

# ONZE ONDERNEMINGEN VOORBEREIDEN VOOR EEN GLOBALE MARKT<sup>1</sup>

ir. K. Vinck

Gedelegeerd bestuurder Union Minière

Mijnheer de Gouverneur,  
Mijnheer de Ambassadeur,  
Geachte leden van de Bestendige  
Deputatie en van het Parlement,  
Dames en Heren,

Het is voor mij een eer om vandaag hier te zijn. Maar ik moet U ook eerlijk zeggen dat het een plezier en een genoegen is. Want de mooiste jaren die ik in mijn professionele leven heb gekend, zijn diegene die ik heb doorgebracht in West-Vlaanderen. En dat is te danken aan de kwaliteiten die ik hier heb weten te appreciëren en die ook vernoemd geweest zijn door de heer Gouverneur, namelijk het hard werken en het koppig volharden van de Westvlamingen. En dat zijn belangrijke elementen van succes die ik vervolgens in mijn uiteenzetting zal aantonen.

Bij een bezoek aan Boston had ik de gelegenheid een toespraak te aanhoren van de President van Tsjechië, de heer Havel. In zijn betoog stelde hij dat de globalizatiecultuur waarover men spreekt, of de globalizatie waarover men het heeft, slechts een vernis is. Want daaronder liggen nog zoveel afzonderlijke culturen en tradities, zoveel afzonderlijke waarden en houdingen, die slechts langzaam kunnen veranderen, en die zeker niet het tempo kunnen volgen van de globalizatiecultuur die sterk beïnvloed is door gesofistikeerde technologie, onder andere door telekommunikatie.

De tegenstelling tussen het vernis van de globalizatie en de tradities en culturen, kan leiden tot uitbarstingen. En voor hem waren de zwaarste en ook de moeilijkste uitbarstingen op dit vlak de gebeurtenissen in Bosnië en in Ruanda. De heer Havel zegt op het einde van zijn toespraak: men kan pessimist zijn en niet geloven in de toekomst en denken dat er toch niets

meer aan te doen is, maar men kan ook optimist zijn en hopen dat er uit de tegenstelling toch nog iets goeds komt. En zonder het gevaar te lopen een utopist te zijn heeft hij die voorwaarden aangehaald die aanzetten tot hoop. Ten eerste is dat de zin voor verantwoordelijkheid, vooral vanwege diegenen die politieke, economische en sociale verantwoordelijkheid dragen en ten tweede een kode van respect voor de samenwerking tussen de volkeren. Dezelfde voorwaarden gelden ook voor een land of een regio. Als ik vandaag wil spreken over competitiviteit,

is het voor mij uit den boze. En ik zal dat illustreren met enkele zeer eenvoudige cijfers.

De industrie blijft nog altijd de exportkampioen van ons land want 80 % van de export bestaat uit produkten van de industrie. De industrie ontwikkelt ook de technologieën voor morgen: 93 % van de research- en ontwikkelingsuitgaven worden door de industrie opgebracht. De produktiviteit in de industrie stijgt veel sneller en veel hoger dan de produktiviteit in de diensten. In de laatste 20 jaar is de produktiviteit in de industrie met 300 % ge-

---

*'Wil je een bedrijf leiden, dan zijn er drie elementen belangrijk. Je moet over de juiste visie beschikken en deze ook mededelen aan je medewerkers. Je moet over een strategie beschikken om naar de doelstellingen toe te werken. Maar je hebt ook een vehikel, een instrument nodig om die strategie te realiseren. Dit vehikel is voor mij Integrale Kwaliteitszorg omdat dit een methode is die het bedrijf in een spiraal van continue verbetering brengt.'*

---

dan heb ik zeer lang nagedacht over wat de heer Havel in Boston heeft gezegd. Voor mij is competitief zijn meer dan winstgevend zijn, meer dan een onderneming overlevend houden. Voor mij betekent competitiviteit ook investeringen en ook tewerkstellingen. Om dat te illustreren zou ik graag eerst enkele makro-economische beschouwingen maken.

Als eerste beschouwing, en ik ben zeer tevreden dat de heer Vanhove dat reeds heeft aangehaald, zou ik een *pleidooi* willen houden voor onze industrie. We moeten absoluut blijven vechten voor onze industriële activiteiten. Beweren dat de industrie in ons land op termijn afgeschreven is, en dat we onverbiddelijk naar een dienstenecono-

stegen tegenover slechts 130 % in de dienstensektor.

Mocht de produktiviteit in de industrie aan hetzelfde ritme als de diensten gestegen zijn, dan zou de welvaart van onze bevolking vandaag praktisch twee keer lager staan dan degene die wij vandaag kennen. Een eveneens belangrijk feit, waarom ik denk dat we moeten blijven vechten voor onze industriële activiteiten, is dat de industrie een faktor is van sociale harmonie, om-

<sup>1</sup> Toespraak gehouden door de heer K. Vinck tijdens de Algemene Informatievergadering van de GOM - West-Vlaanderen op maandag 12 juni 1995 in het Provinciaal Hof te Brugge.

dat het brutoloon van de werknemer in de industrie ongeveer gemiddeld 26 % hoger ligt dan in de diensten.

Deze zeer summierse gegevens moeten ons overtuigen dat de industriële activiteiten zeer belangrijk en fundamenteel zijn, zowel voor onze welvaart als voor onze socio-ekonomische activiteiten, en dat de industrie ook een belangrijke bijdrage moet leveren aan de oplossing van de fundamentele problemen waarmee wij vandaag worden geconfronteerd.

Een tweede makro-ekonomische beschouwing is het concept van de ekonomische groei. Men zegt altijd dat, mochten wij voortdurend groei kunnen genereren dan zouden onze problemen grotendeels opgelost zijn. In zekere mate is dat juist. Maar studies uit Amerika en uit Europa hebben aangetoond dat de ekonomische groei niet alleen afhangt van die twee klassieke factoren die iedereen, die enkele jaren geleden aan de universiteit ekonomie heeft gestudeerd, wel zal geleerd hebben: namelijk *de kost en beschikbaarheid van kapitaal* en *de kost en beschikbaarheid van arbeid*. En dat het evenwicht tussen die twee factoren moest behouden zijn om een bepaalde ekonomische groei te kunnen verwezenlijken. Wel de laatste studies uit Amerika, hebben aange- toond dat dit niet voldoende is en dat we er eigenlijk een derde faktor moeten bijhalen en dat is *de technologische vooruitgang*. De technologische vooruitgang heeft twee componenten: aan de ene kant is er de intensiteit en de kwaliteit van research en ontwikkeling en aan de andere kant is er de intensiteit en de kwaliteit van het onderwijs en het opleidingssysteem. Er is statistisch aangetoond dat als die twee componenten van technologische vooruitgang niet in aanmerking worden genomen, dat wij dan niet de ekonomische groei kunnen verklaren die bepaalde landen hebben gekend.

Men kan dus door de aanpak van deze drie factoren eigenlijk verstaan waarom Japan bijvoorbeeld zo sterk is. Japan heeft kapitaal aan een zeer lage kost. Japan heeft loonkosten gehad die zeer hoog waren en dat was een negatieve faktor. Maar Japan had een zeer grote intensiteit en kwaliteit van research en ook een zeer grote intensiteit en kwaliteit van opleidingssystemen. Dat zijn de basisfactoren die Japan zo sterk hebben gemaakt.

Waarom komt Amerika vandaag uit het dal? Amerika heeft kapitaal aan

een aanvaardbare kost. Amerika heeft loonkosten die veel lager liggen dan de onze, omdat hun sociaal systeem veel flexibeler is. Amerika heeft ook, laat ons zeggen de laatste 10 tot 12 jaar, zeer grote inspanningen gedaan op het niveau van research en op het vlak van opleiding, die zich hebben vertaald in grotere produktiviteiten zoals wij die vandaag in Europa spijtig genoeg nog niet kennen.

Dan kan men ook verstaan waarom wij in België met bepaalde structurele problemen zitten. Het kapitaal is er niet. Alles wordt opgeslorpt door de staatsschuld en door de loonkost die zeer hoog is. Voor research en ontwikkeling staan we veel lager dan wat er gemiddeld in onze buurlanden en ook in Amerika gebeurt. Wat betreft ons onderwijs- en opleidingssysteem, hoewel het budget hoog ligt, zijn we allemaal akkoord, ook de politici, dat het eigenlijk te versnipperd is en niet efficiënt wordt gebruikt. En dat zijn de fundamentele redenen waarom wij zoveel moeilijkheden hebben om de ekonomische groei te realiseren, dat zijn de fundamentele problemen waarmee onze gezagvoerders bezig zijn, opdat wij op termijn uit die structurele problemen zouden komen en terug de ekonomische groei zouden kunnen op gang brengen.

Ik heb met genoeg gezien dat dit ook de prioriteiten zijn van het regeringsprogramma van de toekomstige Vlaamse regering die op dit ogenblik door Minister President L. Van den Brande en de mogelijke partners zullen worden bediscussieerd.

Als wij dan meer specifiek over een problematiek willen spreken die daarmee gepaard gaat dan is dat de **tewerkstelling**. Hoe kunnen wij de tewerkstelling realiseren? Wat kunnen wij daaraan doen? Ik denk dat wij moeten uitgaan van *twee konstataties* die voor mij zeer belangrijk zijn om de hele situatie te verstaan, en dat is *ten eerste* dat wij moeten aanvaarden dat, de ondernemingen in ons land en ook in Vlaanderen, grotendeels *verwerkende ondernemingen* zijn en grotendeels halffabrieken maken, waar *het percentage van de loonkost in de totale kostenstructuur van het produkt, zeer hoog ligt*.

Rekening houdend met de makro-ekonomische factoren waarover ik het zojuist heb gehad, is dat een handicap. Het brengt ook mee dat in een situatie van crisis met geen groei of in een situ-

atie met zeer grote globale competitie, dat wij dan moeilijkheden hebben, dat er ondernemingen verdwijnen of dat de tewerkstelling in die ondernemingen vermindert. Rekening houdend met het feit van de structuur van onze industrie moeten wij ons ook verwachten aan vermindering van tewerkstelling in die verwerkende nijverheid. Het kan niet anders, indien wij willen competitief zijn. Het enige wat wij kunnen verwachten en hopen is, dat door het feit van een betere aanpak in functie van prioriteiten die ik daarjuist heb vermeld, er nieuwe activiteiten komen waar de karakteristieken van toegevoegde waarde hoger liggen, waar de loonkosten en het percentage van de loonkost in de kostenstructuur lager is, en waardoor we ons dus meer competitief kunnen gaan opstellen. Maar ik denk dat we moeten uitgaan van de fundamentele vaststelling dat in de ondernemingen, vooral dan in de verwerkende industrie, dat we daar in de komende jaren de tewerkstelling nog zullen zien verminderen.

*Het tweede element* waar wij ook onze aandacht aan moeten geven, en zeker als ondernemingsleiders mogen wij dat niet verwaarlozen, is *het feit dat de werkloosheid van de jongeren, een drama is*. Ik weet niet of U dikwijls met jonge mensen gesproken hebt die afgestudeerd zijn, maar als zij afgestudeerd zijn en geen werk vinden, dan komt dat dramatisch over. En dan zijn zij eerlijk gezegd bereid om voor een ander systeem te kiezen, omdat het systeem waarin zij leven geen hoop en geen toekomst geeft. En als U dat ondervindt op 20 of 25 jaar, dan bent U bereid om het huidige systeem op te geven, want U hebt toch niets te verliezen.

Ik denk dat wij het drama van de werkloosheid van de jongeren, als een prioriteit moeten bekijken in het kader van de oplossingen of in het kader van de maatregelen die wij zouden kunnen nemen voor de tewerkstelling.

**En welke zijn de maatregelen voor tewerkstelling?**

Wel ik denk dat wij een onderscheid moeten maken tussen de maatregelen op lange termijn en de maatregelen op korte termijn. Eén van de moeilijkheden in de discussies met onder andere de regering en de vakbonden is dat wij die twee altijd mengen, en we kunnen die niet mengen, omdat de ene vruchten zal afwerpen op lange termijn en de andere maar op zeer korte termijn oplossingen zal bieden.

Op *lange termijn* moeten wij klaar en duidelijk prioriteit geven aan de derde faktor die ik genoemd heb: *technologische vooruitgang*, dat is het *beleid inzake onderwijs en research*, en dit met de nodige overheidsfinanciering. Ik denk dat de overheidsfinanciering naar onze scholen en universiteiten moet gaan, omdat daar een belangrijk potentieel is voor de inspanningen die moeten gebeuren op het vlak van research. Het is onverantwoord, denk ik, dat de Belgische overheidsuitgaven voor research veel lager liggen dan de gene die wij hebben in onze buurlanden en dat het ook maar één derde is van wat de Amerikanen geven aan fundamentele research.

Onze uitgaven voor onderwijs kunnen vergeleken worden met wat uitgegeven wordt in de buurlanden, maar ik denk dat wij in het onderwijs ook meer efficiëntie moeten hebben en versnippering moeten tegengaan.

Waar wij ook aandacht aan moeten geven, is dat de inschrijving in de wetenschapsfakulteit en vooral in de Toegepaste Wetenschappen, de laatste twee jaar drastisch is verminderd. Men spreekt van verminderingen van 20 à 25 %. Ik denk dat dit ook een bedrei-

ging is en dat er absoluut maatregelen moeten worden genomen om interesse te kweken bij jonge mensen om terug naar die Toegepaste Wetenschappen te gaan, omdat dit een belangrijke faktor is, ook voor de economische groei.

Op *lange termijn* kunt U ook *de muntpolitiek* bekijken. En ik weet dat er ook veel is gesproken over: was het nu goed een koppeling te hebben met de Duitse Mark, of was het niet beter geweest de Belgische Frank te devalueren om ons beter competitief op te stellen in de exportmarkt?

Mijn persoonlijke mening is, dat in de omstandigheden waarin België zit, het goed was de koppeling aan de Duitse Mark vol te houden, omdat zonder een koppeling aan de Duitse Mark ten eerste onze politiciers zeer waarschijnlijk laksistisch zouden geweest zijn ten opzichte van maatregelen die ze moesten nemen om de situatie terug recht te trekken. Maar ten tweede, door het feit van de schuld had een devaluatie absoluut niets opgelost, omdat dit een invloed zou hebben gehad op de rentevoet en op de intresten, en daarmee de kost van de schuld zou zijn verhoogd, zodat wij dus nog meer hadden moeten betalen en nog meer

het budget van de staat hadden moeten belasten.

Als je in een situatie zit van devaluatie, spreekt men direkt van begeleidende maatregelen, om die situatie te kanaliseren in functie van de objectieven die men heeft in het kader van de muntpolitiek. Ik denk dat bij een koppeling aan de Duitse Mark, vooral in Belgische omstandigheden, er ook begeleidende maatregelen moeten zijn, zodanig dat over zijn geheel de economische activiteit verantwoord blijft en ook competitief blijft. Die begeleidende maatregelen zijn er gedeeltelijk gekomen door het globaal plan van Eerste Minister Dehaene, maar die zijn absoluut onvoldoende geweest, en het is daarom trouwens, in het kader van de Federale regering, dat in het programma dat nu besproken wordt, zeker een aantal bijkomende maatregelen moeten genomen worden, omdat wij anders klaar en duidelijk niet de objectieven halen. Dat waren een paar beschouwingen voor de lange termijn.

Op *korte termijn* en dat is ook vermeld door de heer Vanhove, denk ik dat de regering zal moeten ingrijpen om de zware loonkost en ik zeg niet het nettoloon, want dat is vergelijkbaar met wat er in de buurlanden wordt betaald, maar wel de *globale loonkost, inclusief de sociale lasten*, dat die moet worden verminderd. Ik kan U enkel gegevens verstrekken over de metaalverwerkende sektor. In die sektor is de globale loonkost ongeveer 15 % hoger in België dan in Nederland, en 23 % hoger dan in Frankrijk. En dat zijn onze buurlanden. Die vermindering van de globale loonkost moet er komen. Fabrimetal heeft eerst gesproken van 15 %, maar we hebben dat gereduceerd naar 12 %, rekening houdend met de maatregelen die de regering van Eerste Minister Dehaene al genomen had. We blijven daarbij. Ook het VEV heeft hetzelfde gevraagd, maar er zijn nog andere instanties die aandringen opdat de loonkost met tenminste 10 % zou verminderd worden.

En als wij dat willen realiseren dan kunt U zich afvragen hoe dat wij dat gaan realiseren.

Wel mijn opinie daarover is, dat wij moeten afstappen van het feit dat de faktor arbeid de hele sociale zekerheid draagt. Dat kunnen wij niet blijven dragen.

Wij moeten naar alternatieve financiering, en ik denk dat de voorstellen die geformuleerd zijn, onder andere



ir. K. Vinck, gedelegeerd bestuurder Union Minière

Archief GOM-West-Vlaanderen

dat de kinderbijslag en de gezondheidszorg zou gefinancierd worden door alternatieve financiering serieus moeten bekeken worden. Globaal gezien zou dat altijd een invloed hebben van ongeveer 7,5 % op de totale loonkost. Dus dat is al een groot gedeelte van wat er eigenlijk nodig is om ons weer competitief te kunnen opstellen.

Een tweede element om de tewerkstelling op korte termijn mogelijkheden te geven is het feit dat wij *de troeven van de KMO's beter moeten benutten*. Ik denk dat de KMO's uitzonderlijke, specifieke en unieke eigenschappen hebben die men kan uitspelen om de tewerkstelling aan te zwengelen.

Gemiddeld zijn de arbeidskosten in de KMO's ongeveer 20 % lager dan de gene die wij hebben in de grote ondernemingen. Moesten er meer activiteiten naar de KMO's gaan, dan zouden we ook meer mogelijkheden hebben, om op onze markt, onder andere onze exportmarkt, competitief op te treden.

Die lagere arbeidskost is te danken aan het feit dat een KMO zeer flexibel is, althans veel flexibeler dan de grote ondernemingen.

De KMO's zijn ook veel competitiever omdat zij in hun kring, in hun regio en in Europa niet direkt blootgesteld zijn aan de wereldkonkurrentie. Grote ondernemingen zijn daar wel aan blootgesteld. Die moeten zich wel positioneren op wereldvlak. KMO's moeten dat niet doen omdat zij normaal gezien in het kader van hun eigen regio, hun land of in een Europees kader kunnen werken.

Wat bij de KMO eveneens zeer belangrijk is en tevens eigenlijk de efficiëntie in de hand speelt, is dat de sociale betrekkingen in een KMO gemakkelijker, direkter en persoonlijker zijn. En dat leidt tot goede resultaten.

Tenslotte denk ik dat de KMO's een opportuniteit hebben door het feit dat de grote bedrijven zich absoluut moeten toespitsen op het verdedigen van hun kernactiviteiten. De grote bedrijven hebben de middelen en de tijd niet meer om zich met allerlei bijkomende zaken, die niet tot hun kernactiviteiten behoren bezig te houden. Deze activiteiten kunnen beter aan de KMO's worden overgedragen omdat de KMO's veel efficiënter, veel specifiek en op een meer gespecialiseerde wijze kunnen werken.

Door een grotere inbreng en door een grotere rol die de KMO kan spelen ontstaat er meer flexibiliteit die ook de

tewerkstelling zou moeten ten goede komen.

Een derde element dat de competitiviteit van de ondernemingen ten goede zou komen en daardoor ook de tewerkstelling, is *de flexibiliteit rond de werksystemen en de werkprocedures*. Ik heb het niet zozeer over de procedures zelf. We hebben veel procedures. En ik denk dat iedere ondernemer ongeveer kan beschikken over de procedure die hij nodig heeft. Maar waar het om gaat, vooral als U met sociale partners te doen hebt, is dat het bereiken van een akkoord over de toepassing van die procedures, zo verschrikkelijk veel tijd vergt. Dit is een element die de snelheid van de reactie van de ondernemingen beperkt, waardoor ook de competitiviteit wordt gehinderd en dus de mogelijkheid om zaken te doen.

Snelheid is belangrijk en maakt een onderneming aantrekkelijk in het land. En ik geef toe dat een werkgever of een manager, als hij die flexibiliteit krijgt en als hij de mogelijkheden krijgt, soms zou misbruik maken van deze toegenomen soepelheid. Maar ik geloof echt dat dit uitzonderingen zouden zijn en in elk geval niet zal opwegen tegen de voordelen die wij zouden hebben en tegen de mogelijkheden die het zou bieden aan de ondernemingen om op hun markten stand te houden.

Ik kan ook best begrijpen dat de maatregelen of de samenwerking die ik hier vraag tussen de werkgevers en vakbonden, moeilijk ligt bij de vakbonden. Maar als men overtuigd is, en bij mij bestaat daarover geen twijfel, dat deze aanpak de economische groei en de tewerkstelling ten goede komen, dan denk ik dat wij als vakbonden en werkgevers de plicht hebben om deze initiatieven alle kansen te geven. En het ergste zou zijn dat wij omwille van krachtverhoudingen, een dynamiek zouden afremmen die kan bijdragen tot het oplossen van het werkloosheidsprobleem.

Ik heb daarmee willen illustreren, met enkele commentaren over *maatregelen op lange termijn of op korte termijn*, dat de inspanningen die moeten gebeuren, om deze fundamentele problematiek op te lossen, dat die *inspanningen moeten worden genomen door de regering, de vakbonden en het patronaat of liever de werkgevers samen*. Ik spreek liever over de werkgevers omdat dat eigenlijk de nadruk legt op het feit dat wij als werkgever ook de verantwoordelijkheid dragen om werk te geven.

Zodus, er moet een *gezamenlijke inspanning* komen en een *gezamenlijk overleg* komen om die problematiek aan te pakken en daar een passend antwoord op te vinden. Of wij dat willen of niet, wij zullen gezamenlijk een visie moeten uitdokteren. De vakbonden, de regering en de werkgevers moeten de basis zijn van de actie op politiek, economisch en sociaal vlak. En die visie moet inspirerend kunnen werken en moet gedragen worden door gezagvoerders die de nodige geloofwaardigheid en motivatie naar voor kunnen brengen. En ik denk dat daar misschien één van de moeilijkheden ligt waarvoor we nog staan, namelijk dat de relaties tussen de sociale partners zouden moeten afstappen van de ideologische tegenstellingen die wij nog te vaak tegenkomen. Die relaties moeten gekenmerkt zijn, niet door het wederzijds afpingelen van voordelen, maar wel door openheid en verantwoordelijkheidszin. Zoniet, als wij dat niet doen, of als wij daar niet toe komen, dan ben ik ervan overtuigd dat de oplossingen ons zullen worden opgelegd door desastreuze conflicten die ten laste zullen vallen van de bevolking en van het algemeen welzijn.

Maar het gaat niet alleen over het feit van een aantal maatregelen die wij van anderen verwachten. **Ik denk dat wij als ondernemingsleiders ook onze eigen verantwoordelijkheden moeten nemen.** En dat men van ons verwacht dat wij een beleid voeren waarin een aantal zaken gebeuren.

Om het *beleid te voeren van een onderneming en om communicatie te onderhouden* over de wijze waarop een beleid gevoerd wordt, denk ik dat er vier stappen zijn die door de ondernemingsleiders moeten worden aanvaard en die ook moeten worden gekommuniceerd.

De eerste stap is dat de ondernemingsleider voor zijn onderneming een *missie moet bepalen, de opdracht of het beleid van die onderneming*. Waarom bestaan wij? Wat verwachten ze van ons? Wat zijn de waarden waarop wij ons beleid gaan baseren?

Dat kan zijn: leiderschap, dan moet U wel definiëren wat leiderschap betekent.

De waarde kan zijn dat men de klant wil entoesiast maken. De waarde kan zijn dat de mens centraal blijft. De waarde kan zijn dat wij als een 'corporate citizen', zoals zij dat noemen in het Engels, onze houding gaan bepalen in de markten en in de landen waar we

het beleid gaan voeren. Het zijn dus een zeker aantal waarden en een korte beschrijving van het beleid die uiteindelijk, zoals men in het Westvlaams zegt 'als een kapstok zullen dienen' voor de verschillende initiatieven en de verschillende beslissingen die zullen genomen worden op lange termijn. Het moet een kort en eenvoudig document zijn, maar dat eigenlijk het kader vormt van al de lange termijnbeslissingen die de ondernemingsleider neemt. Het is een belangrijk element omdat het de coherentie in de beslissingsvorm moet bevorderen.

De tweede stap is de volgende: Als U een missie hebt en als U weet waarom uw bedrijf er is, en als U weet wat de fundamentele waarden zijn waarop dat U het beleid gaat steunen, dan moet U ook, als ondernemingsleider bepalen wat *de strategie van het beleid* is. En in de strategie van het beleid zijn er verschillende vragen die moeten worden beantwoord.

De vragen zijn: waar komen wij vandaan? Omdat de historiek van een bedrijf zeer belangrijk is, niet alleen voor de resultaten en de activiteiten maar ook voor de cultuur van het bedrijf. Waar staan wij vandaag? Wat zijn de problemen die wij hebben? Hoe kunnen wij ons beter opstellen op competitief vlak? Hoe gaan wij dat bedrijf kunnen leiden zodanig dat het overleeft en groeit als het goed gaat? En waar willen wij naartoe? De strategie van het bedrijf moet bepalen, in functie van het antwoord dat wij geven aan die vragen, hoe wij daar naartoe gaan, met wie we daar naartoe gaan, wanneer we daar naartoe gaan. Dus een zeker aantal vragen en antwoorden die fundamenteel zijn en die niet alleen een kwalitatieve uitdrukking mogen zijn, maar die ook gekwantificeerd moeten worden.

Ik ga even terug naar mijn ervaring bij Bekaert. In 1987 stonden wij voor de moeilijkheid te weten wat er met het bedrijf ging gebeuren na de twee oliecrisis die wij hebben doorgemaakt. Voor het bepalen van de strategie moet men weten dat er bij Bekaert twee grote activiteiten zijn: de eerste is staalkoörd, dat is de bedrading van de banden, en de tweede is draad met alle mogelijke toepassingen, zowel in de landbouwsector als in de industriële sector.

In het begin zijn er daar consultants bijgehaald, en die hadden een analyse gemaakt en waren tot het besluit gekomen dat het eigenlijk beter was staal-

koord, dus bedrading van banden, te behouden en de draadactiviteiten af te stoten omdat draad een activiteit was met lage marge. En draad stond ook veel dicht bij de staalindustrie en dus kon Bekaert er toch niets mee doen en zou er zich nooit competitief in kunnen opstellen. De konklusie was dat met het geld dat U gaat maken door draad af te stoten U gaat diversifiëren. En dan was de vraag: 'En waarin gaan we diversifiëren?' Daar is nooit een goed antwoord op gekomen. Dan zijn we gaan vragen: is het niet mogelijk om die draadactiviteiten die we toch goed kennen, om die competitief op te stellen? Dan zijn we gaan kijken naar de technologie, naar onze strategische opstelling qua distributie, en zo verder.

Uiteindelijk zijn we tot de beslissing gekomen dat het mogelijk was om die activiteiten nog competitiever op te stellen mits te voldoen aan een zeker aantal voorwaarden.

En die voorwaarden waren:

- ten eerste dat wij in het hart van het bedrijf een herstructurering gingen doorvoeren. Dat was de herstructurering die in Zwevegem plaats heeft gevonden;

- ten tweede dat wij bereid waren een technologische vernieuwing te brengen, en wij hadden die ook gespecificeerd;

- ten derde dat wij bereid waren van te internationaliseren. Over een periode van vijf jaar zijn er investeringen gebeurd van 40 miljard, door het feit van de herstructurering die noodzakelijk was en door de internationalisatie.

Het heeft ook een sociale kost gehad, want één van de besluiten was dat op 5.000 mensen die bij ons tewerkgesteld waren in die tijd, er 1.200 werkplaatsen moesten sneuvelen.

U kunt zeggen: 'Dat is allemaal goed en wel, dat competitief opstellen, maar uiteindelijk heeft dat een zeer zware sociale kost gehad'. Wel de resultaten daarvan na vijf à acht jaar, zijn van die aard dat we kunnen zeggen dat Bekaert zich heeft opgesteld als leider in de twee sectoren. Bekaert is erkend als een leider en heeft ook verder kunnen investeren.

Ten tweede op het niveau van investeringen is Bekaert op een peil gekomen waar praktisch al zijn concurrenten moeilijkheden hebben te volgen.

En ten derde op het niveau van de tewerkstelling is het zo dat Bekaert nu terug een 300-tal mensen in dienst heeft in nieuwe activiteiten met een

hoger toegevoegde waarde, maar die bepaalde synergieën vertonen met de bestaande activiteiten. Zodus het is een zeer zware inspanning geweest, maar uiteindelijk heeft het toch een positief resultaat gehad omdat het bedrijf nu bloeiend is, omdat het bedrijf goed gepositioneerd is en omdat het bedrijf in de toekomst verder kan.

Ik denk dat die zaken moeten worden afgewogen en dat daar de bepaling van de missie en de bepaling van de strategie zeer belangrijk is. Zolang U dat niet doet en zolang U dat niet communiceert aan diegenen die met U meewerken, denk ik dat U iets mist en dat U eigenlijk in moeilijkheden geraakt door het feit dat U de voorwaarden niet gecreëerd hebt om van uw eigen strategie een succes te maken.

Ik zou alleen maar op één punt de nadruk willen leggen en dat is: als U een strategie uitstippelt, geef dan grote aandacht aan de technologie. Technologie is een zeer belangrijk element van de competitiviteit en van de produktiviteit. Als U die technologische elementen en de onbegrensde mogelijkheden die er nu bestaan op technologisch vlak, om controle uit te voeren op uw processen, niet in acht neemt dan denk ik dat U ook een risico loopt dat er op termijn problemen zouden kunnen gecreëerd worden en dat uw competitiviteit in het gedrang komt. Het technologisch aspekt is een zeer belangrijk element.

Als U een missie en een strategie hebt, denkt een ondernemingsleider normaal: 'Oké, dan heb ik het, ik ga het goed kommunikeren, en nu moet de bal maar rollen'. Wel onze ervaring is geweest dat dat niet voldoende is. Ik denk dat het belangrijk is dat een ondernemingsleider ook een *strategisch vehikel* heeft. Het is te zeggen een vehikel, een methode waardoor hij een probaliteit heeft dat zijn strategie wordt uitgewerkt en dat die missie wordt volbracht. In de bedrijven, waar ik gewerkt heb, is dat Integrale Kwaliteitszorg (IKZ) geweest. Maar U kunt andere methodes gebruiken. Maar uiteindelijk komt het altijd op hetzelfde neer. Ik heb iemand gekend bij Hewlett Packard, die niet de IKZ-methode had, en die zei: 'Bij mij is dat minimalisatie van alle tijden: tijden van de produktie, tijden van de distributie, tijden van de administratie en zo verder'. Maar uiteindelijk als U ziet hoe hij die minimalisatie realiseert, dan komt U toch naar de methodologie van

IKZ. We spreken over verschillende zaken maar uiteindelijk zijn het substantieel toch dezelfde. In het kader van IKZ, zijn er drie componenten die belangrijk zijn voor het succes van het bedrijf. Er is een methodologie die moet aangeleerd worden, daarvoor moet er training en scholing gebeuren van alle medewerkers. Maar er is ook een aangepaste managementaanpak. De managementaanpak moet verschillend zijn van hetgeen wij in vele bedrijven gekend hebben in het verleden. Dat is de mentaliteit van de 'petit chef' die daar staat en zegt: 'Ik ga het U zeggen, en U doet het zo en zolang dat ik hier ben of zolang dat ik niet op brugpensioen ben gaat U doen wat ik U zeg, en als ik weg ben dan kan U doen wat U wilt'. Dat is de mentaliteit van de 'petit chef'. Dat mag er niet meer komen.

In de IKZ-aanpak is het belangrijk een 'coach' te zijn. En ik kan het niet beter vergelijken dan een coach van een voetbalploeg, die langs de kant van het terrein staat, die adviezen geeft, die zijn mannen motiveert, die ze doet spelen zoals er moet worden gespeeld om goals te maken. Wel ik denk dat het management en de managementaanpak ook zo moet gebeuren, door een coach te zijn van uw eigen mensen om uiteindelijk, in het kader van de strategie, die objectieven te halen.

Het derde element is het gedrag van de medewerkers. Als U langs IKZ, als strategisch vehikel, uw strategie wilt realiseren dan moet U veel meer op het initiatief en de motivatie van alle medewerkers steunen.

Om de mensen te motiveren, hebben wij cursussen georganiseerd, gezamenlijk met de gemeente Zwevegem, in de technische school te Zwevegem. Wij hebben de arbeiders in groepen van twintig genomen en naar de technische school gestuurd. Daar kregen ze gedurende één week allerlei voordrachten, cursussen en besprekingen, maar niet professioneel, alleen maar over: wat is Bekaert en wat is zijn strategie, wat is IKZ en wat is leiderschap en wat is de klant en wat is kwaliteit. En uiteindelijk was het verbluffend om te zien hoe de arbeiders uit die sessies kwamen, hoe gemotiveerd die waren, hoe belangrijk het ook was om te horen dat zij zeiden: 'Nu begrijpen wij waarom er sommige beslissingen worden genomen, nu begrijpen wij in welk kader wij moeten werken, nu begrijpen wij de criteria die soms worden gebruikt om beslissingen te nemen. Het grote

probleem dat U dan hebt is, als die mannen terugkomen naar de fabriek, U dan moet zien dat uw middelenmanagement, de afdelingsleiders en zo verder, dat die op die motivatie en op die kwalifikatie van de arbeiders kunnen inspelen en ze niet gaan blokkeren. Maar ik denk dat een methode, een strategisch vehikel, die U gebruikt om uw objectieven te halen en uw strategie te implementeren, zeer belangrijk is.

Twee jaar geleden beëindigde ik hiermee mijn voordracht als ik moest spreken over de wijze waarop ik dacht dat een beleid kon worden gevoerd, maar ik ben sindsdien een stap verdergegaan. En ik denk dat een bedrijf, als het zich vandaag competitief wil opstellen, een stap verder moet gaan. Omdat men de moed moet hebben om ons te vergelijken met de besten in de wereld.

Vergelijken met de besten ter wereld is belangrijk omdat, zoals ik al gezegd heb, de snelheid een zeer belangrijke factor is van het succes. Als U snelheid wilt, als U met die snelheid wilt rekening houden en U zich daarmee competitief wilt opstellen en dat ook gaat gebruiken als uw competitief wapen, dan moet U ook bereid zijn *grote doorbraken* te maken. En geen schrik hebben om die grote doorbraken aan te gaan met de middelen die nodig zijn. En als ik spreek van grote doorbraken, dan zijn dat niet de 5 à 6 % produktiviteit die iedereen in zijn budget schrijft om dat per jaar te realiseren, maar dan is dat werkelijk 25 à 30 % *produktiviteit* te behalen. Dat is dan bijvoorbeeld de leveringstermijnen van acht weken naar twee weken brengen.

Het is dus belangrijk die doorbraken aan te durven en die stap te zetten naar die doorbraken. Ik denk dat iedere ondernemingsleider zich op zeker ogenblik moet afvragen: 'Zijn er hier geen doorbraken mogelijk of zijn er hier geen doorbraken nodig?' en dan zien hoe die kunnen worden gerealiseerd. Ik denk dat die vier stappen die zeer methodologisch en zeer systematisch moeten aangepakt worden, zeer belangrijk zijn om het succes te halen die een onderneming normaal moet hebben en waarmee we de onderneming doen overleven, doen groeien en dus ook de tewerkstelling doen ten goede komen.

En dan zou ik één moment terug willen gaan naar de samenwerking of dialoog die moet bestaan met de sociale partners. Moest ik een vakbondsleider of een vakbondsafgevaardigde zijn, die evenwichtig en serieus wil diskus-

siëren over de toekomst van de onderneming, dan zou ik een aantal pertinente vragen stellen. En die pertinente vragen zouden zijn:

Wat is de strategie van het bedrijf? Op welke wijze wilt U die realiseren? Wat is uw visie? Wat zijn de moeilijkheden? Wat zijn de sterke punten? Wat zijn de zwakke punten?

En als we dan over het financiële gaan spreken, in plaats van direkt te beginnen met verhogingen van lonen en salarissen, dan zou ik een eerste vraag stellen, en die is: 'Wat is de cash-flow van het bedrijf? Wat gaat U doen met die cash-flow?' En als het antwoord dan zou zijn dat een groot gedeelte van die cash-flow naar investeringen gaat, om de groei en de overleving van het bedrijf te bevorderen, dan zou ik zeer tevreden zijn. En moest ik ook een positief antwoord krijgen over het feit dat er een klare visie bestaat over de strategie van het bedrijf en de wijze waarop die strategie gaat worden gerealiseerd, dan zou ik mij gerustgesteld voelen en dan zou ik pas nadien het probleem van de lonen en van de salarissen aanpakken.

Voor sommige onder U kan mijn toespraak een beetje utopisch overkomen. Nochtans moeten er oplossingen komen voor de zware problemen die zich stellen in onze maatschappij. Het is een morele verplichting de generaties die ons volgen niet op te zadelen met problemen en lasten waarvoor wij verantwoordelijk zijn. En trouwens laat ons geen illusies maken, de generaties die ons volgen zullen niet bereid zijn ervoor te betalen, want ik denk dat de maatregelen die ze zullen nemen als zij de macht in handen zullen hebben, deze zullen zijn waarbij ze in extreme situaties, eerst aan zichzelf zullen denken. Maar ik ben er ook van overtuigd dat er genoeg wilskracht bestaat in ons land, en vooral in Vlaanderen, om voor onze problemen een uitweg te vinden. Er zal creativiteit en durf, objectiviteit en doorzettingsvermogen, ambitie en boereverstand nodig zijn bij de drie hoofdspelers. Daarvoor zullen geloofwaardige mannen en vrouwen moeten bereid zijn baanbrekend werk te verrichten, zowel in de politieke wereld als in de middens van de sociale partners. Zonder deze vernieuwing van ideeën, van acties en soms ook van acteurs, kan er moeilijk ingrijpend te werk worden gegaan.

