



‘We werken **alleen** nog
maar met **denkers**’

Slim personeelsbeleid en voortdurende aandacht voor verbetering bij **Kaneka Belgium**

Kaneka Belgium is een begrip in de Kempen. Decennia lang al produceert dit Japanse bedrijf fijn chemische producten in Oevel. Door de economische crisis van de jongste jaren zijn de uitdagingen, vooral op gebied van productiviteit en personeelsbeleid, de hoogte in geschoten. 'Door elke dag - samen met een sterk team - bewust met innovatie en operationele excellentie om te gaan, kunnen we ons bedrijf sterk en gezond houden', zegt Ronny Smets, Director en Plant General Manager bij Kaneka Belgium.

De bedrijfsgebouwen van Kaneka Belgium in Oevel zijn intussen vergroeid met het Kempense landschap. In 2014 viert de Belgische poot van de Japanse reus dan ook al zijn veertigste verjaardag. Kaneka Belgium was destijds de eerste vestiging van een Japans chemiebedrijf in Europa.

Kaneka Corporation werd opgericht in 1949 als een spin-off van Kanegafuchi Spinning C°. Initieel waren de voornaamste producten natriumhydroxide (soda), zeep, cosmetica, eetbare oliën en elektriciteitskabels. De firma diversifieerde haar activiteiten in de richting van fermentatie biotechnologie en electronica. Je mag gerust zeggen dat Kaneka Corporation steeds leiders met een duidelijke visie gehad heeft en zo een pionier werd van de Japanse chemie in het opzetten van buitenlandse vestigingen.

In de jaren zeventig viel hierdoor de beslissing om naar Europa te komen. En niet alleen om er producten te verkopen, maar ook om ze er echt te gaan produceren. Dat was een voor die tijd zeer vooruitstrevende visie.'

CENTRALE LIGGING

Vanaf dat ogenblik begon de zoektocht naar een geschikte locatie voor de eerste Japanse scheikundige plant in Europa. 'Heel wat opties werden bekeken en afgewogen. En door de goede ligging kwamen ook de Kempen in beeld', vertelt Smets. 'De Kempen hadden Kaneka heel wat te bieden. Voldoende hoogopgeleide mensen met een goede reputatie. Een centrale ligging in Europa, vlakbij een wereldhaven. Een terrein van 27 hectare. Het Albertkanaal en de E313 op een steenworp. Jos Dupré en toenmalig gouverneur Kinsbergen hebben hun schouders dan onder het project gestoken en alles uit de kast gehaald om de troeven van onze regio extra te onderstrepen met de nodige politieke steun.'

VERRASSENDE TOEPASSINGEN

Met het gekende succes. In 1973 startte het bedrijf op in Oevel en in mei 1974 werd dan ook de officiële opening gevierd. 'Het begon allemaal met een productie-eenheid van verbeteraars voor pvc', weet Smets. 'Midden de jaren 1980 bouwde Kaneka Belgium een twee-

de fabriek voor geëxpandeerd polyethyleen en polypropyleen dat onder meer in lichtgewicht kunststof auto-onderdelen wordt gebruikt. De derde fabriek stamt uit 1997 en produceert basispolymeren voor elastische voeg- en kleefstoffen Ook in Japan en op andere plekken in de wereld groeide Kaneka Corporation gestaag. Wereldwijd werken er op dit moment 8500 mensen voor het bedrijf en het is goed voor een jaaromzet van 4,5 miljard euro. De activiteiten en producten van Kaneka Corporation situeren zich in vier strategische domeinen: gezondheidszorg, milieu en energie, informatie en communicatie en voeding. De producten die het bedrijf wereldwijd maakt zullen de meeste mensen niets zeggen. De - soms verrassende toepassingen - die gemaakt worden uit de basisproducten kennen we des te beter. Heel wat toepassingen in de automotieve sector: bumperkernen, beschermpanelen voor zijwanden en portieren, zonnekleppen, hoofdsteunen. Maar ook de goudkleurige beschermende film op satellieten wordt vervaardigd door Kaneka. Zelfs antiverouderingsproducten en het superzachte namaakhaar van knuffels behoren tot de product portfolio van Kaneka.



UITDAGING

Toch staat Kaneka Belgium de jongste jaren voor een zeer specifieke uitdaging. Door de economische crisis in Europa en het openbloeien van de economieën in Azië en Zuid-Amerika is Kaneka Corporation niet echt meer geneigd om te investeren in nieuwe fabrieken op het oude continent. 'We moeten er niet flauw over doen', zegt Smets. 'De economie in Europa staat intussen al vijf jaar stil. Zuid-Oost-Azië is een groeimarkt, daar weten ze van geen crisis. Zuid-Amerika doet het zeer goed en Noord-Amerika kent een revival dankzij het schaliegas. Ook is de personeelskost in die landen een fractie van wat ze bij ons is. Het is dus gewoon logisch dat de investeringen op dit ogenblik elders gebeuren. Leuk is dat niet, maar het maakt de situatie wel duidelijk. Wij weten dat we het voorlopig met onze drie fabrieken zullen moeten doen.' Een bijkomende moeilijkheid wordt veroorzaakt door de leveranciers van Kaneka Belgium 'Heel simpel uitgelegd maken wij bij Kaneka Belgium van basischemicaliën fijnchemicaliën', zegt Smets. 'Tot 2008 was de prijs van de basischemicaliën stabiel. Met de komst van de crisis in 2008/2009 zijn verschillende producenten van basischemicaliën stevige prijsstijgingen gaan doorvoeren. Stijgingen die wij niet altijd aan onze klanten kunnen doorrekenen.'

STRATEGIE

Om het bestaan van de vestiging in Oevel niet in gevaar te brengen was er dus een nieuwe strategie nodig voor Kaneka Belgium. Een strategie gebaseerd op innovatie, die in de praktijk gebracht moet worden door een weldoordacht personeelsbeleid. 'Het is belangrijk voor onze positie binnen de groep dat we ondanks de moeilijke omstandigheden blijven groeien', zegt Philip Claes, General Counsel & Manager Human Resources. 'We hebben dan ook een strategie ontwikkeld die ons toestaat om dat binnen de bestaande mogelijkheden te blijven doen. In grote lijnen bestaat die strategie uit drie belangrijke componenten. Ten eerste moeten we producten ontwikkelen die vernieuwend zijn en die substantieel beter zijn de producten van de concurrenten. Ten tweede moeten we binnen de lijnen van onze drie fabrieken voldoende blijven groeien en dat kunnen we realiseren of door samenwerkingen of door overnames. En tenslotte moeten we de lowest cost producer van de sector zijn. Dit bereiken we door waar mogelijk kosten te besparen, maar vooral door continue te innoveren en door operationele excellentie.'

PERSONEELSBELEID

De sleutel om te kunnen scoren op die drie gebieden ligt bij het personeel. 'Kaneka Belgium heeft altijd al veel tijd en energie gestoken in haar personeel', vertelt Claes. 'Dat is gewoon eigen aan een Japans bedrijf. Voor Japanners komt de firma altijd en overal op de eerste plaats, het is dan ook maar logisch dat het bedrijf zeer goed voor de mensen zorgt. Door die inspanningen hebben we een heel laag verloop van werknemers en dus heel wat expertise op alle gebied in huis. Het mooiste bewijs is dat dit jaar niet alleen Kaneka Belgium haar veertigste verjaardag viert, maar ook heel wat van onze mensen veertig jaar in dienst zijn.' Toch heeft Kaneka Belgium de jongste jaren nog een tandje bijgestoken wat betreft begeleiding van het personeel. 'In de industrie waren werknemers vroeger vaak uitvoerders', zegt Claes. 'Ze waren niet verondersteld te denken. Bij ons is dat vandaag helemaal anders. Al onze mensen zijn geresponsabiliseerd, we hebben alleen nog maar denkers. En op alle vlakken. Iedereen moet bijvoorbeeld voortdurend kritisch naar zijn functie en naar de dagelijkse processen kijken. En als management moeten we ook aandachtig naar die opmerkingen luisteren. Op die manier kunnen we dan dagdagelijks bijsturen, wat de productiviteit absoluut ten goede komt. Daarnaast is iedereen verantwoordelijk voor zijn eigen werkstation en de bijhorende installaties. Op die manier hebben we veel minder onverwachte productiestops of kwaliteitsschommelingen, waardoor we kosten besparen. Ook zorgt deze werkwijze voor regelmatige opmerkingen over en aanpassingen aan de toestellen.' Ook op het gebied van veiligheid scoort Kaneka Belgium zeer goed. 'We zijn een seveso bedrijf, dus de aandacht voor veiligheid is vanzelfsprekend', zegt Claes. 'We scoren door onze aanpak uitzonderlijk goed. Op dit moment produceren we meer dan tien jaar zonder ongeval met werkverlet. We belonen onze mensen daar ook voor. Er zijn persoonlijke incentives in de vorm van ecocheques en incentives voor de hele groep zoals bijvoorbeeld een personeelsbarbecue. Aan de andere kant sanctioneren we ook, mensen die zich niet aan veiligheidsregels houden weten dat dit gevolgen kan hebben.' Kaneka heeft ook oog voor het milieu, het bedrijf neemt gepaste maatregelen om effecten op het milieu te beperken. Bovenop de ISO gecertificeerde managementsystemen voor veiligheid, kwaliteit en milieu heeft Kaneka Belgium, als waarschijnlijk eerste chemiebedrijf in België, zijn energie management systeem gecertificeerd volgens ISO 50001 sinds midden 2012.

TOEKOMST

De som van al deze inspanningen zorgt ervoor dat Kaneka Belgium, ondanks de moeilijke situatie in Europa, één van de topplants van de Kaneka Corporation is. Met slechts 3,5% van het totale Kaneka-personeel in België draagt onze fabriek aanzienlijk bij tot de resultaten van de groep', zegt Smets. 'Dat zijn cijfers die er toe doen. Hiermee bewijzen we dat onze mensen weliswaar flink duurder zijn dan bijvoorbeeld werkkrachten in Zuidoost Azië, maar dat zij elke euro dubbel en dik waard zijn.' Natuurlijk zorgt dit ook voor druk, Kaneka Belgium moet dit cijfer jaar na jaar blijven waar maken. 'Daarom ook moeten we permanent blijven sleutelen aan ons personeelsbeleid en verder kijken dan onze neus lang is', besluit Claes. 'Het is heel goed dat mensen heel lang in onze fabriek actief blijven. Het is dan aan ons om ervoor te zorgen dat ze bij blijven. Al onze mensen krijgen daarom permanent bijscholingen. Ook moeten we altijd voor ogen houden dat we voldoende vers bloed moeten blijven aantrekken. De jongste jaren werken we dan ook meer en meer samen met het onderwijs. In de eerste plaats om studenten al op jonge leeftijd warm te maken voor een loopbaan in de chemie. Dit doen we door heel veel studenten in onze fabriek te ontvangen. Daarnaast maken we ook werk van het creëren van stageplaatsen voor hogeschool- én universiteitsstudenten. Om ervoor te zorgen dat de volgende generatie chemici met de juiste capaciteiten van de schoolbanken komt en we ook voor de volgende veertig jaar de toekomst van Kaneka Belgium veilig stellen.' |

