

Magazine voor internationaal ondernemen

wereld wijs

78
09\2015

Magazine van Flanders Investment & Trade, Afgiftekantoor Gent X, BC21170 Koning Albert II-laan 37, 1030 BRUSSEL

**SPECIALE
EDITIE**

14e Leeuw van de Export

Kom netwerken met ons
netwerk! Schrijf u nu in via
www.leeuwvandeexport.be!

DE Leeuw
VAN DE EXPORT
2015



FLANDERS INVESTMENT & TRADE



SPECIALE EDITIE



HTMS en Agristo,
winnaars van de Leeuw van de
Export in 2014



In gesprek met **Jaga,**
winnaar van de Leeuw van de
Export in 2003

- 11 Drie logistieke spelers – wie van de drie?
- 18 Zit u binnenkort naast een Leeuw?
- 20 Vraag advies en ondersteuning bij export
- 24 Iedereen kameleon
in internationale zakenwereld
- 29 Vlaams-Brabant haalt internationaal de
banden aan

en verder ...

3 Editio \ 32 Marktinformatie \ 34 Kalender





Jaga ziet de wereld

Jaga wordt vaak in één adem genoemd met zijn CEO Jan Kriekels, iets wat wel meer voorkomt bij familiebedrijven. De Limburgse producent van verwarmingsoplossingen bundelt en weerspiegelt helemaal de veelbesproken persoonlijkheid van zijn zaakvoerder. Excentriekeling, rebel ... dromer ook. Zelf kiest hij voor 'innovator'. Bij hem zijn business en pleasure uitermate verweven. Alleen gelijkgestemden maken kans op samenwerking. Daarnaast denkt Jan Kriekels grenzeloos, letterlijk en figuurlijk. Hij heeft een duidelijke ecologische toekomstvisie en immense ambities. Eigenschappen die Jaga in 2003 de titel Leeuw van de Export opleverden.

Onze tweede Leeuw van de Export ooit. Reden genoeg om Jaga aan bod te laten komen in deze speciale editie van Wereldwijs. We trekken naar Diepenbeek, waar de exporttrofee twaalf jaar later nog altijd staat te blinken. Jan Tirez, adviseur Internationaal Ondernemen (AIO) van ons provinciaal kantoor Limburg, werkt nauw samen met de exportmanagers van Jaga. Deze keer zit hij aan tafel met Jan Kriekels.

In de kiem

Jan Tirez: "Hebben je vader en oom – Jan en Gaston, waarvan Jaga een samentreking is – je al van jongs af aan klaargestoomd om het bedrijf over te nemen?"

Jan Kriekels: "Mijn vader was en is een bijzonder getalenteerd technicus, altijd keihard aan het werk. Ook van mij verlangde hij dat. Op mijn elfde voerde ik al warmteproeven uit in de garage. Vanaf mijn twaalfde werkte ik tijdens de vakantie in de zaak, toen nog een installatiebedrijf voor centrale verwarming. Als kind wil je liever voetballen met je vrienden dan de hele tijd werken. Misschien daarom dat ik ervoor koos om sociale wetenschappen te studeren, namelijk antropologie. Ik wou de culturen ook begrijpen in de wereld. Het tegenovergestelde van wat mijn vader kende."

Belofte aan oma

Jan Tirez: "Maar daarna volgde je ook nog een managementopleiding aan de Vlerick Business School. Dat toont toch een interesse in ondernemen?"

Jan Kriekels: "Het illustreert eerder mijn nieuwsgierigheid, mijn honger om te ontdekken. Mijn hele leven heb ik lessen gevolgd, van zeezeilvaart over economie en ecologie. Als vierjarige wilde ik al weten wat er buiten Diepenbeek gebeurde. Op mijn veertiende trok ik stiekem naar het VK en een festival in Avignon, zonder medeweten van mijn moeder. Dat mijn oma nog nooit de zee gezien had, kon ik niet vatten. Daarom heb ik haar beloofd dat ik ook voor haar de wereld zou verkennen."

\\ Zonder vuur en warmte is een kwalitatief bestaan onmogelijk."

Zodra ik een beetje geld gespaard had, vertrok ik met mijn rugzak. Ik bezocht onder meer Peking toen het nog een stad zonder lichten was, Indonesië, Papoea-Nieuw-Guinea, Zuid- en Noord-Amerika, noem maar op. Ooit heb ik zelfs nog samen

met een vriend een groot huis gebouwd in de Los Angeles Hills in Californië. Ik schat dat ik in mijn leven zo'n honderd landen heb bereisd. Comfort zocht ik niet, ik kon lang rondkomen met erg weinig. Wat telde, was de ervaring, nieuwe mensen en culturen leren kennen. Welke ingrediënten en welke waarden hebben ze nodig om te overleven? Ik leefde er tussen de mensen en als mijn geld op was, kwam ik terug en herhaalde het scenario zich."

Vuur brengen

Jan Tirez: "Wanneer besliste je om toch voluit voor Jaga te gaan?"

Jan Kriekels: "In Mongolië trok ik een paar weken mee in een joert, de tent waar nomadische Mongolen in wonen. Het was er berekoud, min 20°C of zo, en we hadden geen vuur. Dat betekende dat er amper voedsel was, want het paard dat ze mee hadden om op te eten was bevroren. Idem voor het water. Toen besepte ik de kracht van vuur, dat zonder warmte geen kwalitatief bestaan mogelijk is. Ter plekke droomde ik ervan om warmte in een mooiere vorm te brengen naar de mensen, op een manier die de aarde correct behandelt. Het toeval wilde dat mijn vader al warmte leverde in de vorm van radiatoren. De puzzelstukken vielen in elkaar."



—ID—

Bedrijf: Jaga

Sector: verwarming

Opgericht in: 1962

Geschatte omzet 2014:

±100 miljoen euro wereldwijd

% van omzet 2014 gerealiseerd in het buitenland: ±85%

Productievestigingen in: België, Nederland, Tsjechië, het VK en Duitsland

Aantal showrooms:

±120, wereldwijd verspreid; in China staan er nog 120 op de planning

Aanwezig in:

±50 landen wereldwijd

Aantal medewerkers:

±400 in België

Crisis opent weg voor innovatie

Jan Tirez: "Op dat moment – begin jaren 80 – houdt een oliecrisis de wereldeconomie in haar greep. Was het niet ontzettend beangstigend om net dan het roer over te nemen?"

Jan Kriekels: "De torenhoge energieprijzen deden het bedrijf bijna de das om, maar eigenlijk was dat scharnierpunt het perfecte startmoment. Als het moeilijk gaat, staan mensen meer open voor innovatie en verandering. En ik wilde een volledige ommezwaai maken, radicaal vernieuwen op alle vlakken.

Olie was duur, dus beslisten mijn vader en ik om warmte te produceren vanuit de omgevingslucht. Gedaan met de vervuulende cv-ketel. De focus lag op ecologische producten die zo energie-efficiënt mogelijk waren. Dat sloeg aan en we groeiden uit tot lokale marktleider in warmtepompen. Sommige functioneren nu nog.

Toch bleef de grote doorbraak uit en krompen de marges. Onze technologie stond weliswaar op punt, maar onze producten vielen onvoldoende op. Toen kozen we resoluut voor maatwerk en design. Geen serieproductie, maar verwarmingsoplossingen voor specifieke doelgroepen. Klanten konden zelf het design kiezen. In die tijd was dat ongezien en gewaagd."

|| Als het moeilijk gaat, staan mensen meer open voor innovatie en verandering."

Internationale uitbreiding

Jan Tirez: "Was er toen al sprake van export?"

Jan Kriekels: "Amper, hooguit wat verkoop in Duitsland en Nederland. Mijn

vader en oom waren onvoldoende anders-talig. Maar ik besepte dat we internationaal onze vleugels moesten uitslaan om het bedrijf te redden.

Ik herinner me nog mijn eerste presentatie in het buitenland. Die vond plaats in Moskou, waar ik een Armeniër kende van op een van onze beurzen. Samen met hem en een tolk – want we hadden geen Russische versie – stelde ik er de volledige Jaga-catalogus voor in een 3-dagen-sessie. De Russische ingenieurs in de zaal kwamen van overal, samen hadden ze hiervoor wel 100.000 kilometer afgelegd.

We richtten een bus in waarmee we roadshows organiseerden in meer dan veertig landen. Daar stelde ik niet alleen onze producten voor, ik wilde klanten ook ons merk laten beleven en mijn visie delen op mens en maatschappij. Creativiteit en emotie primeerden boven commerciële acties. De boodschap was: Jaga verwarmt niet alleen je huis, maar ook je ziel.

Intussen bestaat onze catalogus uit ongeveer 150 productlijnen in zowat 30 talen en is er in Diepenbeek het Jaga Experience Lab. Daar kunnen klanten de kwaliteit van onze producten echt beleven."

Vriendendiensten

Jan Tirez: "Die aanpak heeft Jaga geen windeieren gelegd. Het bedrijf groeide en ondertussen zijn jullie actief in meer dan vijftig landen. Was dat volgens een uitgekende exportstrategie die hier in Diepenbeek wordt uitgestippeld?"

Jan Kriekels: "Nee, we hebben een verschillende exportstrategie per land. En die is vooral gebaseerd op de relatie met onze partners ter plaatse. Dat gaat over mensen die ik en ons team grondig hebben leren kennen. Ik heb hun partners ontmoet, heb soms hun kinderen weten geboren worden, maakte hun ups en downs mee. Jaga is een mensenbusiness, ik werk niet samen met onbekenden."

Door de jaren heen hebben we samen een community opgebouwd. Die houden we levend door collectieve ervaringen, zoals Uchronia op Burning Man Festival 2006 in de woestijn van Nevada. Met meer dan 100 medewerkers en klanten van over de hele wereld hebben we samen de totem van de nieuwe creatieve economie gebouwd: een reusachtig kunstwerk van 150.000 meter aan elkaar genagelde balken. Of met onze ploeg in Chili, en enkele medewerkers uit eigen land, pootten we een vlag neer op een bergtop in de Andes. Samen eten, reizen en zelfs ziek worden, creëert een onvergetelijke band.

Ik besefte dat we internationaal onze vleugels moesten uitslaan om het bedrijf te redden."

Dat betekent ook dat als het eens minder goed gaat – en elk land maakt crisissen mee, daarom spreiden we het risico door in zo veel mogelijk landen actief te zijn – we samen een oplossing zoeken. Soms stel ik betalingen uit. Maar verkopers die mijn filosofie naast zich neer leggen? Dat zijn zondaars, die gaan liever elders werken. Idem voor installateurs die niet zuiver denken op het vlak van energieverbranding."

Wake-upcall

Jan Tirez: "De export van Jaga hangt samen met je persoonlijke banden. Zijn er ook landen waar het niet klikt?"

Jan Kriekels: "Naar extreem moeilijke landen als Noord-Korea ga ik niet, en met Afrikaanse landen heb ik voorlopig weinig affiniteit. Duitsland is een van de moeilijkste markten. In onze sector is het een erg competitief land. Bij aanbestedingen reageren ze pijlsnel met tegenconcepten. Daar doe ik mijn hoed voor af. Jaga is succesvol in Duitsland, maar daarvoor moeten we wel continu scherp blijven. In vergelijking met Duitsland zijn wij hier veelal te laks. We blijven maar dribbelen voor we een knoop doorhakken. Met stilstand als resultaat."

Jaga is een mensenbusiness, ik werk niet samen met onbekenden."

Innovate or die

Jan Tirez: "Voor stilstaan of, erger nog, achteruitgaan ben je allergisch, dat verklapt ook de titel van je boek 'Innovate or Die'. Bij Jaga zie je dat veel breder dan alleen productinnovatie, niet?"

Jan Kriekels: "Klopt. We zoeken voortdurend naar nieuwe technologieën om ons voor te bereiden op de nieuwe duurzame economie waarnaar we evolueren. Want ondernemers hebben op dat vlak een grote verantwoordelijkheid."

Als we in dit tempo voortdoen, hebben we nog maar voor vijftig jaar grondstoffen over. We moeten op zoek naar nieuwe manieren om te overleven: innoveren of ten onder gaan. Daarvoor hebben we een massa creativiteit nodig. En alles wat er is moeten we optimaal gebruiken. Van een wegwerpmaatschappij naar een circulaire creatieve economie. Zo heeft Jaga al radiatoren en zelfs een volledig huis met afval gebouwd. We scoren de hoogste graad van grondstoffenrecyclage in onze sector. Daarom hameren we zo sterk op design. Wat je mooi vindt, gooi je niet snel weg.

Als de fossiele brandstoffen uitgeput zijn, worden de huidige verwarmingssystemen onbruikbaar en mag je het grootste deel van je huis verbouwen. Jaga ontwikkelt en produceert niet alleen de meest energiezuinige radiatoren ter wereld, we maken vandaag al toestellen voor die toekomst. Onze hybride radiatoren bijvoorbeeld, die niet alleen warmte geven, maar ook

koelen, ontvochten en zuiveren. De nieuwste maken zelfs hun eigen zuivere energie. Daarnaast experimenteren we ook met draagbare verwarming en ontwikkelen we cocons als mogelijk antwoord op de slechte luchtkwaliteit. Iedereen moet dromen. Bij Jaga moedigen we iedereen sterk aan om die ideeën voor te stellen. Samen werken we die dan verder uit."

Als een piraat

Jan Tirez: "Heb je als afsluiter nog een tip voor jonge exporteurs?"

Jan Kriekels: "Je hebt twee soorten ondernemers: organisatoren en wat ik 'scouts' of ontdekkingsreizigers noem. In een bedrijf heb je het best de twee, een combinatie van econoom en creatieveling."

We zoeken voortdurend naar nieuwe technologieën om ons voor te bereiden op de nieuwe economie. Ondernemers hebben op dat vlak een grote verantwoordelijkheid."

Onlangs vertelde mijn zoon me waarom piraten een ooglapje droegen. Als ze een boot enterden en in het donkere ruim van het schip aanvielen, was het bedekte oog al gewend aan de duisternis en konden ze hun tegenstanders meteen zien. In internationaal ondernemen moet je constant omgaan met verschillende situaties. Dan heb je mensen nodig die hun ooglapje afdoen en altijd helder zien, in lichte en donkere omstandigheden."

Klaar voor de volgende stap in uw internationaliseringsproces?

Neem contact op met het provinciaal kantoor van FIT in uw buurt. Op www.flanderstrade.be vindt u alle adressen en contactinfo.