

Essensys Newsletter ▼ juni 2011 ▼ 13

SENSE

“We hebben vroeger voldoende
gezaaid om tijdens de crisis te
kunnen blijven oogsten.”

Michel Moortgat
CEO Duvel Moortgat



CASES ▼

Duvel Moortgat - Generali - Marktonderzoek

ESSENSYS
Management Expertise
Worth your trust



Tevreden klanten

85% van de bedrijven die interim managers inzetten zijn er zeer tevreden over. Dit toont het kwalitatief tevredenheidsonderzoek van Federgon, de Belgische federatie van HR-dienstverleners, en HUB waarin gepolst werd naar de ervaringen van klanten met interim management. Het onderzoek toont aan dat interim management meer en meer een beleidsinstrument geworden is en dat interim managementbureaus voor de klant-bedrijven een strategische partner zijn. Ook bij Essensys hanteren we een diepgaande analyse van de bedrijfsproblematiek en een grondige screening en selectie van de interim manager, om op die manier een hoge toegevoegde waarde te leveren aan onze klanten.

Daarnaast vindt u in Sense twee klantencases waarin de interim manager een belangrijke rol heeft gespeeld. Duvel Moortgat is de afgelopen jaren gegroeid door steeds te kiezen voor continuïteit en langetermijnresultaten. Bij de overname van o.a. brouwerij De Koninck deden zij beroep op een Essensys interim manager om het algemeen management en change management op zich te nemen. Voor Generali zorgde Essensys voor de interim manager die in het kader van een nieuwe cross-channel klantenaanpak de Online Support afdeling op de rails zette.

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.



Joeri Maes

Online Department Director
Generali

Van 'jonge veulens' tot gemotiveerd team

Generali Belgium is een kleinere speler op de Belgische verzekeringsmarkt, maar die positie staat grote ambities niet in de weg. Generali bouwt sinds kort een cross-channel model uit. Online Department Director Joeri Maes legt uit hoe een interim manager de Online Support afdeling op de rails zette.

Welke rol speelt Generali op de Belgische verzekeringsmarkt?

Joeri Maes: Generali is een Italiaans bedrijf dat al 110 jaar in ons land actief is. Internationaal is het een grote naam, in België hebben we tussen de drie en de vier procent marktaandeel. We hebben dus niet de schaalgrootte van de grote jongens, maar we zijn goed rendabel. Recent hebben we de stap gezet naar een volledig nieuwe manier van werken. We zagen dat het gedrag van de klanten veranderde en wij vonden dat een goede gelegenheid om een groeichallenge aan te gaan.

Wat zagen jullie concreet bij de consumenten veranderen?

Joeri Maes: De consument wil te allen tijde de controle behouden. De consument 3.0, zo-

als wij hem noemen, wil tegelijkertijd erkend worden in die rol. Hij wil dat alles rond hem wordt gebouwd. Voor een verzekeringsmaatschappij als de onze is dat een kans om een grote stap vooruit te zetten. De klant zoekt online informatie. Op dit moment is al 15 procent van de consumenten bereid om online een verzekeringsovereenkomst te sluiten. En in elk onderzoek stijgt dat percentage! Uit respect voor die klant willen wij daaraan tegemoet komen. Niet door directe verkoop te organiseren los van de bestaande kanalen, zoals dat elders gebeurt. Uit respect voor de klant, de makelaar én vanuit de vaststelling dat het ons eigen belang kan dienen integreerden we alle kanalen. De klant informeert zich en wil gaandeweg op elk moment blijven beslissen waar hij belandt via ons Multi Acces model, X-channel universe.

COMPANY PROFILE

- ▼ Generali werd opgericht in 1831 en is sinds 1901 actief in België.
- ▼ Generali Belgium telt ongeveer 500 medewerkers en is actief via 1.200 makelaars.
- ▼ Klanten in België: 500.000 particulieren en 30.000 professionelen en bedrijven.
- ▼ Premie-inkomen in 2010: 681.800.000 euro.
- ▼ Nettowinst in 2010: 14.700.000 euro.
- ▼ Solvabiliteitsmarge per 31/10/2010: 146% van het wettelijk minimum.



GENERALI



Waaruit bestaat dat cross-channel model precies?

Joeri Maes: Beschouw het als een reeks van gangen met passerelles, doorgangetjes en verschillende deuren. Bij een online verkoop word je als klant al in één bepaalde richting geduwd, wij laten echter op ieder moment alle mogelijkheden open, in functie van het product, de behoefte van de klant, de vragen die hij onderweg stelt of zelfs het ogenblik van de dag. De klant beslist op eender welk moment of hij iemand aan de telefoon wil horen, op welk moment hij iemand in levende lijve wil zien – een makelaar – en op welk moment hij daar geen behoefte aan heeft en online een overeenkomst sluit.

individuele makelaar heb je niet de know-how en de financiële slagkracht om dat te

hebben we nieuwe specialisaties moeten creëren waarbij we knowhow moesten inkopen. Het Online Departement bestaat uit drie pijlers: *Change* (om alles af te stemmen op die cross-channel aanpak), *Sales* en tot slot het *Online Sales Support*, met allemaal nieuwe mensen. De persoon die de Online Sales Support leidde, bleek na korte tijd niet helemaal aan het vereiste profiel te beantwoorden. We moesten op zoek naar vervanging, maar we hanteerden een heel strak tijdschema en we mochten – letterlijk – geen dag verliezen. We moesten op korte termijn ingrijpen.

Zo bent u bij Essensys terechtgekomen?

Joeri Maes: Inderdaad. In dit dossier was snelheid het eerste belangrijke criterium. Ik nam via LinkedIn contact op met Michel Van Hemele, drie dagen later zat ik al met een kandidaat aan tafel en de week erna was hij aan de slag.

Waaruit bestond de opdracht van de interim manager?

Joeri Maes: Hij moest analyseren wat zijn voorganger al op de rails had gezet en corrigeren wat niet draaide zoals het hoorde, op basis van een actieplan dat hij op papier zette. Die afdeling Online Sales Support is cruciaal voor onze cross-channel aanpak, want de medewerkers van die dienst helpen klanten bij hun ‘sales journey’. Daar mag je geen steken laten vallen. De interim manager stelde een service-catalogoog samen: wat zijn de opdrachten en hoe worden die aange-

pakt. Voorts was hij actief op het terrein van de human resources. Hij legde procedures en processen vast, bepaalde de KPI's en de vereiste opleidingen. Hij lijstte de IT-tools op en legde service levels vast. En hij nam ook het facility management op zich, tot de aankoop van een ijskast voor de afdeling toe...

Een heel pakket. Eigenlijk zochten jullie een witte merel?

Joeri Maes: Essensys zorgde in ieder geval voor een perfecte casting. De interim manager is zeer analytisch en is een geweldige project manager. Bovendien beschikt hij over de people skills om een losse groep ‘jonge

hadden daar geen probleem mee. Van in het begin had de interim manager voldoende credibiliteit en als zijn baas maakte ik duidelijk dat ik volledig achter hem stond. We zijn ook erg complementair, dat maakte het ook wel gemakkelijker.

Waarom moet een interim manager volgens u voldoende om succesvol te zijn?

Joeri Maes: Het moet om te beginnen klikken, er moet vertrouwen zijn. Daarnaast moet een interim manager over voldoende knowhow en bagage beschikken. Ook dat was hier het geval: de interim manager was eerder actief in sales, kende de werking van

duren. We hebben hem ook betrokken bij de selectie van een opvolger en die keuze is voor binnenkort. Ik vind het geen probleem dat hij bij die keuze wordt betrokken, integendeel! De interim manager kent de jobinhoud volledig. Hij kan zelfs dingen inschatten die ik minder goed kan inschatten, gewoon omdat hij er de hele tijd met zijn neus op zit.

Hoe verliep de opvolging door Essensys?

Joeri Maes: Ha, dat is eigenlijk geen goede vraag (lacht). Michel Van Hemele belde uiteraard een paar keer om tussentijds te kunnen evalueren. Maar ik hield de boot af. Ik vind: als alles exact draait zoals het hoort, heb je eigenlijk geen uitgebreide tussentijdse evaluatie nodig. Maar als straks de opdracht afloopt zal hij nog eens bellen voor een afspraak, veronderstel ik...

“Een interim manager kent geen leerperiode, hij moet er vanaf dag één helemaal staan.”

Joeri Maes, Online Department Director Generali

Hoe reageren makelaars op dat nieuwe model?

Joeri Maes: Voor makelaars is dit een geweldige kans. We hebben dit nieuwe model voorgesteld aan alle makelaars en tientallen makelaars tekenden al diezelfde avond een overeenkomst om in te stappen in dit nieuwe model. Het is eigenlijk simpel. De klant zoekt online oplossingen en je moet dus een online aanbod hebben. Trafiek genereren naar een site is daarentegen een van de moeilijkste dingen die er bestaan. Als

doen. Trafic generation en e-marketing kost veel geld. Wij bieden makelaars een ‘new deal’ aan. De manier van werken voor de makelaar én voor ons verandert volledig, maar dit gaat goede resultaten geven. Wij rekenen op termijn op tien- tot twintigduizend nieuwe contracten per jaar.

Vergde die omschakeling een reorganisatie of bijkomende aanwervingen?

Joeri Maes: Al onze afdelingen zijn ‘customer centric’ gaan werken. Daarnaast

“Hier was er een duidelijke toegevoegde waarde: er mocht geen tijd verloren gaan bij de wisseling van de wacht.”

Joeri Maes, Online Department Director Generali

veulens’ tot een gemotiveerd commercieel team om te vormen. Knap van Essensys om die zo snel te kunnen voorstellen.

Welke toegevoegde waarde zagen jullie voor deze opdracht? Hoe werd intern gereageerd op een extern iemand?

Joeri Maes: Generali had niet de gewoonte om interim managers in huis te halen. Hier was er een duidelijke toegevoegde waarde: er mocht geen tijd verloren gaan bij de wisseling van de wacht. De vaste medewerkers

contact centers en had ervaring met technologische aspecten. En ten derde: de interim manager moet degelijke people skills hebben. Het is die combinatie die het doet, want een interim manager kent geen leerperiode, hij moet er vanaf dag één helemaal staan.

Hoelang duurt deze opdracht?

Joeri Maes: Met Essensys kwamen we overeen dat de interim manager zou blijven tot we een geschikte kandidaat hadden gevonden. Het zal uiteindelijk zo'n negen maanden

SOLUTIONS BY ESSENSYS

- 1. Snel – binnen drie dagen** – een kandidaat voorstellen die knowhow en ervaring koppelde aan people skills.
- 2. Grondige analyse** van de bestaande situatie, **actieplan om een nieuwe afdeling uit te bouwen** binnen het kader van een tijdsgebonden **integratie in de nieuwe commerciële strategie** van het bedrijf.



Michel Moortgat
CEO
Duvel Moortgat

COMPANY PROFILE

- ▼ Opgericht brouwerij Moortgat in 1871 door Jan-Leonard Moortgat.
- ▼ Onafhankelijke brouwersgroep die zich focust op speciaalbieren.
- ▼ 6 productiezetels: hoofdzetel in Puurs, Ardense brouwerij Achouffe, De Koninck in Antwerpen, Liefmans in Oudenaarde, premium pilsbrouwerij Bernard in Tsjechië en de brouwerij Ommegang in Amerika.
- ▼ Naast Duvel ontwikkelt Duvel Moortgat de hoofdmerken Chouffe, Vedett, Maredsous, Liefmans en 'bolleke' De Koninck.
- ▼ Prioritaire exportmarkten: Verenigde Staten, Nederland, Frankrijk en Verenigd Koninkrijk.
- ▼ 719 medewerkers.
- ▼ Omzet in 2010: 137 miljoen euro.



Duvel Moortgat: een verhaal van consistente groei

Duvel Moortgat is een bedrijf in volle groei. Ook tijdens de voorbije crisisjaren bleven de omzetcijfers stijgen. Michel Moortgat, CEO en manager van het jaar in 2010, licht de strategie achter deze groei toe.

Tijdens de voorbije crisisjaren steeg jullie omzet met bijna 30%. Hoe konden jullie deze stijging in een structureel dalende Belgische biermarkt realiseren?

Michel Moortgat: We zijn tijdens de crisis kunnen blijven groeien door de stappen die we in het verleden genomen hebben. Als familiebedrijf hebben we steeds geïnvesteerd in een langetermijnstrategie. Toen we in 1999 ons bedrijf onder de loep namen, kwamen we tot de belangrijke vaststelling dat onze twee sterktes tegelijkertijd onze zwaktes waren. Duvel was een sterk merk. Onze Belgische markt deed het goed. Maar we moesten meer gaan diversifiëren en internationaliseren. Dat hebben we dan ook concreet via allerlei overnames en nieuwe merken gedaan. Onze groei tijdens de crisis is dus geen toeval. We hebben vroeger voldoende gezaaid om tijdens de crisis te kunnen blijven oogsten.

Duvel Moortgat is al vele jaren aan het groeien. Wat is de formule achter dit groeiverhaal?

Michel Moortgat: Als we al die jaren een leidende positie hebben kunnen innemen en handhaven, dan heeft dat vooral te maken met het consequent uitvoeren van onze missie. We zijn gedreven door kwaliteit. Dat is de weg waaraan we al die jaren getimmerd hebben. En dat zal zo blijven in de toekomst.

Hoe vertaalt zich dit in jullie marktstrategie?

Michel Moortgat: We richten ons in de eerste plaats tot mature biermarkten. Dit zijn stabiele, ja zelfs lichtjes dalende markten. Het zijn die consumenten die weliswaar minder maar 'beter' bier drinken. Zij weten kwaliteit op prijs te stellen en precies daarom sluiten ze mooi aan bij de 'affordable luxury' die wij te bieden hebben. We hebben daarenboven het

“We blijven consequent aan dezelfde weg timmeren.”

Michel Moortgat, CEO Duvel Moortgat

geluk dat onze producten niet zo crisisgevoelig zijn als een auto. Een aankoop van een voertuig wordt in moeilijke tijden al snel uitgesteld. Een biertje van ongeveer één euro is een kleine luxe die men zich blijft aanschaffen.

Duvel Moortgat is ontstaan als een familiebedrijf. Wat blijft er vandaag van dit familiale karakter over?

Michel Moortgat: Ondertussen bestaan we 140 jaar. Gedurende al die jaren zijn de pijlers waarop ons familiebedrijf gebaseerd is overeind gebleven. Wij gaan nog steeds voor continuïteit en langetermijnresultaten. Een voorbeeld hiervan zijn onze nieuwe kantoren in China. Hiervan weten we dat we geen return op korte termijn moeten verwachten. Toch loont het de moeite deze investering aan te gaan. Precies om de continuïteit van Duvel Moortgat op lange termijn te blijven verzekeren. Dat familiale verleden zien we dan ook als een rijkdom. De uitspraak 'Wie z'n verleden kent, verzekert z'n toekomst' vat dit goed samen.

U werd in 2010 door het weekblad Trends uitgeroepen tot Manager van het Jaar. Waaraan heeft u die titel te danken?

Michel Moortgat: In de pers heb ik gelezen



in huis hebben. Het juiste evenwicht vinden tussen vernieuwende ideeën en traditionele waarden, is trouwens een thema dat me als manager heel erg boeit. Ik vind het belangrijk dat je regelmatig mensen met nieuwe visies in je organisatie binnenbrengt. Ze dagen je uit om vastgeroeste patronen te doorbreken.

Zou het ook kunnen dat u de titel gekregen heeft omdat u beantwoordt aan het profiel van de nieuwe generatie managers?

Michel Moortgat: Zelf maak ik niet zo het onderscheid tussen de oudere en de nieuwe generatie managers. Typerend voor een groot deel van de jongere generatie in het algemeen is dat ze leven in een wereld die steeds maar sneller evolueert. Maar ook in een wereld die o.a. door sociale media alsmaar meer open wordt. Je kunt er niet omheen dat de jongeren van vandaag een bredere kijk op de wereld hebben dan hun leeftijdsgenoten van een paar decennia geleden. Die open geest sluit mooi aan bij de spirit van ons bedrijf. Ook wij kijken met een open mind naar de wereld. In die zin kun je stellen dat wij als bedrijf inderdaad aansluiten bij de open mindset van de huidige generatie.

“We hebben vroeger voldoende gezaaid om tijdens de crisis te kunnen blijven oogsten.”

Michel Moortgat, CEO Duvel Moortgat

Wat zijn de toekomstplannen voor Duvel Moortgat?

Michel Moortgat: Wij hebben een 5-jarenplan. M.a.w. wij weten waar we binnen 5 jaar willen staan. Uiteraard houden we er rekening mee dat de context kan wijzigen. Maar ons doel is duidelijk: wij willen op lange termijn de referentie op wereldniveau zijn binnen de niche van speciaalbieren. Zoals Coca Cola de wereldwijde referentie is voor frisdranken, zo willen wij dat worden voor bieren van hoge gisting met hergisting op de fles.

Welke uitdagingen anticipeert u onderweg?

Michel Moortgat: Wij draaien op dit moment op volle toeren. Onze belangrijkste troeven zijn onze merknaam én onze mensen. Het zal erop aankomen dat we de juiste mensen kunnen aantrekken en aan boord houden. Als succesvol bedrijf is het ook een uitdaging om jezelf niet te ernstig te nemen. Het is gezond jezelf in vraag te blijven stellen. En tenslotte, als we ons doel willen bereiken, moeten we vastberaden onze koers voortzetten. Dat betekent op tijd en stond de juiste keuzes maken en beslissingen nemen.

Hoe kijkt u tegen interim management aan?

Michel Moortgat: Een bedrijf heeft steeds nood aan de juiste mensen. Maar op sommige momenten gebeurt het dat de match tussen wat je nodig hebt en wat je kunt krijgen er niet is. In zo'n situaties is interim management een handige oplossing. Ik denk hierbij in de



eerste plaats aan de invulling van tijdelijke functies. Maar ook voor permanente functies waarvoor je de geschikte kandidaat niet snel genoeg vindt, kan interim management bijzonder geschikt zijn.

In augustus 2010 nam Duvel Moortgat de Antwerpse brouwerij De Koninck over. In dit kader namen jullie een General Manager ad interim aan. Wat was zijn functie?

Michel Moortgat: Het was een overname van drie eenheden: de brouwerij De Koninck, een vastgoedvennootschap van een aantal cafés

en brouwerij De Valk, de logistieke entiteit. Omdat we niet zo vertrouwd waren met dit logistieke facet, beslisten we een beroep te doen op een interim manager. Zijn taak bestond erin op korte termijn een analyse te maken, change management door te voeren en het algemeen management op zich te nemen.

Hoe verliep het selectieproces?

Michel Moortgat: Het ging vlot. Wij hebben op korte termijn twee kandidaten gezien. Deze waren door Essensys uit een veel

groter aanbod gepreselecteerd. Wij hebben gekozen voor de persoon met de meeste ervaring in logistiek, warehousing en supply chain. Omdat we deze expertise niet zelf in huis hadden, was het voor ons de beslissende factor. Daarnaast wilden we ook een persoonlijkheid die aandachtig kan observeren en luisteren. Iemand die op basis van zijn gesprekken met de medewerkers een juiste analyse kan maken van wat er leeft en tegelijkertijd de kracht heeft om kordaat en doortastend op te treden.

Wat heeft deze interim manager de voorbije maanden kunnen realiseren?

Michel Moortgat: Op basis van een analyse heeft hij de knel- en verbeterpunten van Brouwerij De Valk in kaart gebracht. Sommige van deze minpunten zijn al aangepakt. Zoals het herschikken van bepaalde routes die met de tijd een routine geworden waren maar daarom niet de meest efficiënte waren. Ook de manier van werken in het magazijn is veranderd. Aangepaste sorteer- en pikkingmethoden zorgen vandaag voor een hogere productiviteit.

Jullie schakelden recent Essensys in voor een consultancy opdracht. Wat hield deze in?

Michel Moortgat: In het kader van onze groei hadden wij nood aan een nieuw distributiemagazijn en warehouse management systeem. Hiervoor voerde Essensys

een behoeften-analyse uit en leverden ze ons advies. Dit liet ons toe om een gefundeerde keuze te maken. Zo hebben we o.a. besloten om onze logistieke activiteiten in eigen beheer te houden.

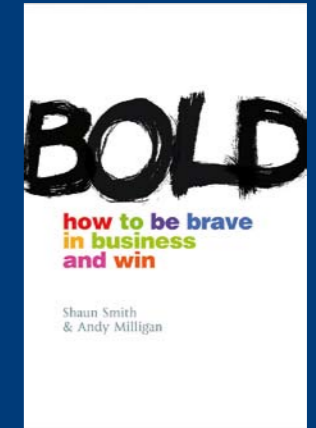
Wat verwacht u van een interim managementpartner?

Michel Moortgat: Een goed partnership houdt in dat je de problematiek van je klant zeer goed begrijpt. Als partner dring je jouw oplossingen niet op aan de andere. Je maakt er in de eerste plaats werk van om de situatie, de context en de behoeften van de andere te begrijpen. Zij vormen de basis van je advies. Deze klantgerichte aanpak en dienstverlening op maat ervaar ik bij Essensys. Tot nu toe is ons partnership met Essensys geslaagd.

SOLUTIONS BY ESSENSYS

1. **General manager ad interim** voor de logistieke activiteiten van brouwerij De Valk.
2. **Consultancy** rond het uitbouwen van een nieuw **distributiemagazijn**.

Essensys selecteert voor u:



Brutaal zijn werkt

In het boek 'BOLD – how to be brave in business and win' belichten Shaun Smith en Andy Milligan brutale merken die van de gebaande paden zijn afgeweken en daardoor de concurrentie achter zich wisten te laten.

Bold biedt 14 business cases die brutaal en moedig genoeg zijn om de conventionele manier van business doen uit te dagen. Deze merken plaatsen hun doel voor het maken van winst, ze gaan verder dan wat de klant verwacht en onderscheiden zich daardoor van de concurrent. Ze zijn 'bold' of brutaal in hoe ze denken, in hoe ze hun ideeën uitvoeren, in hoe ze hun business runnen en hoe ze hun succes meten. In dit boek vertellen ze zelf wat hen uniek maakt.



Noël Van Robaey
Professor
HUB

Interim management krijgt goed rapport

Interim management is als beleidsinstrument onmisbaar geworden voor tal van bedrijven. Interim managementbureaus zijn daarbij de strategische partner bij uitstek. Maar is dat terecht? Wat is de toegevoegde waarde van interim managementbureaus? Federgon en de HUB probeerden een antwoord te geven op deze vragen.

Federgon, de federatie van HR-dienstverleners, ging te rade bij professor Noël Van Robaey, docent aan de faculteit Economie & Management van de Hogeschool-Universiteit Brussel (HUB), voor een onderzoek over de toegevoegde waarde geleverd door een interim managementbureau versus het rechtstreeks inhuren van zelfstandige interim managers door ondernemingen. Met andere woorden: wat is de toegevoegde waarde die leden van Federgon leveren op het vlak van interim management? En wordt die als dusdanig ook ervaren door hun klanten? Vragen die iedereen betrokken bij interim management – de bureaus, de klanten en uiteraard de managers zelf –, bezighoudt.

Methodologie

Het Federgon-onderzoek naar de toegevoegde waarde van interim managementbureaus vertrok vanuit een telefonische enquête. Federgon zette op papier wat men wilde bevroegen, professor Van Robaey zette alles op muziek en zorgde achteraf voor een duidelijke rapportering.

Aan dit onderzoek namen vooral productiebedrijven, distributiebedrijven en dienstverlenende bedrijven deel. "Nooit eerder werden rond dit thema zoveel antwoorden naast elkaar gelegd" zegt professor Van Robaey.

Doorgaans was de algemeen directeur, de financieel directeur of de HR manager de contactpersoon voor dit telefonische onderzoek, naast af en toe leden van de raad van bestuur. Grote én kleine bedrijven waren vertegenwoordigd: zowel bedrijven met meer dan duizend werknemers als familiale ondernemingen met minder dan honderd werknemers (en alles daartussen). Gemiddeld deden bedrijven tweemaal een beroep op een interim manager (via een bureau of rechtstreeks) sinds begin 2010.

Waarom interim management?

De redenen waarom bedrijven overgaan tot het inhuren van een interim manager liggen voor de hand: het tijdelijk vervangen van een vaste manager, het binnenhalen van kennis & expertise, het leiden van een project, het doorvoeren van een belangrijk veranderingstraject en, in mindere mate, het herstructureren van een afdeling, businessunit of bedrijf. "Heel duidelijk is dat vele bedrijven, meer dan de helft van de respondenten, gewoon met een acuut probleem zitten," zegt professor Van Robaey. "Een vaste manager moet op korte termijn worden vervangen. Dat is in meer dan de helft van de gevallen zo."

Grondige screening

De resultaten van dit nooit eerder gevoerde

"Meer dan de helft van de respondenten zat met een acuut probleem."

Noël Van Robaey, Professor HUB

onderzoek geven aan dat interim managementbureaus hoog scoren op die aspecten die voor klanten belangrijk zijn: een grondige screening van interim managers, de beschikbaarheid van een kwalitatief netwerk van kandidaten en een correcte prijszetting. "Die screening en de mogelijkheid om te kunnen kiezen tussen goede kandidaten is voor bedrijven erg belangrijk," zegt professor Van Robaey. "De interim manager die bedrijven krijgen worden als net iets onder de verwachtingen gecatalogeerd, zowel voor rechtstreeks ingehuurde managers als via een bureau. Maar dat is normaal," aldus professor Van Robaey. "Dat is hetzelfde als bij de aankoop van een wagen of een gsm. Je verwacht in de praktijk vooraf altijd net iets meer, dat toont elk onderzoek aan. Dat is logisch en het staat een hoge tevredenheid niet in de weg."

Rechtstreeks of via een bureau?

En die grote tevredenheid, die is er. Meer dan 85 procent van de respondenten heeft enkel positieve ervaringen met het aantrekken van interim managers via een bureau. Ook de tevredenheid over rechtstreeks ingehuurde managers ligt relatief hoog, maar er zijn toch verschillen.

Als bedrijven rechtstreeks zelfstandige interim manager inhuren, zijn het net de professionele screening en selectie van de kandidaten, aanwezig via de bureaus, die ontbreken. Rechtstreeks aangetrokken interim managers haalde men meestal uit het eigen netwerk, nadat

men over die persoon een positieve feedback kreeg. "En dus is het vreemd dat, als bedrijven minder goede ervaringen hebben met rechtstreeks aangetrokken interim managers, twee zaken naar boven komen," aldus professor Van Robaey. "De interim manager is niet goed ingewerkt in de bedrijfsproblematiek of er is te weinig overleg met de directie. Op het eerste gezicht contradictorisch als je weet dat men die manager in meer dan de helft van de gevallen vooraf al kende. Men hoorde zeggen: 'Dat is een goede'. Maar waarin is die persoon goed? Het meeste werk van een interim managementbureau gebeurt voor de opdracht: is deze persoon geschikt voor deze opdracht én voor deze bedrijfscontext? Dat maakt het verschil."

Toegevoegde waarde

89 procent van wie via een interim managementbureau een interim manager in huis haalde, is overtuigd van de toegevoegde waarde van dat bureau. 63 procent is daar 'zeker' van overtuigd, nog eens 26,1 procent zelfs 'heel zeker'. "Slechts één op tien vindt dat interim management eigenlijk zijn geld niet waard is, dat is heel weinig," vindt professor Van Robaey. "Dit is een hele goede score."

Toekomst

Aan de bedrijven werd tot slot gevraagd of ze in de toekomst nog een beroep zouden willen doen op een interim managementbureau. De ondervraagde bedrijven zeggen volmondig ja: 91,3 procent wil dat zeker nog eens doen.

Indrukwekkende cijfers. Slechts 4,3 procent (of twee respondenten) zeggen 'waarschijnlijk niet' en 2,2 procent (of één respondent) zegt dat niet meer te zullen doen. Wellicht heeft die negatieve houding met heel specifieke omstandigheden te maken, want alle respondenten zeggen zonder voorbehoud interim managementbureaus aan te raden aan andere bedrijven. Niemand heeft een reden om de meerwaarde van interim managementbureaus in vraag te stellen...

Reactie bureaus

Voor interim managementbureaus is het ongetwijfeld een opsteker dat de toegevoegde waarde die ze bieden als een absolute meerwaarde wordt beschouwd. Interim managementbureaus onderscheiden zich door de professionele screening en selectie, maar ook door het matchen van de interim manager en de bedrijfsproblematiek bij de opdrachtgever. De reactie van interim managementbureaus op de resultaten van dit onderzoek zijn onverdeeld positief. "Dit onderzoek bevestigt wat wij als sector ook ervaren," zegt Michel Van Hemele, voorzitter van de commissie Interim Management van Federgon. "Wij voelen ons goed bij de ruime garanties die interim managementbureaus kunnen bieden in het matchen en in het vinden van de juiste man of vrouw voor een specifieke functie. Dit onderzoek benadrukt bovendien de return on investment voor de klant en, omgekeerd, de meerkost van een verkeerde matching."

COMPANY PROFILE

- ▼ Federgon is de federatie van HR-dienstverleners.
- ▼ Als sectorfederatie vertegenwoordigt Federgon de bedrijven die actief zijn op het vlak van arbeidsbemiddeling en HR-dienstverlening in de ruime zin van het woord.
- ▼ Professor Noël Van Robaey is docent, verbonden aan de faculteit Economie - Management van de HUB.
- ▼ HUB staat voor Hogeschool-Universiteit Brussel, dat er prat op gaat zeer businessgeoriënteerd te zijn.





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


ESSENSYS

Management Expertise
Worth your trust