

CXO SOUNDBOARD - GROWTH STRATEGIES

GROEI MOET ALTIJD EEN VERRIJKING ZIJN

Betekent groei impliciet of expliciet iets anders dan hogere omzetten, betere marges en verbeterde financiële performantie? Of bestaan er naast deze materiële componenten ook andere, immateriële componenten? We legden de vraag voor aan de CxO Raad der Wijzen. Het resultaat is een CxO Soundboard dat de aftrap is van het volgende CxO Leadership Forum rond Growth Strategies op 11 en 12 december.



CxO Redactie

Dit artikel is een samenvatting van 2 CxO debatten over Growth Strategies

WAT BETEKENEN GROEI EN GROEISTRATEGIE VOOR JULLIE?

Jorik Rombauts (JR): "Rombit is een groeibedrijf: met de holding en de daaraan gelieerde 'internet of things' start-ups zijn we op een jaar tijd geëvolueerd van 4 naar 20 medewerkers en van 1 naar 8 bedrijven. Onze groeiestrategie bestaat erin om nieuwe bedrijven in het leven te roepen, ze een reden van bestaan te geven in de eerste plaats, maar hen meteen ook klant te laten worden van Rombit. Zo creëren we een eigen Rombit eco-systeem. Door gebruik te maken van de moderne technologie maakt Rombit het mogelijk voor andere bedrijven om data op een nieuwe manier te raadplegen en in te geven."

Marleen Smekens (MS): "Mentorprise is nu 24 jaar actief op Belgische markt en specialiseert zich in recruitment, talent management en consulting. Sinds kort zijn we ook op het internationale podium doorgegroeid via een partnership met een internationale organisatie. Wij gaan voor een groei die gebaseerd is op kwaliteit en niet op kwantiteit. We willen

niet de grootste zijn, wel de beste. Sinds vorig jaar zijn wij bewust op de trein - of zeg maar TGV - van de digitale technologie en Het Nieuwe Werken gestapt. We willen groeien door een andere manier van werken. Wij zetten in flex desks, coworking spaces, thuiswerk en digitalisering. In de communicatie naar de kandidaten maken we gebruik van skype en social media. Door die veranderingen in kantoorlogistiek en infrastructuur besparen we op onze kosten. Het budget dat zo vrij komt; investeren we in verdere groei."

JR: "Ik onderscheid twee soorten van groei. Enerzijds is de organische groei waarbij je je bedrijf telkens één niveau hoger opschaalt. Je groeit volgens de vraag van de klant en komt zo uiteindelijk in een straalstroom terecht waar je geen marketing meer nodig hebt.



Eddy Helsen (EH), CEO ViCre

Anderzijds is er de snellere en risicovollere manier van groei waarbij je investeert in eigen producten en in het zoeken naar medewerkers die samen een snelle sprong willen maken. Rombit groeit volgens deze tweede manier. Op een heel korte zitten wij op een fractie van de straalstroom. Het gevaar is wel dat, wanneer het niet lukt, de val bijzonder diep kan zijn."

Eric De Vries (EDV): "Nog te veel bedrijven in België worden geremd

"Wij gaan voor een groei die gebaseerd is op kwaliteit en niet op kwantiteit."

(MARLEEN SMEKENS)

door hiërarchische structuren, hokjesdenken, autoritair management, een gebrek aan visie, gemeenschappelijke doelen en communicatie. In deze tijden waar alle kennis op het



Patrick Van Lijsebetten (PVL), CEO Atlantae

internet is te vinden, geloof ik sterk in cocreatie. Wat Jorik net vertelde over het opstarten van een netwerk van start-ups is een mooi voorbeeld van cocreatie maar ook binnen je bedrijf kan je cocreëren. Door te luisteren naar je medewerkers creëer je betrokkenheid. Medewerker zullen sneller geneigd zijn om de groei van een organisatie mee te ondersteunen als ze betrokken zijn. Je kan als bedrijf enkel groeien als je medewerkers ook groeien."

Patrick Van Lijsebetten (PVL): "En hen aan te moedigen om 'out of the box' te denken, en dus net niet als schapen binnen hekken rond te lopen. Geef mensen 'ruimte', laat hen initiatieven nemen en beperk of onderschat nooit de creativiteit van mensen die ook mogen meedenken buiten hun normale werkkader."

Luc Van den Brande (LVDB): "Als niet-ondernemer stel ik me de vraag wat groei precies inhoudt. Het BNP, het Bruto Nationaal Product, is het geheel van goederen en diensten die we in België produceren. Dat is een waardemeter voor groei. Maar naast de materiële component van groei bestaat er ook de immateriële component. Wat bijvoorbeeld

"Ik denk dat de groei in geluk kan bijdragen aan de economische groei."

(LUC VAN DEN BRANDE)

met de geluksfactor? Mensen die zich goed in hun vel voelen, preste-



Kris Cloots (KC), Country Manager ISS



Op de foto v.l.n.r.: Eric De Vries (EDV), consultant Change-Coaching; Jorik Rombauts (JR), founder & director Rombit; Marleen Smekens (MS), Managing Partner Mentorprise en Luc Van den Brande (LVDB), Voorzitter Raad Van Bestuur VRT

ren beter. Ik denk dat dit soort van groei, de groei in geluk, ook kan bijdragen aan de economische groei."

Paul van de Perre (PVDP): "Ik merk dat de niche-aanpak hoe langer hoe meer belangrijk wordt. Ondernemers zoeken hun plekje waar ze 'business' kunnen doen. Maar tegelijkertijd: welk groeiestrategie je ook hanteert, durf af te toe een stap terug te zetten en terug te plooiën."

Kris Cloots (KC): "Terugplooiën is alleen maar goed om later betere kwaliteit te bieden, om later verder te groeien. Maar in een internationale groep is het nodig om constant te groeien, anders heb je een probleem op de beurs. Als een con-cul-



Paul Van de Perre (PVDP), CEO Real Estate Fund

lega wel groeicijfers kan voorleggen, dan zal zijn beurswaarde sterker stijgen dan de onze. Nog een vaststelling: in onze wereld, die van facility services, stellen we vast dat veel van onze klanten meer nadruk leggen op een stimulerende werkomgeving die voor een stijgende omzet en meer performantie kan zorgen. Het belang van de kantooromgeving staat de laatste tijd meer en meer in de aandacht. Groei is veel meer dan alleen maar de bottom line groei."

Eddy Helsen (EH): "ViCre werkt voor grote ondernemingen die hun processen perfect managen. Dat is goed want minimum noodzakelijk, maar tegelijkertijd is dit een niet-dynamisch, rigide gebeuren. In al deze ondernemingen is men



Willy Van Overschoëe (WVO), CEO CIMCIL

daarom ook op zoek om een stuk 'modern ondernemen' toe te voegen waarbij men buiten het bestaande zoekt naar nieuwe product-markt combinaties, en dit met een soort van start-up mentaliteit."

Willy van Overschée (WVO): "Ik wil toch een element toevoegen aan dit debat. Wat doen we met onze klanten? Hoe spelen we in op de behoeften van de klant? We moeten van 'client satisfaction' naar 'client value management'. Elke groeistrategie 2020 kan alleen maar daarop gebaseerd zijn. Van daaruit volgen dan de implementatiemodellen: de niche-aanpak, de kleine start-ups in grote ondernemingen, enzovoort."

"Nog te veel bedrijven in België worden geremd door hiërarchische structuren, hokjesdenken, autoritair management, een gebrek aan visie, gemeenschappelijke doelen en communicatie."

(ERIC DE VRIES)

Het drama is: in West-Europa zijn we uitstekend geplaatst om onze kennis te vertalen naar client value, maar we doen het niet. We blijven nog te veel hangen in klanttevredenheidslijsten. We moeten een stap verder gaan."

EH: "Het gaat om de 'customer economics'. We moeten de 'economics' van de klant proberen te begrijpen. Eens we die hebben doorgrond, kunnen we proberen daar iets aan toe te voegen. Groeistrategie gaat om waarde toevoegen. Aan de rigiditeit moet flexibiliteit worden toegevoegd, dan kom je tot agilité en veerkracht. Dan vlieg je vooruit."

MS: "Wij zetten in op nieuwe manieren van samenwerken met klanten en leveranciers. We zoeken naar hybride samenwerkingsvormen, de minder traditionele,

eerder projectmatige arbeidsovereenkomsten. Dat geeft een enorme flexibiliteit. Een grote barrière in de groeistrategie is onze rigide sociale wetgeving. Hier moet dringend iets aan veranderen, op beleidsniveau en op het niveau van de sociale partners."

KC: "Ja, in onze westerse wereld moeten we nieuwe flexibeler arbeidsovereenkomsten durven opzetten."

EDV: "Ik ben akkoord als we praten over onze rigide manier van werken. Waarom staat Nederland bijvoorbeeld zo sterk in e-commerce? Ik heb net planten besteld in Duitsland. Op tien uur stonden de planten vanuit Duitsland in het verdeelcentrum van de Post in Antwerpen. Pas 4 dagen later werden ze bij mij thuis in Hove geleverd, op 10 kilometer van Antwerpen. Aan die mastodonten van beslissingsstructuren moeten innovatie en flexibiliteit worden toegevoegd."

KC: "Groeï is niet: meer van hetzelfde. Groei moet een verrijking zijn. Dat kan innovatie zijn of mensen die groeien. We moeten uit de grenzen breken en dus ja, waarom niet naar andere arbeidsmodellen zoeken?"

EH: "People empowerment wordt de uitdaging van de grote West-Europese ondernemingen. De werknemer moet zelf oordelen of hij zinnig bezig is of niet: doet hij een taak die winstgevend is voor het bedrijf of is hij bezig met innovatie?"

EDV: "In het groeimodel volgens het waardenonderzoek van Richard Barrett zijn er 7 niveaus waar je als organisatie kan groeien. Het eerste niveau zijn de omzet en de resultaten. Het tweede zijn de relaties met de klanten, de stakeholders en de

medewerkers. Het derde niveau is dat van de excellente systemen. Op vier staan de ontplooiingskansen en op het vijfde niveau is er de bijdrage van de medewerkers aan de doelen, visie en de waarden van de organisatie. Op zes staan de win-win samenwerkingsverbanden met andere ondernemingen en op het zevende niveau de corporate social responsibility. Ondernemingen die groeien in deze 7 niveaus presteren significant beter. Maar wat blijkt? De meeste ondernemingen scoren enkel goed op niveau 1 en 3, en vergeten de andere niveaus."

WELKE VRAG EN OVER GROEI ZOU DEN JULIE STELLEN AAN COLLEGA-BEDRIJFSLEIDERS?

JR: "Ik heb zelf een adviesraad samengesteld met wie ik geregeld dingen afoets. Er is in de eerste plaats de evidente vraag van het voorfinancieren. Welke projecten neem je aan en welke niet, kortom: hoe houd je de groei beheersbaar? Verder: hoe vind je de juiste gespecialiseerde profielen?"

MS: "Ik stel vast dat ondanks onze digitale manier van werken, we toch een gedrukte folder hebben gemaakt, omdat we merken dat veel kmo-bedrijven nog niet mee zijn. Veel bedrijven werken nog op de traditionele manier met fax, desktops en dergelijke. Die ervaring wil ik graag toetsen bij andere bedrijfsleiders."

JR: "Zelfs grote bedrijven zijn nog niet allemaal helemaal mee. Maar 'old school' is tegelijkertijd ook altijd 'new school'. Het is een slingerbeweging: wat op het ene moment ergens hip is, is ergens anders helemaal outdated. Zelf ben ik bijvoorbeeld geen voorstander van thuiswerken. Ik wil dat onze medewerkers zo veel mogelijk op kantoor zijn, omdat we een team vormen." ☒

ADVERTORIAL

VERSTANDSHUWELIJK OF GRAAG ZIEN EN VERTROUWEN?

Samenwerken zonder koppelstukken of verbindingselementen. Alleen essentiële processen. Kortom: Honderd procent aansluiting.

SAMENWERKEN

U en ik. Een verstandshuwelijk of graag zien en vertrouwen? Allebei kan, allebei mag. Alles is afhankelijk van welke rol u en ik willen opnemen. Aan de leider de beslissing tot samenbrengen zodat ratio of emotie de basis vormt van onze samenwerking.

'Aansluiting andeert versnelling.'

EEN VERSTANDSHUWELIJK?

Onze samenwerking is gebaseerd op ratio, op moeten. Of u en ik willen of niet. Wij zijn verbonden en geven elkaar het stokje door. Wel eerst zien en dan pas geloven. Geen blindelings vertrouwen. Wie we dan wel zijn? Ik ben de marketeer die het nieuwe product naar de markt brengt, u de collega die het moet verkopen. Of ik ben de ontzorgder van de klanten, en u de creatieveling die al die nieuwe producten bedenkt.

GRAAG ZIEN EN VERTROUWEN.

Soms is het zo gemakkelijk. Ik zie u graag en vertrouw u. Ik hoeft niet te wachten om te zien en dan pas te geloven. Zoveel en zover als ik kan, bereid ik voor. En op het moment dat u het stokje doorgeeft, rest enkel nog het puntje op de i. Wie we dan wel zijn? Ik ben de marketeer die luistert naar de markt en al het nieuws bedenkt. U bent de marketeer die al dat nieuws naar de markt brengt, of ik ben de verkoper. En u houdt alvast de deur open, klaar om te ontzorgen, nog voor het contract getekend is.



Eddy Helsen, CEO ViCre: "Hedendaagse leiders gaan voor transparantie (en drinken hun koffie zwart...)"

OP ZOEK NAAR SNELHEID

Verstandshuwelijk of graag zien en vertrouwen. Alles kan, alles mag. Zolang we maar als geheel verbonden zijn. Dan komt onze toegevoegde waarde aan lichtsnelheid.

TALENTEN BEHEREN.

En de leider is aan zet, hij brengt samen: vertrouwen en graag zien of van moeten. En niemand moet iets bijleren, niemand moet slimmer worden. De leider moet juist de talenten beheren. Met verstrengeling als resultaat. En de leider ziet dat het goed is.

Op zoek naar toegevoegde waarde aan lichtsnelheid? Zorg voor honderd procent aansluiting en natuurlijke verstrengeling. Breng daarvoor je talenten bij elkaar en zorg voor samenwerking gebaseerd op emotie of ratio. Graag zien en vertrouwen, dan wel een verstandshuwelijk. En de rest volgt.



Aarzel niet ons te contacteren
Annies.helsen@vicre.eu
www.vicre.eu - 014 26 12 39

ViCre is short for vision creation. Founded in 2004, the company offers business consulting with impact to clients in Europe and the US. It specialises in enterprise innovation, including strategy, knowledge and leadership development. Using its own proven methods, tools and techniques, ViCre helps to enhance the effectiveness, efficiency and accountability of an organisation, to ensure the right things are done right. ViCre is committed to adding value by increasing customer, shareholder and employee satisfaction through customer engagement, resource optimisation and employee empowerment. www.vicre.be