

Essensys Newsletter ▼ maart 2011 ▼ 12

# SENSE

**“We hadden nood aan  
een executive summary die  
ons toegevoegde waarde bood.”**

---

**Filip Laureyns**  
Purchase Director Barco



**CASES ▼**

3D - BARC - Barco

**ESSENSYS**

Management Expertise  
Worth your trust



### Inspirerende visies

Sense biedt u drie inspirerende getuigenissen van bedrijven die het afgelopen jaar beroep deden op Essensys voor een specifieke interim managementopdracht. De digital cinema producten van Barco kenden het laatste jaar een sterke groei. Cruciaal was dan ook dat hun leveranciers de vereiste capaciteitsuitbreiding aan konden. De Essensys interim manager zorgde voor de grondige screening van de leverancierscapaciteit en van de kritische bottlenecks in de supply chain. BARC, wereldspeler in de business van klinische labo's, was op zoek naar een sterke IT Director, die zich zou profileren als een leider met een visie. Essensys zorgde voor een interim manager met een sterke persoonlijkheid die IT zag als een middel om de strategische doelstellingen van BARC waar te maken. 3D Participaties is een familiale investeringsvennootschap die vanuit een langetermijnvisie investeert in middelgrote ondernemingen met een goed track record. 3D heeft binnen zijn team heel wat competenties in huis, maar als een bepaalde competentie niet in huis is, doen ze beroep op Essensys. Essensys beschikt over een groot netwerk, schakelt snel en heeft oog voor de juiste profielen. Voor Barco, 3D en BARC, maar ook voor u!

Ik wens u veel inspiratie!

*Michel Van Hemele*

Michel Van Hemele,  
Managing Partner Essensys

## Management expertise worth your trust

Essensys staat voor hoogkwalitatieve, innovatieve en resultaatgerichte dienstverlening. We zijn actief in België, Frankrijk en Nederland. Een overzicht van onze belangrijkste diensten.

### 1 Executive interim management

Essensys streeft een hoogkwalitatieve dienstverlening na. Om dat te bereiken werken we met uiterst competente mensen met de nodige ervaring, professionele kwaliteiten en ethische en morele waarden.

Onze ervaren interim managers zijn actief in: general management – change management – finance, controlling en administratie – sales en marketing – human resources – logistics en supply chain – production management – ICT

Binnen deze domeinen biedt Essensys volgende diensten aan:

- ▼ Continuïteit garanderen
- ▼ Inbrengen van expertise
- ▼ Program en project management
- ▼ Change and improvement management
- ▼ Corporate (re)development

### 2 Executive search

Op vraag van talrijke klanten is Essensys ook actief binnen executive search: het zoeken en werven van managers op vaste basis. Ook hier levert de unieke hoogkwalitatieve aanpak van Essensys de beste kandidaten om upper-level managementposities in te vullen.

Recente voorbeelden zijn het invullen van Chief Executive Officer, Chief Financial Officer, Chief Operating Officer of Finance Director-posities.

### 3 Managementcoaching

Vanuit de jarenlange opgebouwde managementexpertise biedt Essensys vandaag ook managementcoaching aan. Onze coachingmethode garandeert dat een overgangperiode binnen uw organisatie in langetermijnresultaten uitmond. De Essensys-managementcoaching richt zich op het vaste midden- en hoger management en is gebaseerd op uw businessnoden.



Paul Magrez  
CEO  
BARC

### COMPANY PROFILE

- ▼ BARC staat voor Bio Analytical Research Corporation.
- ▼ Levert als medisch labo diensten aan huisartsen.
- ▼ Biedt als klinisch labo diensten aan de farmaceutische en biotechnologische bedrijven.
- ▼ Maakt sinds 2007 deel uit van de Cerba European Lab Group.
- ▼ BARC stelt wereldwijd meer dan 500 mensen tewerk, waarvan 350 in België, en 150 buiten Europa.
- ▼ Wereldwijd actief. Heeft vestigingen in de Verenigde Staten (New York), Afrika (Johannesburg), Australië (Kogarah) en Singapore.
- ▼ Cerba European Lab groep stelt 1.500 mensen tewerk.



## Een visie die inspireert

Paul Magrez, CEO van BARC, wil zijn bedrijf via efficiënte IT-diensten op een overtuigende manier onderscheiden. Om dit te kunnen realiseren, werd een nieuwe IT Director ingeschakeld. Een man met technische kennis, maar vooral een man met visie in lijn met de strategische bedrijfsdoelstellingen van BARC.

### Kunt u de activiteiten van BARC schetsen?

**Paul Magrez:** BARC is een klinisch laboratorium dat werkt in opdracht van zowel huisartsen als farmaceutische bedrijven. BARC werd meer dan 25 jaar geleden opgericht door de wetenschapper en ondernemer Rudi Mariën, die onder meer ook Innogenetics heeft gesticht. Wereldwijd telt BARC meer dan 500 medewerkers, waarvan 350 in België. Terwijl we als medisch labo een referentiepunt zijn in België, zijn we voor de klinische studie geëvolueerd tot een wereldspeler.

### Wat is het verschil tussen deze diensten?

**Paul Magrez:** Als medisch labo doen wij diagnostisch onderzoek op stalen van patiënten, op aanvraag van huisartsen, gynaecologen en specialisten. Tegelijk bieden we gelijkaardige diensten aan in het kader van arbeidsgeneeskunde. Daarnaast voeren we als central lab klinische studies uit in opdracht van farmaceutische en biotechbedrijven. Wij voeren de

laboratoriaonderzoeken uit in het kader van de ontwikkeling van nieuwe medicijnen. Het gaat dan zowel over de positieve als de neveneffecten. Hierbij worden niet alleen routine- of esoterische testen uitgevoerd in alle domeinen van de klinische biologie, maar worden ook biomarkertests in huis ontwikkeld, specifiek op vraag van de klant. Behalve labotechnische taken worden bovendien pre- en post-analytische diensten uitgevoerd.

### Hoe gebeurt dit praktisch?

**Paul Magrez:** Het is een complexe logistieke organisatie. Onze Europese vestiging in Gent staat in voor het ophalen van stalen in Europa, het westen van Azië en het noorden van Afrika. Daarnaast centraliseren we de ophaling van stalen van patiënten per continent in de BARC-vestigingen in New York, Zuid-Afrika, Australië en recentelijk ook in Singapore. Buiten Europa werken we met eigen BARC-vestigingen samen met toplabo-

ratoria uit ieder respectievelijk continent. In China en Japan beschikken we nog niet over eigen vestigingen, maar kunnen we ons wel beroepen op een netwerk van partnerlabs. Deze globale aanwezigheid is nodig. Bloed moet je na afname snel onderzoeken. Dit is een absolute vereiste voor de nauwkeurigheid, kwaliteit en snelheid van doorstroming van de resultaten. Een goed uitgebouwde logistieke organisatie is dan ook cruciaal in onze sector. Een sneeuwstorm in New York of een vulkaanuitbarsting in IJsland betekent dat wij ervoor zorgen dat onze klanten tijdig geïnformeerd zijn en dat alternatieve logistieke oplossingen worden ingezet.

#### Doen jullie alle laboratoriumanalyses zelf?

**Paul Magrez:** In 99% van de gevallen wel. Voor de meest complexe vragen kunnen we ons bovendien beroepen op de expertise van ons Frans zusterbedrijf Cerba en van onze partnerlabs buiten Europa of met de Universiteit van Gent.

#### Voor welke andere uitdagingen staat BARC?

**Paul Magrez:** Wij werken in een sterk gereguleerde omgeving, met uitermate strenge kwaliteitseisen, gedetailleerde validaties en hoge formaliteiten en administratieve verplichtingen. Vóór je een nieuw medicijn op de markt kunt brengen, moeten niet enkel heel veel klinische testen uitgevoerd worden. Er zijn ook massa's administratieve eisen waaraan moet worden voldaan. Zoals het bijhouden van een logboek waarin alle informatie rond de oorsprong en de resultaten van de bloedstalen bijgehouden worden. Als je alle

administratie rond de regulering van één medicijn op papier zou verzamelen, dan zou je op z'n minst een hele vergaderzaal nodig hebben.

#### Hoe verklaart u die strenge administratie?

**Paul Magrez:** Deze zware procedures zijn natuurlijk begrijpelijk. Wij brengen geen nieuwe collectie kleding op de markt. Ons onderzoek naar de effecten van farmaceutische producten zijn van levensbelang. Wij kunnen ons geen enkele fout veroorloven. In onze omgeving geldt het zero-error-principe. Er is bovendien een strenge audit vanuit de overheid en door de farmaceutische bedrijven waarvoor wij werken.

## “Je moet mensen een visie kunnen geven die hen kan inspireren.”

Paul Magrez, CEO, BARC

#### Hoe positioneert BARC zich naar zijn klanten?

**Paul Magrez:** Snelheid, perfectie en flexibiliteit is wat zij van ons verwachten. We zetten alles in het werk om de wachttijd zowel naar dokters als naar farmaceutische bedrijven tot het strikte minimum te herleiden. We zorgen ervoor dat de stalen bij dokters zo snel mogelijk opgepikt worden. Voor onze farmaceutische klanten selecteren wij logistieke partners die ons waterdichte garanties kunnen bieden rond tijdig en kwalitatief transport. Die snelheid wordt steeds belangrijker. Onze klanten willen de resultaten steeds vlugger kennen. Hier moeten we via onze IT-applicaties het



verschil maken. De extreem hoge kwaliteitseisen die gelden voor de klinische studies passen we bovendien ook toe voor de uitvoering van analyses op aanvraag van dokters, wat ons onderscheidt van andere laboratoria in België.

#### U was in maart 2010 op zoek naar een IT Director. Wat waren uw verwachtingen?

**Paul Magrez:** Wij wilden een kandidaat die technische kennis maar vooral visie had. Iemand die er zou in slagen een koers voor onze IT-afdeling te bepalen die aansluit bij onze bedrijfsstrategie. Ook al is ons vak het analyseren van bloedstalen, in de eerste plaats verkopen wij resultaten. Deze data moeten we vlot

kunnen opslaan zodat onze klanten deze informatie zo snel mogelijk kunnen raadplegen. We leven in een tijd waar de verwachtingen rond 'shared data' zeer hoog zijn. Het is aan ons om die verwachtingen zowel op het vlak van snelle beschikbaarheid als veiligheid in te vullen.

#### Welke managementstijl had u voor deze afdeling voor ogen?

**Paul Magrez:** Ons IT-team bestaat uit een 25-tal medewerkers. Dit is een aanzienlijk aantal. Als je die groep mensen op één lijn wilt krijgen, dan heb je leiderschap nodig. Dit betekent dat je mensen een visie moet kunnen geven die hen kan inspireren. Maar ook dat je erin slaagt deze visie om te zetten in de praktijk. Hiervoor is overtuigingskracht nodig. Een leider verplicht mensen niet iets te doen. Hij/zij inspireert hen te handelen in overeenstemming met de bedrijfsvisie.

#### Jullie deden beroep op Essensys om deze positie in te vullen. Hoe kwam u met hen in contact?

**Paul Magrez:** Zes jaar geleden had ik al eens met Essensys samengewerkt. Het was me toen reeds opgevallen dat ze snel een nauwkeurige inschatting van onze noden konden maken. Na één meeting waren ze erin geslaagd om me een paar kandidaten voor te stellen die over de juiste competenties beschikten én die tegelijkertijd ook binnen onze bedrijfscultuur pasten. Hun grondige preselectie maakte dat we op zeer korte tijd konden overgaan tot de aanstelling van de geschikte kandidaat. Die positieve ervaring was ik niet vergeten. Ik heb dan ook niet gearzeld om opnieuw beroep op hen te doen.

#### Hoe verliep het selectieproces voor deze functie?

**Paul Magrez:** Ik heb meteen duidelijk gemaakt dat de persoon die wij zochten niet enkel sterke technische skills moest hebben, maar dat onze IT-afdeling vooral nood had aan een leider met een visie. Iemand met ondernemerszin die bereid was de nodige veranderingen daadkrachtig binnen deze afdeling door te voeren. Ook deze keer verliep het selectieproces opmerkelijk snel. Ik zag twee kandidaten en wist dat de persoon die we zochten erbij was.

#### Waarom viel die ene kandidaat u op?

**Paul Magrez:** Hij was iemand met een sterke persoonlijkheid. Iemand die onafhankelijk kon denken. Uit zijn antwoorden bleek dat hij in functie van businessprocessen redeneerde. Hij beschikte over veel IT-kennis maar was geen persoon die in 'bits and bites' dacht. Hij zag IT als een middel om onze strategische doelstellingen waar te maken. En dat sprak me bijzonder aan. Daarnaast was zijn gedrevenheid en zin om te ondernemen een pluspunt.

#### Wat heeft hij de voorbije maanden gerealiseerd?

**Paul Magrez:** Vandaag heeft onze organisatie een duidelijke IT-strategie voor de komende vijf jaar. In die context spreek ik liever over information management dan over information technology. Waar het om gaat, is dat wij de informatie die wij verzamelen op een zo flexibel en kwalitatief mogelijke manier beschikbaar maken voor onze klanten. Onze nieuwe IT Director is volop bezig die visie om te zetten in

de praktijk. Het valt me op dat hij zijn team een perspectief geboden heeft. De mensen weten waar hun afdeling naartoe evolueert. Ze zien een horizon en dat brengt rust.

#### Hoe ziet u de toekomst van BARC en IT-afdeling tegemoet?

**Paul Magrez:** Als wereldspeler hebben wij te maken met harde concurrentie. Er zijn een aantal grote Amerikaanse spelers tegen wie wij het moeten opnemen. Er is het basisgegeven dat onze bedrijfsactiviteiten een complexe materie zijn. Wat dan weer het voordeel biedt dat het niet makkelijk is voor nieuwkomers om in deze sector te beginnen. De voorbije twintig jaar hebben wij een loyaal klantenbestand kunnen opbouwen. Deze continuïteit gecombineerd met onze initiatieven om te innoveren zie ik dan ook als de pijlers waarop we onze toekomst verder kunnen uitbouwen.

### SOLUTIONS BY ESSENSYS

1. **Snelle invulling** van de functie van IT Director.
2. Identificeren van een persoon die een IT-team van 25 medewerkers op een **daadkrachtige manier kan leiden**.
3. Op korte tijd **een visie ontwikkelen voor de IT-afdeling** waardoor BARC het verschil in de markt kan maken.
4. Deze **visie zo snel en efficiënt mogelijk implementeren**.



Filip Laureyns  
Purchase Director  
Barco

## Leverancierscapaciteit kritische factor voor groei

In het najaar van 2010 had Barco dringend nood aan een Supply Assurance Engineer. De reden hiervoor is de bijzonder sterke groei van de digital cinema producten. Zijn opdracht: op zeer korte termijn de capaciteit en mogelijkheden tot capaciteitsuitbreiding van de leveranciers in kaart brengen. Purchase Director Filip Laureyns vertelt hoe dit in zijn werk ging.

### Barco staat bekend om z'n 'visualization solutions'. In welke sectoren leveren jullie deze oplossingen?

**Filip Laureyns:** Wij zijn een wereldwijd technologiebedrijf dat vw, media & entertainment, infrastructure & utilities, traffic & transportation. Ook defense & security en education & training zijn belangrijk voor ons.

### Wat houden die oplossingen concreet in?

**Filip Laureyns:** In de medische wereld zorgen onze schermen voor scherpe en betrouwbare beelden. Barco's kwaliteit is bepalend in de voorziening van kwaliteitsvolle 'healthcare'. Bij media & entertainment denk ik vooral aan digitale cinema en eventsprojectoren. Bij infrastructure & utilities gaat het vooral over visualisatie platforms waar netwerken 24/7 worden gemonitord. Voorbeeld zijn de grote schermen die je in controlekamers van televisiestudio's, telecomoperatoren en olie- en gasproducenten ziet. In de transportsector zijn de schermen van bijvoorbeeld luchtver-

keersleiders een ander sprekend voorbeeld van onze specifieke toepassingen. Barco is verder ook actief in 'projected simulation display systems' die toelaten beter te anticiperen door potentiële crisissituaties zo accuraat mogelijk te simuleren.

### Jullie zijn ook actief in de militaire en veiligheidssector. Over welke toepassingen gaat het hier?

**Filip Laureyns:** Deze sector heeft vooral nood aan monitorsystemen die aan zeer specifieke militaire eisen moeten voldoen. Ze moeten tegen o.a. zware externe krachten bestand zijn. Als het over veiligheid gaat, leveren wij o.a. toepassingen waarmee het verkeer gemonitord wordt. Zo gebeurt de bewaking van heel wat tunnels en luchthavens.

Onze toepassingen zijn zeer talrijk en gedi-versifieerd. Hoewel de eisen per sector zeer verschillend zijn, is ons aanbod te herleiden tot één kernactiviteit: het ontwerpen en ontwikkelen van visualisatie-oplossingen.

“Ik heb geleerd dat het belangrijk is dat je zelf ook tijd en energie in de interim manager investeert.”

Filip Laureyns, Purchase Director Barco

### Welke zijn jullie groeimarkten?

**Filip Laureyns:** We zien een groei in de Aziatische en Latijns-Amerikaanse markt. In twee disciplines hebben we een sterke groei waargenomen: zowel digital cinema als medical imaging doen het zeer goed. De resultaten van de andere sectoren gaan eveneens in stijgende lijn. 2010 was voor Barco een jaar dat gekenmerkt werd door groei.

### Hoe positioneren jullie zich in de markt?

**Filip Laureyns:** Onze producten situeren Barco vooral in de markt van high end, en high mid end solutions. We werken hard om in deze marktsegmenten de beste te zijn en te blijven. Wist je dat we in het Guinness Book of Records vermeld worden als producent van 'the brightest projector'? Dit is een projector die het meeste lichtoutput ter wereld levert. Dit soort prestaties kun je enkel blijven handhaven als je blijft innoveren. Vernieuwen is dan ook eigen aan Barco. Binnen digital cinema hebben we al 25 jaar ervaring in 3D. Ook op het vlak van events, die gepaard gaan met LED-technologie, hebben we al meer dan 2.500 shows, waaronder die van U2, verzorgd. Een ander voorbeeld van dit innovatieve denken en handelen zijn onze schermen en projectoren in simulatietoepassingen.

### Voor welke uitdagingen staan jullie?

**Filip Laureyns:** In onze technologische sector komt het er vooral op aan vooruit te kijken, vooruitstrevend te zijn en een voor-sprong te houden op de evoluties binnen de sector. We stellen vast dat de concurrentie uit de lagelonenlanden steeds groter wordt. Klanten krijgen meer en meer de kans om low en mid end producten aan te kopen. Deze scores weliswaar niet zo goed qua performantie en kwaliteit maar kunnen in sommige gevallen de klant toch net voldoende overtuigen om een stuk van ons marktaandeel in te pikken. Dit maakt dat de uitdaging om onze kosten onder controle te houden zeer reëel is. Daarnaast staan wij voor de uitdaging onze wereldwijde operational footprint te optimaliseren en onze klanten nog een betere service te verlenen.

### Wat bedoelt u met 'het optimaliseren van onze wereldwijde footprint'?

**Filip Laureyns:** Vandaag produceren wij in onze plants in Kortrijk, Kuurne en in onze Amerikaanse, Chinese en Indische vestiging. Lokaal en internationaal werken we ook samen met onderaannemers. In de toekomst willen we afhankelijk van de supply chain noden en de behoeften van de klant gaan produceren. Het spreekt voor zich dat dit heel wat voordelen oplevert. Onze lokale

aanwezigheid is een pluspunt voor de logistiek en het kostenplaatje.

### Hoe kunnen jullie de wensen van de klant nog beter invullen?

**Filip Laureyns:** We zien dat onze klanten steeds performantere apparatuur wil. De klant gaat ook heel wat bewuster om met energie. Dat reflecteert zich ook in onze producten. Daarenboven verwacht de klant dat we onze nieuwe producten steeds sneller op de markt brengen. De time-to-market wordt steeds korter. Zoals ook de 'product life cycles' steeds maar korter worden.

### Hoe slagen jullie erin om als hightech bedrijf op een succesvolle manier te innoveren?

**Filip Laureyns:** Onze innovatie is in de eerste plaats klantgedreven. Door aandachtig naar zijn vragen te luisteren kunnen wij onze bestaande producten verder optimaliseren. Zo neemt de energie-efficiëntie van onze producten stelselmatig toe. Naast het innoveren van bestaande applicaties, investeren wij uiteraard in het creëren van nieuwe producten. We beschikken over een uitgebreide R&D afdeling en willen via de Barco High Tech Awards jong afgestudeerde ingenieurs en onderzoekers een duw in de rug geven. De kwaliteit van onze ingenieurs in

## COMPANY PROFILE

- ▼ Belgisch bedrijf.
- ▼ Opgericht in 1934.
- ▼ Hoofdzetel in Kortrijk.
- ▼ Uitgegroeid tot een wereldspeler.
- ▼ Ontwerpt en ontwikkelt visualiseringsoplossingen.
- ▼ In meer dan 90 landen actief.
- ▼ Heeft vestigingen in Europa, de Verenigde Staten en Azië.
- ▼ Stelt meer dan 3.500 mensen tewerk.
- ▼ Had in 2010 een omzet van ± € 900 miljoen.



## “Wij staan voor de uitdaging onze wereldwijde operational footprint te optimaliseren.”

Filip Laureyns, Purchase Director Barco

Vlaanderen zien wij als een must om onze concurrentiepositie in de globale economie te verzekeren.

### In september 2010 was u op zoek naar een Supplier Capacity Assurance Engineer?

**Filip Laureyns:** Laat me even de context schetsen waarbinnen deze vacature zich voordeed. In 2009-2010 trok de markt van de digital cinema erg aan. Onze omzet verdubbelde niet alleen. Hij steeg meer dan 150%. Het was dus ‘booming business’. Deze opvallende stijging heeft natuurlijk ook gevolgen voor de componenten die door onze leveranciers aangeleverd worden. Hier stelde zich de cruciale vraag of zij deze capaciteitsvraag en eventuele nood aan capaciteitsuitbreiding wel aankonden. Het was voor ons uitermate belangrijk te weten of zij de aanvoer van onderdelen op een flexibele manier konden blijven garanderen.

### SOLUTIONS BY ESSENSYS

- 1. Snelle invulling** van de tijdelijke functie van Supplier Capacity Assurance Engineer.
- 2. Op zeer korte tijd een grondige analyse** leveren over de capaciteit van de leveranciers binnen ‘digital cinema’.
- 3. Op korte termijn mogelijke knel- en verbeterpunten** bij de leveranciers in kaart brengen.

### Waarom wilden jullie voor deze functie een interim manager?

**Filip Laureyns:** Deze nood aan extra capaciteit was niet enkel bijzonder groot. Hij stelde zich ook abrupt. Onze afdeling bevond zich daarenboven in een bijzonder drukke periode. Zelf hadden we geen tijd om de situatie van onze suppliers op een grondige manier te analyseren. Binnen ons bedrijf beschikten we evenmin over voldoende ‘bandwith’ om iemand van een andere afdeling op dit project te zetten. Tegelijkertijd was het voor ons van vitaal belang om een juiste inschatting te maken over de capaciteit van onze suppliers zodat we tijdig de juiste maatregelen konden treffen. We hadden dus snel nood aan een geknipt profiel. Iemand die gedurende drie tot zes maanden onze bottleneck suppliers zou screenen en de kritische facetten van onze supply chain in kaart zou brengen.

### Hoe verklaart u die sterke groei binnen digital cinema?

**Filip Laureyns:** Digital cinema is een wereld in volle transitie. De tijd van de bioscoop met de filmrol ligt achter ons. Films worden nu in digitaal formaat aangeleverd. En dat houdt in dat bioscoopcomplexen volledig gedigitaliseerd worden. Ook de 3D-trend speelt een belangrijke rol in het succesverhaal van digital cinema.

### Is er veel concurrentie binnen deze sector?

**Filip Laureyns:** Er zijn een paar challenge competitors tegen wie wij het moeten open-

men. In dit geval gaat het om één Canadees/ Noord-Amerikaanse concurrent en twee Japanse concurrenten. Zij houden ons scherp. Maar gelukkig zijn wij binnen deze sector nog steeds de onbetwistbare marktleider.

### Over welke competenties moest deze tijdelijke Supplier Capacity Assurance Engineer beschikken?

**Filip Laureyns:** Wij zochten een ‘self starter’, een persoon met een scherp analytisch inzicht. Hij zou zich op korte tijd moeten bewaken in een nieuwe materie. Van hem werd verwacht dat hij onafhankelijk en kritisch kon denken. Enerzijds moest hij voldoende kritisch zijn voor de tekortkomingen van de leveranciers. Anderzijds moest hij zich tegenover hen als een partner opstellen. We vonden het belangrijk dat hij zich ook de vraag stelde voor welke aandachtspunten Barco zelf verantwoordelijk was.

### Welke output verwachtten jullie van deze interim manager?

**Filip Laureyns:** We wilden een grondige doorlichting van de bestaande capaciteit van onze leveranciers en een realistische inschatting van hun mogelijkheden tot capaciteitsuitbreiding. Kortom, we wilden op korte tijd een uitgebreide analyse en heldere synthese: een executive summary die ons toegevoegde waarde bood en ons zou toelaten om de juiste beslissingen te nemen. Samengevat kwam zijn kerntaak neer op ‘added value reporting’.

### Hoe verliep het selectieproces?

**Filip Laureyns:** Wij hebben een zestal kandidaten geïnterviewd. Dit proces vond plaats onder begeleiding van Peggy Van Sumere, advisor van Essensys. Haar aanwezigheid tijdens het selectieproces was een pluspunt. Zij kon onze noden op een doeltreffende manier vertalen naar de kandidaten. Dit bracht verheldering in het gesprek en hielp ons sneller tot de essentie over te gaan.

### Was het snel duidelijk voor welke kandidaat jullie zouden kiezen?

**Filip Laureyns:** Er waren twee kandidaten die wij geschikt vonden. De persoon voor wie we gekozen hebben heeft ons kunnen



overtuigen door zijn enthousiasme en zijn operationele achtergrond. Hij had weliswaar geen specifieke ervaring in dezelfde sector, maar hij geloofde in zijn opdracht en straalde dat ook uit. Zijn wil om ervoor te gaan was duidelijk aanwezig. Zijn resultaatgerichte aanpak en operationele inzichten waren voor ons doorlaggevend.

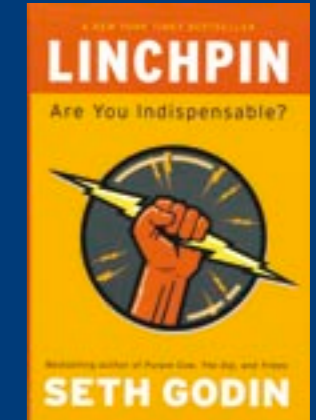
### Wat heeft de Supplier Capacity Assurance Engineer gerealiseerd?

**Filip Laureyns:** In vier maanden heeft hij een zevental leveranciers grondig gescreend. Op basis van deze rapportering konden we de juiste beslissingen nemen. Een nevensultaat is dat de transparantie van onze relatie met onze leveranciers is toegenomen.

### Hoe zou u deze eerste ervaring met interim management omschrijven?

**Filip Laureyns:** Onze ervaring is positief. Het heeft ons op zeer korte termijn voorzien van de resources die we voor deze specifieke en cruciale opdracht nodig hadden. Persoonlijk heb ik geleerd dat het belangrijk is dat je zelf ook tijd en energie investeert in de interim manager. Hoe beter je de opdracht omschrijft, hoe beter de data zijn die je hem geeft, hoe beter hij zijn job kan doen. Ik heb de aanpak van Essensys weten te appreciëren. Vooral het feit dat ze regelmatig met je afstemmen om te kijken of we op koers zitten. Samengevat kun je stellen dat digital cinema een succesverhaal is en blijft. En dat Essensys dit verhaal mee heeft helpen schrijven.

Essensys selecteert voor u:



## Zo wordt u onmisbaar

Seth Godin constateert dat er vandaag grote veranderingen op de arbeidsmarkt aan de gang zijn. Generaties lang waren we kleine radertjes in grote bedrijven, en waren we succesvol als we geruisloos pasten in het bureaucratische systeem. Om tegenwoordig onmisbaar te zijn voor werkgevers moeten we uniek zijn, zo stelt de beroemde marketinggoeroe. Het is tijd om creatief te denken en dat voluit op professioneel vlak toe te passen. In de maat lopen van het bureaucratische systeem is volledig achterhaald. Wie dat traditioneel denken kan doorbreken, is wat Seth Godin een ‘Linchpin’ noemt, het vitale onderdeel dat het wiel op zijn as houdt. Opnieuw een opvallend boek van de Amerikaanse auteur.



Hans Swinnen  
Directeur  
3D

## COMPANY PROFILE

- ▼ Opgericht in 1992.
- ▼ Familiale investeringsvennootschap.
- ▼ Drie activiteiten: langetermijnparticipaties in beursgenoteerde ondernemingen, private equity investeringen en vastgoedactiviteiten.
- ▼ Private equity 'à la flamande': investeringen in middelgrote Belgische ondernemingen op lange termijn.
- ▼ De boekwaarde van de participaties bedraagt meer dan 200 miljoen euro.



# Private equity à la flamande

3D is een familiale investeringsvennootschap die op eigenzinnige wijze en vanuit een langetermijnvisie het groeipotentieel van middelgrote ondernemingen aanboort. Hans Swinnen legt uit hoe 3D een eigen definitie van private equity vastlegde.

### Wie of wat schuilt achter 3D Participaties?

**Hans Swinnen:** In 1992 sloegen twee ondernemersfamilies, Donck en Desimpel, de handen in elkaar om een investeringsvennootschap uit te bouwen. Gaandeweg ontstonden drie soorten activiteiten: langetermijnparticipaties in beursgenoteerde ondernemingen, private equity investeringen en vastgoedactiviteiten. Zelf ben ik actief binnen het luik private equity. Maar dan private equity 'op zijn Vlaams'. Vaak hebben buitenlandse private equity-fondsen vooral oog voor het rendement op korte termijn en voor het exit-scenario. Wij vertrekken vanuit een langetermijnvisie en zoeken bedrijven met een goed track record en groeipotentieel. Vervolgens worden we zelf actief in dat bedrijf.

### Hoe moeten we ons die aanwezigheid concreet voorstellen?

**Hans Swinnen:** We beogen waardecreatie door een rendabele groei. We investeren tijd en geld in een bedrijf en zijn dan actief betrokken bij het beleid. Iemand van het 3D-team wordt voorzitter van het bedrijf, een ander lid van het team wordt bestuurder. Als voorzitter ben je in de eerste plaats een klankbord, de operationele leiding is in handen van het management.

### Welk soort bedrijven komt in aanmerking voor een participatie door 3D?

**Hans Swinnen:** Ruw geschetst: middelgrote ondernemingen met een leidende positie in een bepaalde niche. Vaak ontbreekt het die bedrijven aan bepaalde knowhow of ervaring op het vlak van strategie, HR, marketing, ICT of andere bedrijfsdomeinen. Wij brengen die in en ontwikkelen zo mee de geografische expansie of productinnovatie van die bedrijven. Op dit moment zijn dat Serax, Audioprof, Emerson & Cuming, Aspel en Plastiflex. Diverse sectoren dus, van interieuraccessoires en geluidsapparatuur over microgolfabsorberende materialen en kunststofonderdelen tot flexibele slangen.

### Het oude management blijft meestal actief?

**Hans Swinnen:** 3D gelooft sterk in ondernemerschap. Wij nemen doorgaans een meerderheidsparticipatie, tussen 60 en 95%. De overige aandelen blijven in handen van de ondernemer-stichter of komen in handen van het bedrijfsmanagement. Dat is een goede formule. Wij vinden dat er veel middelgrote bedrijven van bij ons zijn die iets kunnen bereiken, met de juiste ondersteuning. België is niet het interessantste land wat de loonkost

“Het moet klikken op menselijk vlak en er is een eerlijke, transparante communicatie vereist.”

Hans Swinnen, Directeur 3D

betreft. We moeten het dus hebben van innovatie op het vlak van producten, logistiek, marketing, sales enzovoort. Wij bundelen competenties, al blijft elk bedrijf zelfstandig. 3D is geen bedrijvengroep.

### Hoe lastig is internationale expansie?

**Hans Swinnen:** We hebben eigenlijk nogal wat troeven. We kennen meerdere talen, hebben oog voor multiculturaliteit en hebben geen dominante cultuur, wat ons scheiden en snel aanvaardbaar maakt. Er zit een toekomst in deze manier van werken, we moeten wat meer lef tonen op dat terrein.

### Heeft 3D concrete doelstellingen rond het aantal participaties?

**Hans Swinnen:** We bekijken geregeld nieuwe bedrijven en af en toe zullen we desinvesteren. Maar het aantal participaties is afhankelijk van de kansen. Het gaat ons niet om de kwantiteit. Onze eerste doelstelling bij elke participatie is het bedrijf in kwestie naar het 'next level' te brengen. Het is een combinatie van organische groei en add-on-transacties. We proberen vooral de juiste investeringen te doen! En daarbij is het menselijke aspect heel belangrijk. Het moet klikken op menselijk vlak en er is een

eerlijke, transparante communicatie vereist. Wat zijn bijvoorbeeld de wederzijdse verwachtingen tussen de oude aandeelhouders en 3D?

### Wat is het belangrijkste aspect bij jullie intrede in een bedrijf?

**Hans Swinnen:** Dat er een persoonlijke en een strategische 'fit' is. Wat wordt de strategie? Want bij het vastleggen van de strategie is het belangrijker om te weten wat je niet wilt doen dan wat je wel gaat doen. Je zet stap na stap en je neemt vooral niet te veel hooi op je vork. Dat proces coachen, dat is eigenlijk onze belangrijkste opdracht. Daarom is het niet noodzakelijk dat de bedrijven waarin we participeren zich in dezelfde sector bevinden. We willen wel dat het om een 'begrijpbare business' gaat. In de sectoren hightech of biotechnologie zijn we niet actief. Met durfkapitaal of start-ups houden we ons ook niet bezig. In ons portfolio zitten nu vooral industriële bedrijven, maar we sluiten dienstbedrijven of zelfs retailbedrijven niet uit. We willen enkel dat die bedrijven iets unieks hebben, ze moeten een specifieke toegevoegde waarde kunnen leveren aan hun klanten. Want in elke sector zitten goede en slechte bedrijven.

### Welke rol speelt een partner als Essensys bij jullie activiteiten?

**Hans Swinnen:** Wij doen af en toe een beroep op Essensys voor ad-hoc-opdrachten. Wij hebben binnen ons team heel verscheiden competenties in huis, maar soms is een bepaalde competentie niet aanwezig, of is de persoon met die competentie al bezig met een project. En dan is het prettig om te kunnen terugvallen op een bedrijf als Essensys. Bij Plastiflex was er behoefte aan een geschikte plant manager voor de vestiging in Spanje, bij Aspel was dan weer een quality audit aan de orde, om pijnpunten te detecteren en om op basis daarvan oplossingen uit te werken. Essensys beschikt over een groot netwerk, schakelt snel en heeft oog voor de juiste profielen. En in functie van een eventuele urgentie of van een bepaalde tijdelijkheid doen we daar een beroep op...

## SOLUTIONS BY ESSENSYS

1. Essensys heeft ook oog voor niet-klassieke oplossingen.
2. Interim management als opvangnet voor tijdelijke opdrachten of urgenties.



Executive interim management

Executive search

Management coaching

Brussel : +32 2 761 94 60  
Gent : +32 9 241 86 30  
Antwerpen : +32 3 270 14 33  
Parijs : +33 1 40 90 00 09  
Amsterdam : +31 20 88 13 036  
[www.essensys.eu](http://www.essensys.eu)

  
**ESSENSYS**

Management Expertise  
Worth your trust