

Daikin Europe nv

Het lijkt een boutade maar het gaat Daikin Europe NV, producent van airconditioning met thuisbasis in Oostende, voor de wind.

Als deze Europese dochter van het Japanse Daikin Industries straks op 31 maart 2001 het boekjaar afsluit kan het een recordomzet van 22 miljard fr. noteren. Een stijging van 35% ten opzichte van het vorige boekjaar en een verzesvoudiging tegenover tien jaar geleden.

De tewerkstelling steeg van 500 werknemers in 1994 tot naar schatting 1300 werknemers in 2000.

"Creating a better climate in Europe" lees je op hun website en in de Oostendse regio kan men dit enkel beamen. Al is Europe al enkele jaren uitgebreid met Noord- en West-Afrika en liggen plannen klaar voor verdere uitbreiding.

Wij hadden een gesprek met Frans Hoorelbeke, vice-president van Daikin Europe NV, die vorig jaar voor een wereldprimeur zorgde met zijn benoeming tot Associate Director in de raad van bestuur van Daikin Industries Ltd. Osaka, Japan.

Geen wonder dat hij in december door de Oostendse persclub werd gelauwerd met de 23e Gouden Matille, een prijs voor personen die de badstad op economisch of cultureel vlak een internationale uitstraling geven.

Met uw promotie als Associate Director schreef Daikin Industries geschiedenis.

Het is immers de eerste keer dat een niet-Japanner zetelt in het hoogste bestuursorgaan van een Japanse groep. Kunt u de achtergrond van deze promotie toelichten?

Ten eerste zou ik zeggen dat deze promotie het belang van Daikin Europe in de groep erkent. Je mag niet vergeten dat Daikin Europe tien procent van de groepsomzet en vijftien procent van de groepswinst vertegenwoordigt. Ten tweede is deze benoeming een signaal naar de buitenwereld toe dat Daikin zich internationaal wil profileren. De 'globalisering' wordt met andere woorden tastbaar gemaakt door een niet-Japanner te laten zetelen in de raad van bestuur.

Als u zegt 'globalisering' betekent dit dan ook dat u denkt aan samenwerking met andere spelers op de markt?

De globalisering kan op twee manieren gebeuren, namelijk door endogene groei en door allianties. Airconditioning, de voornaamste activiteit van Daikin Industries, vertegenwoordigt 75 procent van de totale omzet. Tachtig procent hiervan wordt gerealiseerd in



Frans Hoorelbeke, vice-president van Daikin Europe NV, zorgde voor een wereldprimeur met zijn promotie als Associate Director in de raad van bestuur van Daikin Industries, Japan.

Japan. Nu is het zo dat de markt van airconditioning in Japan langzamerhand een graad van verzadiging bereikt en men eigenlijk daar aan een vervangingsmarkt toe is. Dit betekent dat een verdere groei alleen maar buiten Japan kan gebeuren.

Het tweede punt van de globalisatie zijn de allianties. Het is namelijk zo dat we met Panasonic gaan samenwerken om gezamenlijk producten te ontwikkelen en te produceren.

Panasonic is een belangrijke speler op de residentiële markt voor airconditioning. Deze markt situeert zich voor Europa hoofdzakelijk in de landen rond de Middellandse Zee. Waar Daikin een productiecapaciteit heeft van één miljoen hebben zij een productiecapaciteit van twee miljoen. Gezamenlijk kunnen wij dus een meer competitief product naar voren brengen.

De samenwerking met Panasonic wordt nu nog op poten gezet zodat we vanaf 2002 de eerste producten kunnen uitwisselen. Anderzijds is Daikin heel sterk in de commerciële sector zodat ook Panasonic deze producten mee in zijn netwerk kan verdelen.

Het benutten van elkaars sterke punten zou voor beide partijen, strategisch hun positie moeten versterken op de wereldmarkt.

Zoals elk bedrijf moet Daikin ook nog oog hebben voor technologische vernieuwingen. Kunt u een tipje van de sluier lichten in welke richting dit gaat voor uw producten?

Milieubewustzijn en stijging van de levensstandaard, die zich vertaalt in de wens tot meer comfort, zijn de rode draad in de productontwikkeling.

De ontwikkeling van nieuwe milieuvriendelijkere koelstoffen is voor ons een belangrijke uitdaging. Gelukkig voor ons is Daikin ook de nr.2 van de wereld in de productie van deze koelstoffen en gebeurt daar veel R&D rond. Anderzijds worden energievriendelijke producten met een laag geluidsniveau en mooie design, meer en meer belangrijk.

Tenslotte mogen we in de nabije toekomst ook producten verwachten die de verschillende functies combineren van het regelen van het klimaat in een besloten ruimte zoals koelen, verwarmen, luchtzuivering, luchtbevochtiging en ontvochtiging.



■ Daikin Europe wil tegen 2003 een omzetcijfer van 1 miljard euro realiseren.

Uit de cijfers blijkt dat Daikin Europe dit jaar een omzet realiseert van 22 miljard fr., dit betekent een groei van 35 procent. Ook vorig jaar steeg de omzet met 35 procent.

Hoe verklaart u deze sterke groei?

Eerst en vooral is airconditioning een groeimarkt. Zo schatten wij dat deze markt de laatste jaren aangroeide met 15 tot 20 procent; Daikin heeft hier een doorsnee marktaandeel van vijftien procent.

Ten tweede kan ik zeggen dat wat productinnovatie betreft Daikin Europe aan de spits staat.

In Oostende focussen wij ons op producten met een hoge toegevoegde waarde waarbij heel wat knowhow komt kijken.

Een derde element is het goed uitgebouwde netwerk waarover wij beschikken.

Dan is er nog de goede service naar onze klanten toe die gaat van training over flexibiliteit (inspelen op de markt) naar de dienst na verkoop, de opvolging enz.

En tenslotte draagt ook het enthousiasme en de motivatie van onze mensen bij tot het succes van Daikin.

Hoe ziet u de expansie van Daikin Europe in de toekomst?

Eerst en vooral willen wij onze omzet verdubbelen. Dit wil zeggen dat wij in 2003 een omzetcijfer van 1 miljard euro willen realiseren.

Wat onze verkooparea betreft willen wij in de toekomst ook in heel Afrika en in het Midden Oosten aanwezig zijn. Omwille van cultuurhistorische banden is het immers voor Europeanen gemakkelijker om daar aan business te doen als voor de Japanners. Al is het natuurlijk sowieso niet eenvoudig om in die landen zaken te doen. Toch gaat onze aandacht in de eerste plaats uit naar de Europese markt die nog in volle expansie is.

Wat zijn de uitdagingen voor Daikin Europe in het nieuwe millennium?

Snel veranderende marktomstandigheden, stijgende concurrentie en het aanhouden van lagere voorraden, hebben als gevolg dat flexibiliteit, efficiëntie in de organisatie en verkoopsnetwerk, productinnovatie en performantere productiesystemen de uitdagingen worden om "customer satisfaction" te vertalen in succesvolle groeicijfers.

Een heel belangrijk punt voor ons is ook de euro. Door de euro zijn we minder aan muntschommelingen onderhevig binnen de eenheidsmarkt. Er is wel een risico aan verbonden in die zin dat een transparante markt een gelijkschakeling op prijsniveau zou kunnen teweeg brengen. Dit blijft echter een vraagteken voor mij. Verder is ook het hoofd bieden aan onze concurrentie, die vooral competitief is op het vlak van prijs, een blijvende uitdaging. Onze concurrenten zijn traditioneel de Amerikanen (Carrier, Trane, York, ...) en de andere Japanners (Mitsubishi, Panasonic, Hitachi, Toshiba, etc...).

Op de residentiële markt zien we nieuwe spelers zoals de Koreanen en nu nog in beperkte mate de Chinezen.

Iedereen weet dat hoge loonkost en lage flexibiliteit in West-Europa een ernstige handicap qua competitiviteit betekenen. Wij proberen dit te compenseren door ons toe te leggen op de producten met een hoge toegevoegde waarde, die veel knowhow vergen (die in Daikin Europe NV reeds lang aanwezig is) en om de factor 'arbeid' zo efficiënt mogelijk te benutten.

Ook door kostenverlaging bij de ontwikkeling van producten, door allianties en door efficiëntere distributiekanaalen kunnen wij concurrentie het hoofd bieden. Ten slotte blijft ook de flexibiliteit een belangrijk punt: als we erin slagen om de 'leadtime' te verkorten kunnen we ook beter inspelen op de markt.

U sprak eerder over het enthousiasme van uw medewerkers als één van de factoren die bijdragen tot het succes van Daikin Europe. Hoe motiveert u deze mensen?

De razendsnelle groei die Daikin Europe NV de laatste jaren gekend heeft betekent dat qua organisatie en systemen we in een situatie van praktisch permanente re-engineering zitten. Uiteraard biedt dit aan onze medewerkers heel wat kansen op vlak van carrièreplanning en doorstroming. Het spreekt vanzelf dat dit voor jonge mensen een opportuniteit is om pro-actief te zijn en om eigen ideeën uit te werken. Dat dit een positieve weerslag geeft op de jobsatisfactie ligt voor de hand. Ook het tweemaal per jaar toekennen van een bonus stimuleert de creativiteit en het dynamisme van onze werknemers. Tenslotte maken wij in het baremasysteem een differentiatie waarbij inzet en creativiteit beloond worden. Het uiteindelijk resultaat is dat wij hier weinig personeelsverloop kennen.

Het valt ons op dat hier heel wat jonge mensen aan de slag zijn. Wat is de gemiddelde leeftijd van uw personeel?

De gemiddelde leeftijd bedraagt bij ons minder dan dertig jaar. We zitten dus met een heel jong publiek. De gemiddelde anciënniteit is 4,7 jaar. Bij de bedienden is dit 6,6 jaar en bij de arbeiders is dit 3,8. Van de arbeiders zijn er 42% tussen drie en vijf jaar in dienst. Deze lage anciënniteit levert ons soms wel wat problemen op. Zo zijn sommige line chiefs maar 22 jaar of 23 jaar oud. We lossen dit probleem op door 'coaching', veel samen te zitten en veel te luisteren, en ook effectief de goede ideeën die zij naar voren brengen uit te werken. De fout die heel wat bedrijven maken is dat ze te weinig luisteren naar deze mensen die uiteindelijk toch over heel wat praktische 'vloerervaring' beschikken en verbeteringen kunnen signaleren. We zorgen ervoor dat onze mensen zich betrokken voelen bij het bedrijf via een systeem van 'improvement notes' waarbij de arbeiders verbeteringen kunnen signaleren en ideeën uitwerken. Dit creëert ook een gezonde competitiegeest en motiveert de mensen.

Wat de verhouding mannen-vrouwen betreft, globaal gezien, zijn 57% van het personeelsbestand mannen en 43% vrouwen. Bij de arbeiders is dit zelfs fiftyfifty. Aan de assemblagelijnen werken immers heel wat vrouwen. Dit is te verklaren door het feit dat vrouwen handiger zijn in montagewerk. Bij de bedienden bedraagt de verhouding 72% mannen en 28% vrouwen. Van deze bedienden is de helft universitair of industrieel ingenieur.

U komt ook regelmatig in het nieuws met een innoverende manier van werken waarbij de werknemers nu eens voor een langere periode gaan werken en dan weer voor geruime tijd thuis zitten. Is dit seizoensgebonden?

Wij zitten inderdaad met een activiteit die sterk seizoensgebonden is en zich situeert in de periode van april tot juli. Hier komt nog het feit bij dat wij proberen vlugger in te spelen op veranderende marktomstandigheden. Niemand wil immers nog met een grote stock werken. Het systeem van werken met een flexibele worksheet is een eerste stap die wij ondernamen om dit probleem op te lossen.

Volgens dit systeem werken wij in het laagseizoen met een werkweek van 33,5 uren en in het hoogseizoen met een werkweek van 43,5 uren. Verder zetten wij in het hoogseizoen ook seizoensarbeidskrachten en jobstudenten in. Nieuw is ook het 'cafetariaplan' voor de arbeiders. Volgens dit plan kunnen de arbeiders uit een twaalftal 'werkmenu's' kiezen, bijvoorbeeld een menu waarbij zij naast twee weken in de grote vakantie ook een week in het krokusverlof en een week in het Paasverlof kunnen nemen.

Ook voor deeltijdse arbeid hebben wij systemen uitgewerkt waarbij bv. sommige arbeiders alleen maar in de eerste helft van het jaar werken en niet in de tweede helft. Het resultaat van al deze maatregelen is dat wij in de zomer, onze piekperiode, toch nog net één shift kunnen blijven draaien. We winnen daar dus aan capaciteit. Bovendien zijn deze systemen van werkindeling vrouw- en kindvriendelijk.

Financiële resultaten Daikin Europe nv

Miljoen euro	1999/2000	1998/1999	1997/1998	1996/1997
Omzet	442,02	354,94	261,62	228,00
Bedrijfsresultaat	39,17	36,26	15,20	19,66
Netto winst	14,40	17,48	9,85	7,77
Activa	311,16	244,94	168,66	167,36
Eigen vermogen	64,61	50,52	36,24	26,33

Vorig jaar bent u ook gestart met de verkoop van een nieuw product via het internet. Hoe verloopt deze verkoop?

We zijn inderdaad gestart met de verkoop via het internet van de Siësta-aircleaner, een zeer compact en makkelijk te plaatsen luchtreiniger die pollen, kattenhaar, huisstofmijt, schimmels en rook uit de lucht verwijderd.

Het gaat hier dus om een business-to-consumer-product, waarbij rechtstreeks aan de klant wordt geleverd.

Deze verkoop staat echter nog in zijn kinderschoenen. Misschien ligt dit ook aan ons omdat wij dit kanaal nog niet voldoende stofferen met informatie.

Persoonlijk denk ik dat e-commerce algemeen trager op gang komt dan aanvankelijk verwacht, maar dat het gaat komen, dat is zeker.

Hoe we de verkoop van airconditioning zelf op internet gaan aanpakken, daar zijn we nog niet helemaal uit. Airconditioningsystemen worden gewoonlijk via dealers verkocht. Omdat de installatie ervan heel wat technische kennis vereist, zorgen gespecialiseerde installateurs voor de correcte plaatsing van de toestellen bij de eindgebruiker. Daarom denk ik dat we vooral via het net informatie moeten geven zowel aan de installateur als aan de eindgebruiker.

■ *Flexibiliteit, efficiëntie in de organisatie en verkoopsnetwerk, productinnovatie en performantere productiesystemen zijn de uitdagingen voor Daikin Europe in het nieuwe millennium.*

U bent ook co-sponsor van Lampre Daikin. Met de komst van een toprenner als Frank Vandembroucke in het team haalde deze wielploeg meermaals de pers. Wat betekent de sponsoring van Lampre Daikin voor de uitstraling van uw bedrijf?

Via de wielersponsoring van Lampre Daikin creëren wij 'brandawareness' bij de klant. Dit betekent dat de klant 'airconditioning' automatisch gaat associëren met de naam Daikin.

In België hebben we dit met een marktaandeel van meer dan 30 procent voor een stuk reeds bereikt.

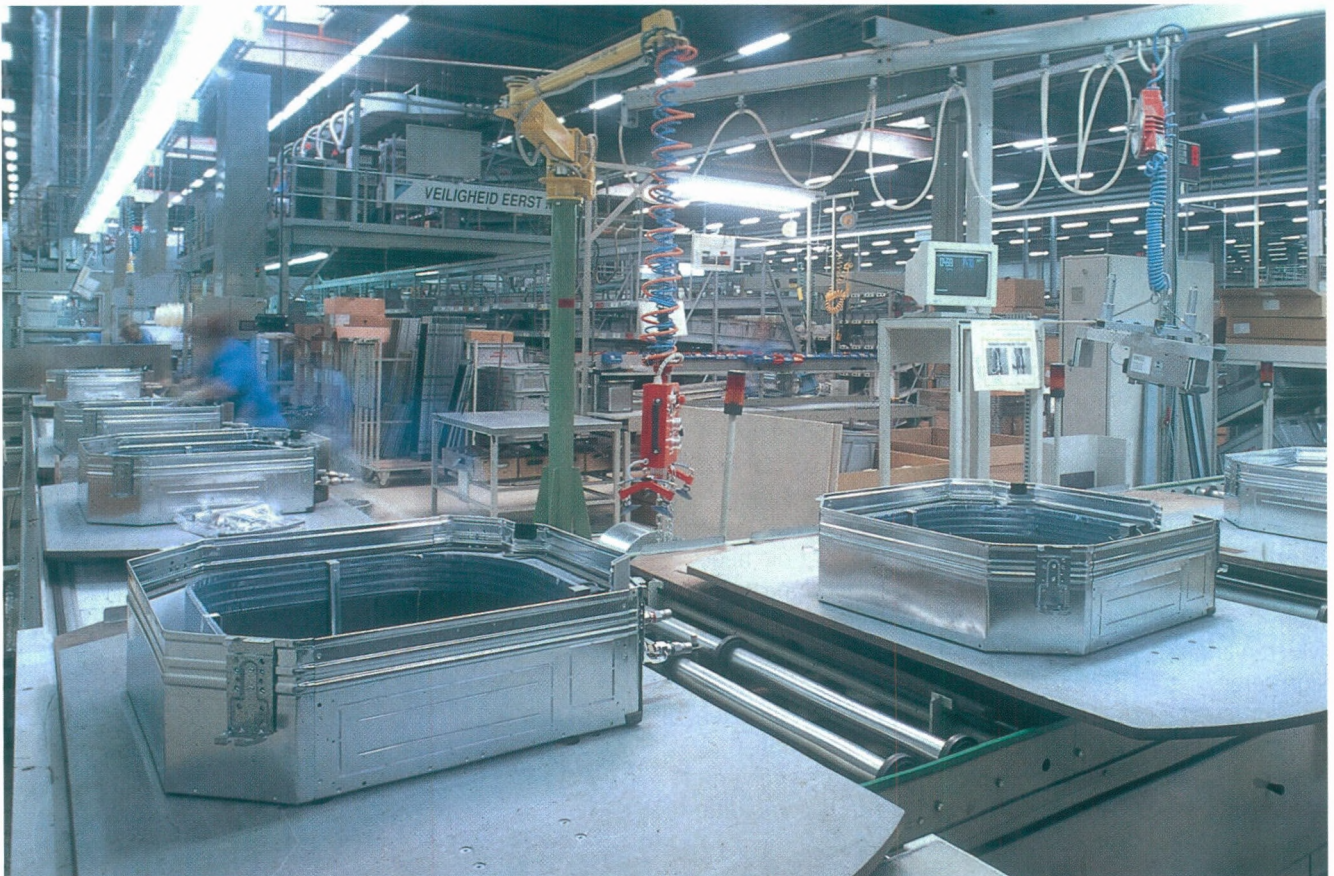
Onze groeiemarkt qua residentiële producten situeert zich echter hoofdzakelijk in Zuid-Europa, vandaar ook de sponsoring van Lampre Daikin, een internationaal samengestelde wielploeg, die vooral focust op de grote wielerronden : Tour de France, Giro d'Italia & Vuelta di España.

Zo is onze naambekendheid in Italië, als gevolg van deze sponsoring, gestegen van 7 procent naar 12 procent.

Hoe verloopt de samenwerking met de Katholieke Hogeschool in Oostende?

De samenwerking verloopt goed.

We maken deel uit van de inrichtende macht en kunnen bepaalde lesprogramma's mee vorm geven. Verder stellen wij ook ons materiaal beschikbaar voor de studenten en besteden we ook bepaalde onderzoeken uit aan de hogeschool.



Welke mogelijkheden voor economische groei ziet u nog in de regio Oostende?

Eerst en vooral pleit ik, als directielid van de Kamer van Kortrijk-Roeselare-Tielt-Oostende voor één grote Kamer in West-Vlaanderen. Dit geeft ons meer kracht om te ondernemen en te lobbyen op hoger niveau.

De aansluiting van de Kamer van Oostende bij de Kamer van Kortrijk-Roeselare-Tielt is voor Oostende een goede zaak geweest.

Wat de regio Oostende betreft gaat al mijn lof naar de beleidsmensen van deze stad die een beleid voeren niet zozeer als politiciers maar veeleer als moderne managers. Het is dankzij deze mensen dat Oostende langzamerhand terug het imago van 'koningin der badsteden' krijgt.

Ook de recente ontwikkelingen in de haven van Oostende zijn positief. Zo is de haven van Oostende één van de weinige havens waar cruiseschepen kunnen aanmeren in het centrum zelf. Ik meen dat dit een unieke troef is voor Oostende.

Ook de uitbouw van Plassendale, in een periode dat er schaarste is aan industriegronden, zie ik als een positief gegeven voor Oostende.

Ik denk dat al deze zaken binnen vijf à acht jaar terug een élan, een uitstraling aan Oostende zullen geven die zelfs tot buiten België zal reiken.



De siesta-aircleaner die pollen, kattenhaar, huisstofmijt, schimmels en rook uit de lucht verwijdert is het eerste product van Daikin Europe dat je via het internet kunt aankopen.

U de ambitie.



Wij de specialisten.

U bent een actieve belegger? Die heel gericht zoekt naar de best presterende beleggingen? Dan vindt u bij Fortis Bank het gedroomde aanspreekpunt. De beleggingsspecialisten van Fortis Bank maken uitdrukkelijk werk van een actief beleggingsadvies. Dat vertrekt van uw beleggingstemperament en van uw wensen. Wij maken graag werk van mooi maatwerk. Plannen voor een belegging? Praat erover met de specialisten van uw Fortis Bank-kantoor. Zij helpen u graag.

