

SENSE

“De manier waarop je als CEO
een Interim Director steunt,
is erg belangrijk.”

Luc Sterckx
CEO SPE



CASES ▼

Markant Office Furniture - SPE - TI Automotive

ESSENSYS
Management Expertise
Worth your trust



Vinger aan de pols

Essensys vindt het belangrijk om te weten wat er leeft bij grote bedrijven. In de pers lezen we voortdurend berichtgeving over economische recessie. Maar hoe kijken CEO's aan tegen de huidige economische situatie en waar liggen hun uitdagingen voor 2009?

Essensys heeft een onafhankelijke studie laten voeren bij CEO's van grote bedrijven om te peilen naar hoe zij zich wapenen tegen de crisis. Uit dit onderzoek blijkt dat CEO's realistisch, pragmatisch en gedreven zijn. Ze laten zich niet ontmoedigen door de crisis, maar kijken vooruit en willen hun langetermijnstrategie aanhouden. Een gezonde houding dus. De gedetailleerde resultaten uit het onderzoek vindt u verderop in dit nieuwe nummer van Sense.

Daarnaast brengt Sense u drie interessante klantencases. De tijdelijke HR Director bij SPE is verantwoordelijk voor het uittekenen van een consistent HR-beleid na de fusie. TI Automotive was op zoek naar een Plant Manager ad interim voor de vestiging in Deeside. Voor Markant Office Furniture deed Essensys een geslaagde search opdracht naar de nieuwe Country Manager voor België.

Ik wens u alvast veel leesplezier en 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 Management coaching

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

Essensys vindt het belangrijk om de pols te voelen bij topbedrijven. Daarom kreeg onderzoeksbureau Ipsos de opdracht een onafhankelijke studie uit te voeren. Eind vorig jaar werden 151 topmanagers bevraagd. Wat is hun visie op succesvol zakendoen in 2009? En wat zijn hun ervaringen met interim management?

Managers met een mening

De 151 CEO's en HR-managers kregen verschillende actuele stellingen voorgeschoteld. Hoe kijken ze aan tegen de concurrentie? Hoe gaan ze op zoek naar gekwalificeerd personeel? Vinden ze nog investeringskapitaal in tijden van crisis? En hebben ze nog oog voor het milieu? De topmanagers hadden een uitgesproken en soms verrassende mening. Alleszins bleken ze realistisch, pragmatisch en gedreven: ze laten zich door de financiële crisis niet van hun stuk brengen en verliezen de langetermijndoelstellingen niet uit het oog op het vlak van gelijkheid, duurzaamheid en aandacht voor het milieu.

Pleidooi voor vrije markt

Driekwart van de managers vindt dat de concurrentie volop moet kunnen blijven spelen: zij pleiten voor de vrije markt. Toch meent 25% dat de consumenten moeten worden overtuigd om meer lokaal geproduceerde producten te kopen. Zij zijn voor interventie in de vrije markt. Een lokale, protectionistische aanpak in een geglobaliseerde wereldeconomie: het idee leeft bij een aantal topmanagers. 84% vindt verder dat de loonkosten de grootste handicap zijn voor de concurrentiekracht. De beheersing van de energie- en brandstofprijzen vinden

de ondervraagde managers minder belangrijk: slechts 16% pleit ervoor. De loonkosten kunnen natuurlijk op nationaal niveau worden bepaald, terwijl de prijszetting van energie veelal internationaal gebeurt.

Meer levenskwaliteit voor personeel

De CEO's en HR-managers zien dat hun medewerkers verlangen naar meer levenskwaliteit en almaar vaker op zoek gaan naar een evenwicht tussen leven en werken. 69% van de ondervraagden vindt dat bedrijven zich aan die tendens moeten aanpassen. De overige (31%) vinden dat ze een grotere beschikbaarheid en meer flexibiliteit mogen eisen van hun medewerkers. Ondanks de crisis grijpt het panel dus niet massaal terug naar 'oude' HR-instrumenten. Meer dan drie op tien managers beschouwt een duurzaam personeelsbeleid als 'verworven'.

Personeel vinden is moeilijk

69% van de CEO's en HR-managers vindt niet dat het lokale management louter moet uitvoeren wat er in buitenlandse headquarters wordt opgelegd. Zij vinden dan ook dat het belangrijk is om zich te omringen met uitmuntende medewerkers. Die zoektocht naar talent is vaak moeilijk (grafiek 1). 86% van de CEO's en HR-managers wil daarom

WELKE MANAGERS WERDEN BEVRAAGD?

- ▼ industriële sector: 29,5%
- ▼ openbare sector en maatschappelijke dienstverlening: 25,5%
- ▼ financiële en adviessector: 21,5%
- ▼ handel (FMCG & B2B): 15,5%
- ▼ andere sectoren: 8%

Om de schaarste op de arbeidsmarkt aan te pakken, moet men...

... de economische migratie stimuleren?



... de bedrijfswereld ten volle inspraak geven in de organisatie en de inhoud van het onderwijs



... het gelijkkansenbeleid afbouwen en opnieuw zogenaamde elitaire scholen toelaten



■ Akkoord ■ Niet Akkoord

economische immigratie stimuleren. 86% wil ook inspraak in de organisatie en de inhoud van het onderwijs. Een minderheid (24%) vindt dat er opnieuw elitaire scholen moeten komen, wars van het gelijkkansenbeleid dat nu gevoerd wordt. De schaarste op de arbeidsmarkt heeft volgens de ondervraagde managers (69%) tot gevolg dat de vakbonden meer macht hebben bij de bespreking van de looneisen.

Duurzaam ondernemen moet

Bijna alle CEO's en HR-managers (98%) vinden dat we duurzaam ondernemen maximaal moeten implementeren (grafiek 2). 86% vindt dat bedrijven een voortrekkersrol moeten spelen. De managers vinden het een zinvolle en efficiënte langetermijninvestering die de concurrentiekracht kan verbeteren. Dat wil niet zeggen dat de managers

prioriteiten zijn. Enig pragmatisme is de managers dus niet vreemd. Toch durven ze ook in eigen boezem te kijken: ze zijn ervan overtuigd dat niet alleen de banken schuld hebben aan de crisis (88%). Eén op drie managers vreest dat het in de toekomst moeilijker zal worden om aan financiering te geraken (37%).

Interim management is ingeburgerd

Wat zijn de ervaringen van de topmanagers met interim management? 62% van de ondervraagde CEO's en HR-managers doet al een beroep op interim management: 26% doet dat al meer dan vier jaar; 39% doet het al twee tot vier jaar. Interim management is dus duidelijk ingeburgerd. Waarom schakelen ze interim managers in? Om de continuïteit te verzekeren (57%), om specifieke projecten te realiseren (51%), om specifieke

“Wij zien dat de managers een genuanceerd beeld hebben van de crisis: niet optimistisch en niet pessimistisch, maar pragmatisch.”

Michel Van Hemele, Managing Partner Essensys

geen oog hebben voor de dagelijkse realiteit: 43% van hen meent dat in de economische en financiële crisis er tijdelijk andere

kennis of expertise binnen te halen (37%) of om change management te begeleiden (31%). Acht van de tien CEO's verwachten

“Voor Essensys is het belangrijk om bij de interim management opdrachten die de CEO's aan ons toevertrouwen de langetermijnvisie van onze opdrachtgevers goed in kaart te hebben.”

Michel Van Hemele, Managing Partner Essensys

in de toekomst van interim management gebruik te maken, al delen slechts zes optien HR-managers die mening. HR-managers blijken over het algemeen overigens minder vertrouwd met interim management en de toepassingen ervan in hun bedrijf.

Genuanceerd beeld

Michel Van Hemele van Essensys vindt de resultaten van de studie getuigen van realisme en toekomstgerichtheid. “Wij zien dat de

managers een genuanceerd beeld hebben van de crisis: niet optimistisch en niet pessimistisch, maar pragmatisch. Hun opportunisme staat allerminst een duurzame toekomst in de weg”, stelt hij. “Voor Essensys is het belangrijk om bij de interim managementopdrachten die de CEO's aan ons toevertrouwen de langetermijnvisie van onze opdrachtgevers goed in kaart te hebben. Dat is zeker zo bij reorganisaties en bij grote verandertrajecten die we voor hen doorvoeren.”

Op de website van Essensys kunt u de volledige resultaten van het onderzoek nalezen. www.essensys.eu.

Bedrijven moeten inzetten op duurzaam ondernemen...

... want op lange termijn komt dit de concurrentiekracht ten goede



... want milieuzorg is een hot onderwerp waar Belgische bedrijven een voortrekkersrol in moeten spelen



... behalve in tijden van economische en financiële crisis; dan zijn er andere prioriteiten dan duurzaam ondernemen



■ Akkoord ■ Niet Akkoord

VIER BELANGRIJKE CONCLUSIES UIT HET ONDERZOEK

1. 75% van de managers vindt dat de **vrije markt zonder protectionisme** moet blijven spelen.
2. 84% ziet de **loonkosten** als de **grootste handicap** voor de **concurrentiekracht**.
3. In de **search for talent** ziet men **economische immigratie (86%)** en duidelijke **inspraak in het onderwijs (86%)** als oplossing.
4. De managers zijn **voorstanders** van **duurzaam ondernemen (98%)** en vinden zelfs dat **bedrijven** een **voortrekkersrol** hebben (**86%**). In tijden van **crisis** kunnen **prioriteiten** wel **verschuiven**.



Luc Sterckx
CEO SPE

COMPANY PROFILE

- ▼ Energiesector
- ▼ Tweede grootste speler op de Belgische energiemarkt met een omzet van ongeveer 2,4 miljard euro
- ▼ Aandeelhouders zijn Centrica (51%) en historische aandeelhouders zoals intercommunales ALG en Publilum
- ▼ Behoort tot de top 30 van de grootste Belgische bedrijven
- ▼ SPE produceert elektriciteit in 21 centrales in Vlaanderen en Wallonië. 12% van de capaciteit bestaat uit hernieuwbare energie
- ▼ SPE-Luminus commercialiseert elektriciteit en gas onder het merk Luminus en bedient meer dan 1,6 miljoen particuliere en zakelijke klanten
- ▼ Circa 1.000 medewerkers

Interim manager is een snelle starter

Bij de fusie van de energiebedrijven SPE en Luminus ontstond de behoefte aan een HR Director die vanuit de verschillende bedrijfsculturen en tradities een consistent beleid uitstippelde. CEO Luc Sterckx licht toe hoe ze op zoek gingen naar een interim HR Director die de eerste stappen in de goede richting moest zetten.

SPE trok in het najaar van 2007 een tijdelijke HR Director aan. Waarom?

Luc Sterckx: Door de fusie van SPE, Luminus en nog enkele kleinere energiebedrijven hadden we eigenlijk een volledig nieuw bedrijf gecreëerd. Dat waren vijf bedrijven met elk eigen een cultuur en geschiedenis. Een consistent HR-beleid uitbouwen in een nieuw bedrijf met duizend medewerkers is een werk van jaren. We vonden niet meteen een optimale kandidaat om zo'n beleid op de sporen te zetten, mede door de schaalvergroting. Een fusie van bedrijven is gelijk aan het integreren van mensen. Dat is natuurlijk in de eerste plaats een taak van de CEO. Maar die heeft daarvoor toch een rechterhand nodig, de HR Director. Daarom wilden we iemand aantrekken die vanaf dag één inzetbaar was, al was het dan tijdelijk.

Hoe kwam u bij Essensys terecht?

Luc Sterckx: We hadden niet eerder met Essensys samengewerkt, maar ik kende wel Marc Crombez en Michel Van Hemele, de

Managing Partners van Essensys. Ik wist dat ze het door ons gewenste profiel konden aanreiken. Ik nam contact op met Marc Crombez en heel snel waren we het eens over de door Essensys geselecteerde manager als tijdelijke HR Director van het nieuwe SPE.

Wat was zijn concrete taak?

Luc Sterckx: We zagen interim HR Director echt als iemand die voor de overbrugging moest zorgen. Hij zette de gewenste eerste stappen in de richting van een goed HR-beleid. In het begin had ik zelf de functie van HR Director naar mij toetrokken. Samen met mensen van SPE Noord, SPE Sud en het oude Luminus hadden we een HR-Comité van vier. Dat heeft een paar maanden geduurd, maar op lange termijn was dat niet houdbaar, dat wisten we. Ik kijk graag naar de toekomst en er moest meer gebeuren dan de winkel draaiende houden. Je moet er ook rekening mee houden dat de medewerkers van SPE verspreid zijn over meerdere vestigingsplaatsen.

“De manier waarop je als CEO een interim Director steunt, is erg belangrijk.”

Luc Sterckx, president K.E.M.P. nv, CEO SPE

De interim HR Director is hier drie trimesters aan de slag geweest. Hoe was de opvolging vanuit Essensys?

Luc Sterckx: Goed. Er waren opvolgingsgesprekken met Marc Crombez en die waren best nuttig. Je voelde trouwens de bekommernis om de service die ze aan de klant aanbieden. Dat is echt een meerwaarde. Ook over de Essensys tijdelijke manager waren we tevreden. Of een dergelijke samenwerking slaagt, hangt af van verschillende factoren. Eén: is het de juiste persoon? Twee: is er voldoende intern vertrouwen? De medewerkers weten dat hij een passant is, je moet vermijden dat dit ten koste gaat van het werk van de interim Director. Als CEO moet je zo'n persoon voluit steunen. Hij kreeg gelukkig ook snel de steun van zijn collega's. Drie: als het op bepaalde punten fout loopt, moet je bijsturen – of de persoon vervangen – en moet je daar lessen uit trekken. Dat laatste is niet nodig gebleken, alles liep nogal vlot. Essensys heeft zijn werk dus goed gedaan. Men heeft er oog en oor voor de klant. Zo een meerwaarde is misschien niet voor elk bedrijf of voor elke functie nodig. Voor meer uitvoerende taken is dat wellicht minder een vereiste.

Nadien was het de beurt aan een HR Director in vast dienstverband. Was de interim Director bij die keuze betrokken?

Luc Sterckx: Neen. Dat had niets met hem te maken, maar we hebben daar een vaste systematiek voor en die hebben we volledig gevolgd. De eindverantwoordelijkheid voor de invulling van topfuncties ligt bij de Raad van Bestuur, we hebben een traditie en ook standaardprocessen voor de aanwerving van managers. Dat loopt trouwens via een extern bureau. Iedereen voelt zich daar comfortabel bij en we wilden daar ook nu niet van afwijken.

Wat maakt voor u iemand tot een goede interim manager of Director?

Luc Sterckx: Wel, je moet je er van bewust zijn dat het om een ander profiel gaat dan bij iemand die je aanneemt in vast dienstverband. Er is echt een groot verschil. Een interim manager is een snelle starter, terwijl een permanent iemand op middellange termijn werkt en in de diepte gaat. En dat betekent: strategisch werken en een duidelijke visie hebben. Dat wil natuurlijk niet zeggen dat een interim manager dat per definitie niet kan, maar zijn focus ligt elders. Je mag dat niet onderschatten. Je hebt veel capaciteiten én ervaring nodig om een goede interim manager te zijn. Je moet heel snel kunnen zien wat van je wordt verwacht. Er moeten snel resultaten zijn. Je moet flexibel zijn en je moet beschikken over een groot aanpassingsvermogen. Diplomatieke eigenschappen zijn mooi meegenomen, want als interim manager moet je werken door overtuiging. Je moet een zichzelf verkopende autoriteit hebben. Als interim manager kom je gewoon ergens binnenvallen, hé. En natuurlijk is ook de manier waarop je als CEO zo iemand steunt, is erg belangrijk.

SOLUTIONS BY ESSENSYS

1. Aanstellen van een **ervaren HR Director** op korte termijn
2. Initiële stappen zetten in de richting van een **consistent HR-beleid**
3. Rekening houden met **bedrijfsculturen en tradities** van vijf bedrijven die **fuseren tot één nieuwe entiteit**



Hans Dieltjens
Operations Director, TI Automotive

Gezocht: een snelle introductie van ervaring

TI Automotive is wereldwijd actief en levert fuel systems aan bijna alle grote autoconstructeurs in Europa. Hans Dieltjens, Operations Director, licht toe hoe Essensys TI Automotive hielp om de operationele problemen van de vestiging in Deeside (Verenigd Koninkrijk) op te lossen.

Wat was het probleem in de TI Automotive vestiging in Deeside?

Hans Dieltjens: Er waren een aantal storende operationele problemen. Vanuit Deeside worden fuel systems geleverd aan assemblagefabrieken van Toyota, Honda, Land Rover en Jaguar. Het doel was om die problemen in zijn geheel aan te pakken. Er moest worden gewerkt aan de labour planning, aan de scrap reduction (het verminderen van de foutenmarge), aan een algemene kwaliteitsverbetering... Samengevat: de operationele performance moest worden opgekrikt. Uiteraard heeft die operationele performance ook een weerslag op de financiële performance. Daarnaast waren er enkele nieuwe productielijnen die om enige aandacht vroegen, maar dat was niet de grootste bekommernis.

U zocht iemand om die operationele problemen op korte termijn aan te pakken?

Hans Dieltjens: Absoluut. We hadden behoefte aan iemand die eigenlijk meteen inzetbaar was. Dat was een eerste voorwaarde. Enige ervaring in de automotive

sector én in het geven van leiding was uiteraard vereist om te kunnen slagen in zo'n delicate opdracht. Dat was voorwaarde nummer twee. We wilden in de vestiging in Deeside eigenlijk een snelle introductie van ervaring. Intern, binnen de groep, zijn er mensen aanwezig die die taak op zich hadden kunnen nemen, maar zo zouden we het probleem enkel verplaatst hebben. Daar schoten we weinig mee op. Dan hadden we op een andere plek een leemte gecreëerd die we dan weer moesten opvullen. We besloten daarom om extern op zoek te gaan naar iemand die we naar Deeside konden sturen.

Hoe kwam u dan bij Essensys terecht?

Hans Dieltjens: Ik had persoonlijk niet eerder met Essensys samengewerkt, maar onze toenmalige HR Manager kende hen wel. In onze zoektocht naar een geschikte kandidaat hebben we trouwens contact gehad met een aantal bureaus, niet alleen met Essensys. We hebben ook met meerdere kandidaten gesproken. Dat was niet zo eenvoudig. Ik zei al dat we iemand op heel

korte termijn wilden inzetten. Het moest iemand zijn met ervaring en knowhow, die het bovendien zag zitten om een tijd in het buitenland te gaan werken. Essensys stuurde enkele sterke kandidaten naar ons toe. Het viel op dat hun kandidaten meteen het juiste profiel hadden. Zij hebben eigenlijk de best passende mensen aangeboden en daaruit hebben wij gekozen.

Hoe wist u dat de juiste keuze was gemaakt?

Hans Dieltjens: We vertrokken vanuit het idee dat we iemand nodig hadden om op korte termijn de productie in Deeside in goede banen te leiden. Heel snel nadat de Essensys interim manager in Deeside aan de slag was gegaan, werd beslist om hem de algemene leiding van de vestiging toe te vertrouwen. Hij beschikte over een goede internationale ervaring, onder meer als operationeel directeur bij het automotive bedrijf Johnson Controls. Het was snel duidelijk dat zijn ervaring en knowhow, én zijn leiderskwaliteiten, van hem de geschikte man maakten om de TI Automotive vestiging in Deeside te leiden.

Welke contacten waren er met Essensys tijdens de interim opdracht? Hoe gebeurde de opvolging?

Hans Dieltjens: We hadden met Essensys en de interim manager goede afspraken gemaakt over de 'deliverables', over wat hij moest zien te realiseren. Er was een goede opvolging en we hadden een aantal besprekingen in aanwezigheid van Marc Crombez van Essensys. Dat liep allemaal erg vlot. Marc Crombez was natuurlijk niet bij elke bespreking aanwezig, dat had ook niet altijd zin. Ik ging trouwens vaak zelf naar Deeside. Mijn kantoor is hier in de vestiging in Lokeren, maar ik ga sowieso geregeld bij al onze vestigingen in Europa op bezoek.

De tijdelijke opdracht van vijf maanden is verlengd en is nadien omgezet in een vaste opdracht?

Hans Dieltjens: Inderdaad. De oorspronkelijke interim opdracht begon op 11 juni 2007 en gold voor vijf maanden. Die periode werd eerst verlengd tot november 2008 en daarna heeft de interim manager een vast contract gekregen om Deeside te blijven

“Essensys bood de best passende mensen aan.”

Hans Dieltjens, Operations Director TI Automotive

leiden. Over een eventuele aanwerving stonden goede afspraken met Essensys op papier, dat is professioneel en netjes afgehandeld.

COMPANY PROFILE

- ▼ Automotive sector
- ▼ Hoofdkantoor in Oxford (Verenigd Koninkrijk)
- ▼ Sinds 1970 actief in extrusie van aluminium
- ▼ Twee afdelingen: Fuel systems (in België: Lokeren) en Fluid carrying systems (in België: Luik en Bergen)
- ▼ TI Automotive levert fuel systems aan Daimler, Ford (en Volvo), General Motors, Toyota, Nissan, Volkswagen, Audi, BMW...
- ▼ Wereldwijd ongeveer 20.000 werknemers, in Europa ongeveer 1.150

SOLUTIONS BY ESSENSYS

1. Juiste selectie van een **Production/Plant Manager** met ervaring en know-how in een internationale context
2. Naast het **juiste profiel** moet de kandidaat bereid zijn een tijd **in het buitenland te werken**
3. De manager moet snel inzetbaar zijn om op korte termijn de **operationele performance omhoog te krikken**



Cees Spijker
Sales Director
Markant Office Furniture

Kennis van culturele verschillen is cruciaal

In maart 2008 stelt Markant Office Furniture, na een geslaagd search proces door Essensys, een nieuwe Country Manager aan voor België. Het laatste anderhalf jaar had Markant België onder Nederlandse vleugels geopereerd. Sales Director Cees Spijker vertelt waarom de aanduiding van een Belgische manager noodzakelijk was om het vertrouwen te herstellen en het marktpotentieel in daadwerkelijke resultaten om te zetten.

In mei 2008 werd een nieuwe Country Manager voor België aangesteld. Welk profiel zochten jullie?

Cees Spijker: In de eerste plaats wilden we iemand die het vertrouwen in de Belgische markt kon herstellen. We kwamen uit een moeilijke situatie. Om deze situatie te neutraliseren hebben wij gekozen om de sturing van de Belgische markt toe te vertrouwen aan een Belgische manager. Zo konden wij de nieuwe Country Manager geheel blanco laten beginnen. Het was essentieel dat onze nieuwe Manager een persoonlijkheid was die vertrouwen uitstraalde en iemand die onze Belgische marktpositie verder kon uitbouwen. Een gedreven persoonlijkheid die het potentieel in de Belgische markt kon omzetten naar concrete resultaten en die op lange termijn stabiliteit kon creëren.

U deed beroep op Essensys. Hoe verliep het selectieproces?

Cees Spijker: We kenden Essensys als belangrijke marktpartij in het ter beschikking stellen van tijdelijke managers, maar in dit geval hebben we op hen beroep gedaan voor een vaste recruiting. Eerst heeft Etienne Hendrickx van Essensys een uitgebreid interview met diverse geïnteresseerde kandidaten gehad. Uit deze groep selecteerde Etienne Hendrickx de

meest geschikte kandidaat: Erwin Roels. Na een eerste screening in Antwerpen, is Erwin twee keer naar Nederland gekomen. In die gesprekken met onze Algemeen Directeur Jan Beltman en mijzelf was het vrij snel duidelijk dat hij onze kandidaat was. Erwin had niet alleen de competentie om vertrouwen te scheppen, hij had ook ervaring in een gelijkwaardige branche. Daar had hij al bewezen dat hij door zijn scherpe commerciële inzichten sterke resultaten kon neerzetten.

Hoe wisten jullie dat Erwin Roels dé man was die het vertrouwen zou kunnen herstellen?

Cees Spijker: Het gevoel zat goed. Door zijn persoonlijkheid, zijn drive en inzichten kwam hij meteen over als iemand die wist waar hij mee bezig was en dat ook uitstraalde. Het is niet zo makkelijk dat te definiëren. Het klikt of het klikt niet. En met deze kandidaat klikte het meteen.

Vonden jullie het belangrijk dat de functie van Country Manager ingevuld werd door een Belg?

Cees Spijker: Zeker weten. In de overgangsfase hebben wij duidelijk gemerkt dat onze Nederlandse manier van managen of zakendoen toch wel heel verschillend is van de Belgische manier. In onze gesprekken met Essensys, werd

snel duidelijk dat onze Belgische vestiging nood had aan een Belgische Country Manager. We wilden een lokale manager die de culturele gevoeligheden kent en ermee weet om te gaan.

Wat ervaart u als essentiële verschillen tussen de Nederlandse en de Belgische manier van zakendoen?

Cees Spijker: In België spelen persoonlijke relaties een belangrijke rol. Persoonlijke contacten zijn een essentiële factor in succesvol ondernemen. In Nederland houden wij werk en privé veel meer gescheiden. Zakelijke relaties houden wij het liefst in zakelijke sferen. Een etentje met een klant is veel meer uitzondering dan regel. Wat mij ook opvalt is dat Belgen vaak de gulden middenweg zoeken en minder moeite hebben met compromissen dan wij. Wat water in de wijn doen, dat kan perfect in Belgische context. In Nederland werkt dat anders. Bij ons zijn de regels de regels. Die zijn er om gerespecteerd te worden. Als de klant het daar moeilijk mee heeft, dan vinden wij dat jammer. Maar zullen wij niet geneigd zijn om naar een compromis over te gaan.

Ondertussen is Erwin Roels tien maanden in dienst. Is er een evolutie merkbaar?

Cees Spijker: Absoluut. In die tien maanden is hij erin geslaagd van onze Belgische vestiging een gezonde onderneming te maken. De sleutel van het succes ligt in zijn eenduidige commerciële strategie. In het kort komt die hierop neer: vertrouwen herstellen bij de bestaande klanten, het potentieel in de markt ontginnen en focussen op grote projecten. Dat hij een ommekeer heeft kunnen realiseren, spreekt

zonder meer uit de cijfers. Een omzetsijging van 10 à 12%, dat is niet niks.

Hoe slaagde hij erin om deze ommekeer tot stand te brengen?

Cees Spijker: Zijn ervaring in de sector speelt uiteraard een belangrijke rol. Binnen de branche had hij niet alleen goede contacten maar ook een zeer degelijke reputatie. Hij is gekend als een man die zegt wat hij doet en doet wat hij zegt. Hierdoor was hij dé geschikte man om het vertrouwen in de markt te herstellen. Daarnaast heeft hij een scherp inzicht in de markt waardoor hij de juiste strategie kan bepalen. Zijn keuze om het accent te leggen op de grote projecten is een schot in de roos.

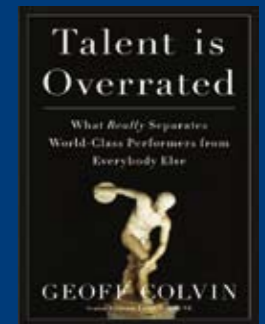
Hoeveel bewegingsruimte krijgt jullie Belgische Country Manager in het realiseren van zijn lokale doelstellingen?

Cees Spijker: Wij wilden een lokale manager die 'de vernederlandsing' zou wegwerken. Dat betekent automatisch dat je autonomie aan je manager geeft. Hij kent de Belgische situatie en kan goed juiste beslissingen nemen. Het spreekt voor zich dat wij dingen in overleg doen. En dat er een rapportering gerespecteerd wordt. Maar in principe kun je stellen dat onze Country Manager de koers bepaalt en hiervoor de middelen en ondersteuning krijgt om die te kunnen uitvoeren.

Welke doelstellingen hebben jullie voor 2010?

Cees Spijker: België blijft een groeiemarkt. Wij verwachten dat we zelfs in deze tijden van crisis voldoende redenen hebben om te blijven groeien.

Essensys selecteert voor u:



Wordt talent overgewaardeerd?

Waarom zijn sommige mensen écht heel goed in wat ze doen? Geoff Colvin gaat in zijn boek "Talent is overrated: what really separates world-class performers from everybody else" op zoek naar de oorzaak van uitzonderlijke performantie. Hij meent dat dit niet bepaald wordt door hard werken of aangeboren talent zoals vaak gedacht wordt, noch door intelligentie of door een geweldig geheugen. Colvin gaat verder op het concept van "deliberate practice" (lang en herhaald bewust oefenen) van Anders Ericsson en vertelt hoe deze principes kunnen toegepast worden in het bedrijfsleven. Ook de vraag waarom heel wat organisaties ontzettend goed zijn in mensen te beletten om uitzonderlijk te presteren komt aan bod.

COMPANY PROFILE

- ▼ Produceert kantoordesign
- ▼ Verdeelt kantoormeubelen via dealernetwerk
- ▼ Actief sinds 1948
- ▼ Opereerde vroeger onder de naam 'Argo'
- ▼ Hoofdzetel in Utrecht
- ▼ Wereldwijd actief: Verenigde Staten, België en Australië
- ▼ Productie gebeurt in China en Maleisië
- ▼ 80 medewerkers



Executive interim management

Executive search

Management coaching

Brussel: +32 2 761 94 60
Gent: +32 9 242 52 51
Antwerpen: +32 3 270 13 58
Parijs: +33 1 40 90 00 09
Amsterdam: +31 20 88 13 036
www.essensys.eu


ESSENSYS

Management Expertise
Worth your trust