

Newtec: Made in Belgium en nog winstgevend ook



► De productiesite van Newtec is een wereld waarin arbeiders over microscopen gebogen zitten, elektronische schermen informatie geven over de productiestroom en je je als buitenstaander eerder in een nucleair labo waant dan in een fabriek.
© Thomas Sweertvaegher



Ze zijn jong, even hoogopgeleid als ambitieus, en hebben de jobs maar voor het uitkiezen. Maar eigenlijk willen deze 'high potentials' maar één ding: maatschappelijke impact hebben, zo snel en zo veel mogelijk. Vijf dagen lang maakt u kennis met jongeren én bedrijven die de volgende jaren hun stempel zullen drukken op dit land.
VANDAAG: HET INDUSTRIEEL MODEL VAN DE TOEKOMST (SLOT)

Belgische industriële bedrijven die 2014 afsloten met een groei van 20 procent? Toegegeven, ze zijn eerder dun gezaaid, maar ze

bestaan wel degelijk. Bedrijven als Newtec, producent van hoogtechnologische apparatuur voor satellietcommunicatie, illustreren meteen dat industrie hier wel degelijk nog perspectieven heeft, ondanks die hoge loonkosten. Welkom in de toekomst.

FILIP MICHIELS

Grauw, ietwat afgeleefd en helemaal jaren zeventig: het fabrieksgebouw van Newtec op het industrieterrein van Erpe-Mere verschilt in niets van 95 procent van de andere industriegebouwen en industrieterreinen in ons land. Tot je de deur naar de productiehoele opent, en plots in een andere wereld belandt. Een wereld waarin arbeiders over microscopen gebogen zitten, elektronische schermen informatie geven over de productiestroom en je je als buitenstaander eerder in een nucleair labo waant dan in een, wel ja, fabriek. Een fabriek van de toekomst dan wel, die beter dan wat ook illustreert hoe de industrie van morgen in dit land er zal uitzien.

Newtec produceert hoogtechnologische apparatuur voor satellietcommunicatie, ook voor andere technologiebedrijven. "Het klinkt wellicht wat onbescheiden, maar wij zeggen altijd dat drie miljard mensen wereldwijd tv kijken dankzij Newtec", vertelt Guy De Winne, die de productiesite in Erpe-Mere leidt. Dat vertaalt zich dan ook in het klantenportfolio, dat van Belgacom over Al-Jazeera tot CNN reikt. Elektronica dus, en dat rijmt op hoogopgeleide medewerkers, denkt u wellicht. Fout gedacht.

"We hebben hier zowat vijftig medewerkers, zeker de helft daarvan zijn arbeiders. Door de jaren meegegroeid met het bedrijf, dat wel, maar een aantal mensen hier kan niet eens een A2-diploma voorleggen. Dit is dus geen

ingenieursbedrijf, zeer zeker niet. Ik weet uit ervaring dat diploma's op zich eigenlijk niet veel meer zeggen: zowel de laagopgeleiden als de technisch hoger opgeleiden moeten we hier nog grotendeels vormen op de werkvloer. Ongeacht het diploma waarmee ze hier binnenkomen: pas na twee jaar ga ik ervan uit dat een nieuwe werknemer hier 80 procent van de job onder de knie heeft. Dat iemand laaggeschoold is, is wat mij betreft dus ook anno 2015 geen onoverkomelijk probleem. Veel belangrijker zijn de wil en het potentieel om te groeien in een bepaalde job én de flexibiliteit om mee te gaan met de evolutie van het bedrijf. We maken er hier een punt van om zogenaamde competente teams samen te stellen, en daarin zitten dus zowel competent zijn als kunnen samenwerken vervat. Als je dan ook nog kunt functioneren in een constant veranderende omgeving, zit je hier gebeiteld.

"Deze productievestiging zit nu al tien jaar in een veranderingstraject, en ik denk dat we in die periode nog niemand aan de deur hebben moeten zetten omdat hij of zij inhoudelijk niet mee kon. Wie om de twintig seconden dezelfde handeling wil uitvoeren, en dat acht uren aan een stuk, is hier niet aan het juiste adres. Dat soort repetitieve arbeid, daar moeten we in België ook niet meer op inzetten. Onze industriële toekomst bestaat, maar oogt heel anders dan wat de meeste mensen zich daarbij voorstellen. Dat besef leeft nog onvoldoende."

Dreiging

Als er in ons land één sector is die de voorbije jaren stevig in de klappen deelde en waarin outsourcing van de productie naar lage loonlanden een haast wekelijks realiteit was, dan is het wel de elektronica. De Winne: "Die dreiging was ook voor ons bij momenten heel concreet. Net daarom zijn wij eigenlijk al heel wat

jaren als vanzelf weer bij een aantal principes en veranderingstrajecten aanbeland die binnenkort ook de ruggengraat moeten gaan vormen van de zogenaamde factories of the future (een initiatief van onder meer technologiefederatie Agoria, FMI). We hebben nochtans nooit met externe consultants gewerkt. Dat heeft ons niet enkel veel geld uitgespaard, het heeft ons vooral geholpen om zelf onze processen en problemen beter te herkennen en te begrijpen, zodat we heel snel konden bijsturen.

Tegelijk zijn we wel ontzettend vaak een kijkje gaan nemen bij andere bedrijven uit de meest uiteenlopende sectoren, van de voedingsindustrie tot metaalboeren. Zomaar, om nieuwe ideeën op te doen en anders te gaan denken. Daar steek je altijd iets van op."

Vandaag omschrijft men het - met de obligate dure term - als design for manufacturing. In de praktijk betekent het gewoon dat je van in de ontwerpfase van een product ook alle technische uitdagingen mee in het achterhoofd houdt, anticipeert op mogelijke problemen en ook de klanten mee betreft in het onderzoek en de ontwikkeling van nieuwe producten.

"Net daarom ben ik er intussen sterker dan ooit van overtuigd dat het een illusie is te denken dat je productieontwikkeling - het denkwerk, zeg maar - nog in België kunt houden als je de productie zelf al hebt uitbesteed aan het buitenland. Vanuit onze productie overleggen we continu met de designers en ingenieurs, maar net zo goed met de verkoopafdeling, omdat die de vinger aan de pols houden bij onze afnemers.

"Zijn wij dan een hoogtechnologisch bedrijf? Nee, dat vind ik niet, we zijn vooral een innovatieve productiesite die focust op producten met een hoge toegevoegde waarde. Bij voorkeur met volumes die niet groot genoeg zijn om outsourcing naar Azië of Oost-Europa echt rendabel te maken. Wij produceren hier in

Erpe-Mere ook nooit voor de consumentenmarkt, of het zouden prototypes moeten zijn die dan in een latere fase en op massaschaal in Azië van de band zullen rollen.

"Omgekeerd zullen we wél op de kar springen als een klant ons belt met een idee dat binnen twee weken in bestaande apparatuur geïmplementeerd moet worden. En dat vraagt natuurlijk gigantisch veel flexibiliteit. Hier gaan geen twee identieke producten de deur uit: elk product is modulair geconfigureerd op maat van één bepaalde klant. En we gaan ook elke dag opnieuw op zoek naar technologische innovaties, want wat vandaag een hoge toegevoegde waarde heeft, is morgen al doorsnee geworden."

Onderwijs

"Tien jaar geleden leefde hier nog de overtuiging dat we de maakindustrie niet meer nodig hadden, en dat Vlaanderen één grote kenniseconomie zou worden", stelt Marc Lambotte, CEO van Agoria. "Gelukkig zijn we vandaag tot betere inzichten gekomen. Eén cijfer zegt alles op dat vlak: 74 procent van de dienstenindustrie is afhankelijk van de maakindustrie. Met andere woorden: elke baan in de pure productie genereert ook een aantal jobs in de dienstensector.

"Bovendien beseffen almaar meer bedrijven dat onderzoek zonder productie totaal niet haalbaar is. Het ene hangt samen met het andere. Die productiepoot zal binnen tien jaar enkel producten met een hoge toegevoegde waarde afleveren, uiteraard. Maar zodra die hier volledig verdwijnt, luiden eigenlijk ook al de doodsklokken voor de research & development-afdelingen. We kunnen het ons niet veroorloven om onze maakindustrie nog verder te laten afkalven. Als we vandaag jobs verliezen aan het buitenland, dan sneuvelen die bij de niet-geschoolde arbeiders, omdat daar ons financieel model niet meer houdbaar is. De uitdaging ligt nu dus vooral in het onderwijs, dat mensen moet afleveren die wel

een diploma hebben, ook al moeten ze nog verder opgeleid worden op de werkvloer. Want laat ons daar niet flauw over doen: de kennisinhoud van de jobs neemt elk jaar toe. Het aantal ongeschoolden dat binnen tien jaar hier nog een baan zal vinden in een fabriek, zal verwaarloosbaar zijn."

In 2008 verdienden nog 310.000 mensen hun brood in de Belgische technologische industrie, met daarin ook nog bijzonder veel pure productie. Anno 2014 zijn dat er nog maar 270.000. De trend is dus overduidelijk negatief, maar volgens Lambotte moet het minstens de ambitie zijn om de werkgelegenheid in de maakindustrie tegen 2025 op het huidige peil te houden.

"Het banenverlies van de voorbije jaren is jammer genoeg haast uitsluitend toe te schrijven aan de factor loonkosten: tweederde van onze productie hier gaat naar de export, en die buitenlandse klanten maken natuurlijk ook hun rekening. Willen we de resterende productie hier houden, dan bestaat er geen wondermiddel, wel een combinatie van winnende maatregelen: blijven inzetten op onderzoek en innovatie én de loonkosten onder controle houden. Dat betekent niet dat wij hier tegen Portugese lonen moeten gaan werken, wel dat onze loonkost op Frans, Duits of Nederlands niveau moet blijven.

"In die zin is het ook absoluut noodzakelijk om op Europees niveau naar een harmonisering van de sociale lasten én vangnetten te gaan. Als een industrieel topbedrijf als Van Hool vandaag duizend bussen produceert, dan rollen er daarvan wellicht zevenhonderd in Macedonië van de band, dat klopt. Maar de driehonderd duurste en meest gesofisticeerde worden wél nog hier geproduceerd. Het glas is voor mij dan halfvol: mochten ze enkele jaren geleden niet beslist hebben om te internationaliseren, dan hadden ze die bestelling voor duizend bussen ook nooit gekregen."

Het kan amper verbazing wekken:

Newtec maakt een mooie kans om binnenkort uitgeroepen te worden tot factory of the future. En in die hoedanigheid dus ook als trekker te gaan fungeren voor de transformatie die honderden andere industriële bedrijven in dit land zullen moeten doormaken om hun toekomst hier min of meer veilig te stellen. "De grootste stap die wij hier de voorbije jaren hebben gezet, is ongetwijfeld de omschakeling tot een digitale fabriek. Dat ging dan van de digitalisering van de werkinstructies voor enkele duizenden producten - nog redelijk voor de hand liggend - tot de uitdaging om alle informatie op het juiste moment op de juiste plaats te krijgen. Er is gigantisch veel informatie beschikbaar, soms lang vooraf en bij de meest uiteenlopende medewerkers, maar hoe krijg je die dan op het moment van productie ook bij de betrokken medewerkers?"

20 procent groei

"Dat lijkt evident, maar is het zeker niet. We hebben daar tal van scenario's voor uitgeprobeerd en met wat er finaal uit de bus is gekomen, werken we vandaag gewoon een stuk beter en efficiënter. Als je weet dat we hier producten maken die in principe pas na twintig jaar voor het eerst in panne mogen vallen, dan hoef ik je niet uit te leggen hoe belangrijk die kleine technische verbeteringen en efficiëntiewinsten wel zijn. Ook al ben je daarvan overtuigd als manager, veel belangrijker nog is het om al je medewerkers mee te krijgen in die cultuur van verandering. Transparante communicatie, met zo veel mogelijk verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie, zijn daartoe essentieel. Het vergt wel wat tijd en energie om mensen die het altijd gewend waren om bevelen te krijgen daarvan te doordringen, maar geloof me: vandaag wil niemand hier nog terug naar de situatie van vroeger. De arbeidsvoldoening is vandaag veel groter."

Dat die aanpak rendeert, bewijzen

ook de cijfers: terwijl Newtec in 2013 zo'n 45 miljoen omzet draaide, klokte het bedrijf vorig jaar op 53 miljoen euro af, goed voor een groei van bijna 20 procent. Voor een industrieel bedrijf is dat anno 2014 in België redelijk verbluffend.

"De loonkosten hier blijven natuurlijk een lastig punt, maar is in mijn ogen geen onoverkomelijke handicap. Onze overlevingskansen hier in België zullen vooral afhangen van onze creativiteit en het vermogen om ons van anderen te onderscheiden. Het komt er vooral op aan op nieuwe kansen te zien, eerder dan je constant blind te staren op de problemen en je daarop te pletter te lopen."