit ga, dan weet ik: vanavond zal ik goed moeten nadenken, maar ik ga ook terug naar huis met inzichten waar ik iets aan heb."

PANASONIC ENERGY BELGIUM

- opgericht in 1970
- gespecialiseerd in de productie van alkalinebatterijen
- aantal medewerkers: 405
- omzet: 100 miljoen euro

www.panasonic-batteries.be