

---

PASCAL WUILLAUME

---

# **CEO** VAN ALLE MARKTEN THUIS

4X4 PRINCIPES OM IN ALLE SECTOREN  
OVERAL TER WERELD TE SLAGEN

# Inhoud

---

<b>Thema 1. MIJN PERSOONLIJKE EN MENSELIJKE ERVARING</b>	<b>17</b>
<hr/>	
1. Weg uit het vaderland	19
<hr/>	
Waarom moet je nog vóór je dertigste de juiste onderneming kiezen?	19
In welk opzicht maken prestaties het verschil?	20
Hoe breek je uit je cocon?	20
Wat wil je echt bereiken in het leven?	21
Hoe zal je baas reageren?	21
Welke attitudes en talenten zijn gewenst?	22
En het gezin?	23
Welke ingesteldheid om de grote stap te zetten?	24
Hoe vertrek uit het vaderland verzoenen met het gezinsleven?	25
Wat zijn de voordelen van vertrek uit het vaderland?	25
Wat moet je doen om niet in de vergeethoek te raken?	26
Wat zijn de voor- en nadelen van de tijdzones?	27
Hoe je vermogen beheren vanuit het buitenland?	28
Hoe je terugkeer organiseren?	29
2. Studies en voortgezette vorming	31
<hr/>	
Het belang van de studies	31
Keuze van de hogere studies	31
Mijn eerste conclusies	32
Het juiste moment om een MBA te behalen	35
Executive MBA	35
Voortgezette vorming	37
Opleiding binnen het bedrijf	38
High potential-kaderleden	38

3. Jezelf kennen en met de anderen vooruitgaan	41
Op ontwikkeling gerichte ingesteldheid	41
Zelfkennis en zelfrespect	43
Oordeel over anderen	44
Overtuigingen die we van onze ouders erven	45
Houding tegenover gezag	47
De lokroep van dromen	47
Belang van de mentor	48
Tegenslagen	50
Mijn seminars in Duitsland	50
Projectie	51
Zielsgroepen	51
Mijn prioriteiten in het leven	52
Stressmanagement	53
Kwetsbaarheid	54
Hulp vragen	54
De grootte van de CEO	55
4. Mijn relaties in vier werelden	57
Bedrijf	57
Netwerk	62
Hoe bouw je een netwerk op?	62
Opleiding	65
Partnership	67
<b>Thema 2. HET BEDRIJFSLEVEN</b>	<b>71</b>
1. Matching met mijn teams	73
Hoe je nieuwe medewerkers kiezen?	73
Hoe jezelf doen gelden als je als nieuwe CEO in een bestaand directie- team terechtkomt?	74
Hoe zorg ik ervoor dat de teamleden elkaar aanvaarden?	75

Hoe zorg je ervoor dat je team gediversifieerd is?	76
Hoe beheer je het tempo van een directiecomité?	79
Hoe de waarden van de onderneming uitdragen?	80
Mannen en vrouwen in de onderneming	81
Hoe een ernstige crisis in de onderneming aanpakken?	83
Hoe je teams helpen om zichzelf te overtreffen?	85
Hoe delegeren?	86
Welke onderliggende redenen bemoeilijken de relaties en hoe moet ik die begrijpen?	88
2. Hulpmiddelen om leiderschap te beoordelen	91
De drie kenmerken van een goed leider	91
De verschillen tussen een leider en een manager	93
Persoonlijkheidstests	94
3. De verkoop	101
Commercieel profiel	101
De klant heeft altijd gelijk.	102
Commercieel optreden	103
De commerciële job wordt cultureel beïnvloed	104
De CEO als hoofdvertegenwoordiger van zijn onderneming	104
Verkopen is de voornaamste garantie voor het succes van een onderneming.	105
De verschillende energieën van de B2B-verkoopcyclus	106
De “hunter” en de “farmer”	106
De commerciële teams beheren	108
Intern en extern handelsnetwerk	109
Een goede gezondheid begint met een goede opvolging van de handelsactiviteit	110
Vertegenwoordigers worden niet alleen op hun resultaten beoordeeld	111
Het belang van de taal	111
Commissieloonplan van de vertegenwoordigers	112

Vieren mag en moet	114
4. Mijn relatie met de externe stakeholders	117
<hr/>	
De aandeelhouders en de Raad van bestuur	117
De leveranciers	124
De klanten	126
De vakbonden	129
De bankiers	131
<hr/>	
<b>Thema 3. DE UITDAGINGEN VAN DE ONDERNEMING</b>	<b>133</b>
<hr/>	
1. Interne groei	135
<hr/>	
Groeien is een natuurlijk gebeuren	135
De levenscyclus van een onderneming	135
Het geheim van een geslaagde interne groei	138
Verschillende types van interne groei	140
Efficiënte interne groei	143
2. Externe groei	147
<hr/>	
Als groeien op een verzadigde markt een prijskaartje heeft	147
Als het financiële risico te groot is	147
Als de organische groei te lang duurt	148
Als externe groei van twee gouden regels afhangt	148
Als je moet kiezen tussen interne of externe groei	150
Als de waarde van een onderneming afhangt van haar groei	150
Als je op tijd moet weten te stoppen	151
Als een te snelle groei risico's inhoudt	152
3. <b>Onderneming in transitie</b>	155
<hr/>	
Van visie naar transitie	155
“Change” moet in uw bedrijf een “state of mind” zijn	155
Veranderingsmanagement	156
De fasen van de verandering	157

4. Het menselijke aspect bij elke transitie	167
<hr/>	
Betrokkenheid van kaderleden en werknemers bij het veranderingsproces	168
Waarom de “change spirit” in de onderneming verspreid moet worden	169
Verandering en chaos	170
Verandering en werklast	170
Respect voor de medewerkers	172
Welke heilzame gevolgen heeft een onderneming in transitie voor je loopbaan?	173
<hr/>	
<b>Thema 4. DE ONDERNEMING EN DE CIJFERS</b>	<b>177</b>
<hr/>	
1. Dashboard	179
<hr/>	
2. (Rentabiliteit van) het handelsnetwerk	185
<hr/>	
Hoe kan je meten of je handelsnetwerk echt rendabel is?	185
Als indicatoren door elkaar gehaald worden	187
3. Kosten-batenberekening en belang van cash	191
<hr/>	
Hoe makkelijk je verkoopprijs bepalen én tegelijkertijd je brutowinstmarge veiligstellen?	191
Hoe je brutowinstmarge berekenen in een industriebedrijf?	192
Waarom is cash het kernelement van elke onderneming?	193
Waarom is het haast belangrijker om eerder de DSO te volgen dan de aging balance?	195
4. Kwaliteit en klanttevredenheid	197
<hr/>	
De kwaliteit is een aangelegenheid van de CEO!	197
Wat is NPS en waarvoor dient het?	198
In welke zin gaan klanttevredenheid en imago van de onderneming hand in hand?	200

## HOOFDSTUK 3

# Onderneming in transitie

---

---

Waarschijnlijk hebt u het in uw omgeving al wel meegemaakt: een onderneming neemt initiatieven om efficiënter te zijn of om kernproblemen aan te pakken. En dus moet ze haar processen en organisatie aanpassen. Dat heet changemanagement of veranderingsmanagement.

### **Van visie naar transitie**

Als een nieuwe CEO aan het hoofd van een onderneming wordt aangesteld, na een overname of een generatiewissel, krijgt hij van zijn Raad van bestuur stellig de volgende vraag: waar willen we over vijf jaar staan?

De CEO moet dan een visie voorstellen. Zodra die visie aanvaard is, wordt er in duidelijke termen intern over gecommuniceerd, om het personeel te mobiliseren en te motiveren opdat het zijn leider in zijn visie en bijbehorende doelstellingen volgt.

Vervolgens wordt de visie in een strategisch plan gegoten, op basis waarvan dan een routekaart wordt opgemaakt. Om dit plan te financieren worden vaak leningen aangegaan en/of wordt het kapitaal verhoogd. Dit ambitieuze project heeft met andere woorden gevolgen voor alle bestanddelen van de onderneming en voor alle betrokken partijen.

### **“Change” moet in uw bedrijf een “state of mind” zijn**

De wereld rondom ons is disruptief. Met de komst van nieuwe technologieën en nieuwe consumptiegewoontes kunnen ondernemingen niet anders

dan zich aan te passen, of te verdwijnen. Door de komst van COVID-19 werd dit fenomeen nog versneld. In onze voortdurend evoluerende wereld van nu is het niet meer dan normaal dat elke onderneming de kansen die zich voordoen, ook aangrijpt. Organisaties bestaan uit mannen en vrouwen en daarom is het belangrijk dat ieder van hen doordrongen is van een openheid voor verandering in welke vorm dan ook. Ik heb de indruk dat de millenniumgeneratie die ingesteldheid heeft. Jammer genoeg geldt dat niet voor de andere generaties die momenteel tot het management van de ondernemingen behoren. Daarom moet elke verandering gepaard gaan met een heldere en goed gestructureerde routekaart, zodat de stress voor het onbekende tot een minimum beperkt blijft.

## Veranderingsmanagement

### — De voornaamste oorzaken van het falen van veranderingsmanagement

Wist u dat ongeveer 70% van de veranderingsprogramma's de doelstellingen niet haalt? En weet u ook hoe dat komt? Dit zijn de voornaamste oorzaken:

1. De werknemers verzetten zich tegen de verandering.
2. De directie steunt het programma niet.
3. Het project wordt niet beheerd en er zijn geen hulpmiddelen voor de transformatie, zoals:

#### *De planning*

- \* De planning kan niet gecontroleerd worden of komt verwarrend over.
- \* De schattingen zijn te optimistisch.
- \* De resources worden te zwaar belast.
- \* De planning is te strikt.

#### *Organisatie en coördinatie*

- \* De structuur is niet geschikt.
- \* De verantwoordelijkheden zijn slecht afgebakend.



- \* Er zijn geen kaderleden beschikbaar.
- \* Functionele managers haken af.
- \* De communicatie is niet aangepast.

### ***Uitvoering***

- \* De projecten worden nog voor het einde stopgezet.
- \* De veranderingen worden niet gecontroleerd.
- \* De complexiteit werd onderschat.
- \* De doelstellingen zijn niet evenwichtig.
- \* Er is een gebrek aan opleiding.
- \* Het project is goed gedocumenteerd maar er volgen geen concrete acties.

### ***Besturing***

- \* De programmamanager die erop moet toezien dat alle projecten goed verlopen en vorderen, heeft onvoldoende gezag.
- \* Communicatie en coördinatie lopen niet zoals het hoort.
- \* Er is geen coherentie tussen de lopende projecten.
- \* Er wordt niet gecorrigeerd.

## **De fasen van de verandering**

— Eerste fase: afbakenen

### ***De sponsor***

Elk veranderingsprogramma begint met een duidelijk omschreven strategie. Vervolgens wordt de huidige situatie onder de loep genomen en wordt een lijst opgemaakt van projecten die gerealiseerd en alle stappen die gevolgd moeten worden om de finishlijn te bereiken.

Changemanagement kan maar succes oogsten als de CEO er onvoorwaardelijk bij betrokken is! Meermaals heb ik in mijn omgeving moeten vaststellen dat, zodra informaticaprojecten geïmplementeerd moesten worden, sommige CEO's de fakkel doorgaven aan de ITC-directie. Dat is een grove ver-

gissing, want een informaticaproject moet de weerspiegeling zijn van de nood aan een nieuwe strategie en een nieuwe organisatie van het werk. En wie kan de vragen beter beantwoorden dan de CEO?

Zijn taak is de volgende:

- \* Verantwoordelijk zijn voor het programma in zijn geheel;
- \* Strategisch advies verstrekken;
- \* In geval van incoherenties of belangrijke prioriteitenconflicten de knoop doorhakken.

### ***De stuurgroep***

De meeste ondernemingen beschikken niet over de nodige middelen om in hun toekomst te investeren: ze leggen de klemtoon volledig op het heden. De dagelijkse verrichtingen genereren immers winst. De uitdaging bestaat er dan ook in om aan de toekomst te werken en tegelijkertijd het heden te veilig te stellen.

Daarom raad ik aan om een stuurgroep op te richten ter ondersteuning van het directiecomité, dat normaal zal blijven werken en zijn agenda zal blijven volgen. De stuurgroep vergadert op andere momenten en kan bestaan uit andere leden (hoger kaderpersoneel), afhankelijk van welke onderwerpen aan bod komen.

Zijn taak is de volgende:

- \* De projectportefeuille valideren;
- \* Er toezicht op houden dat de project goed verlopen;
- \* Beslissen welke operationele richtlijnen en aanpassingen doorgevoerd moeten worden;
- \* De voornaamste realisaties van de verschillende projecten bestuderen en valideren;
- \* Beslissingen nemen;
- \* Beslissen over de volgende stappen en acties.

### ***De Programmamanager***

Bij de ondernemingen waar ik heb gewerkt, stelde ik vast dat zonder verantwoordelijke voor het veranderingsprogramma de dingen niet vooruit gaan en op niets uitdraaien.

U moet weten dat een kaderlid dat de verantwoordelijkheid voor een project op zich heeft genomen, daar in veel gevallen niet op voorbereid is. Daarom heeft hij iemand nodig die hem bij de hand neemt en begeleidt. Hij is tevens de persoon die ervoor moet zorgen dat de presentaties voor de stuurgroep gestructureerd en volledig zijn.

Daarom beveel ik aan dat u iemand van buitenaf in dienst neemt, iemand die op dit vlak wel ervaring heeft. Deze hulp van buitenaf werkt niet noodzakelijk voltijds. Alles hangt af van de omvang van uw onderneming en de projecten, maar één dag per week zou al kunnen volstaan.

Zijn taak is de volgende:

- \* Aanmoedigen en coördineren;
- \* De realisatie van de projecten aansturen (timing en doelstellingen);
- \* De vorderingen van de projecten volgen door nauw in contact te staan met hun verantwoordelijken;
- \* De reporting en voorbereidingen voor de stuurgroep organiseren en systematiseren;
- \* De communicatie en de mobilisering van de troepen in de hand werken.

### *De projectleider*

Voor elk project moet een verantwoordelijke worden aangesteld: de projectleider. Zijn voornaamste troef is niet zozeer zijn grondige kennis van het domein waarin zijn project zich situeert, maar wel zijn talent om een team te leiden en zijn wil om verbintenissen inzake timing na te komen. Hij moet gestructureerd, geloofwaardig en resultaatgericht zijn. Zijn grootste moeilijkheid is dat hij zijn dagelijkse werk moet combineren met het beheer van zijn project(en).

Zijn taak is de volgende:

- \* Heer en meester zijn van zijn project;
- \* Voorstellen doen voor de stuurgroep;
- \* De vorderingen van zijn project opvolgen.

Kort samengevat: aan het einddoel van de verandering wordt niet geraakt, maar de middelen kunnen geleidelijk aan evolueren.

De CEO moet vooral goed inzien dat het voor de meeste projectleiders hun eerste reis naar het onbekende is; hen motiveren en naar hen luisteren is de sleutel van het succes!

#### — Tweede fase: de juiste mensen kiezen

Om de verandering met succes te leiden moet je teams uit hun hiërarchie en traditionele organisatie kunnen halen. Daarom moet je je kaderleden en medewerkers op het hoogste niveau kiezen, om te vermijden dat ieder op eigen domein de plak voert. Je creëert een “raketstructuur” die parallel loopt met je organisatie.

Schrijf in de personeelslijst na elke naam het niveau: 1, 2 of 3.

- \* **Niveau 1:** manager die een project van a tot z kan leiden. Hij hoeft geen expert te zijn wat het thema van het project betreft;
- \* **Niveau 2:** kaderlid dat of werknemer die expertise heeft op het domein van het project en zelf iets in de weegschaal kan leggen;
- \* **Niveau 3:** iemand die een specifieke bijdrage kan leveren, maar voor het onderwerp geen verantwoordelijkheid op zich kan nemen. Bijvoorbeeld: een gespecialiseerde arbeider die de machines kent als zijn binnenzak. Als je nalaat om hem om advies te vragen, zou heel je project in het water kunnen vallen.

#### — Derde fase: besturingsmiddelen invoeren

Velen onder u hebben al ervaring met klassieke hulpmiddelen om projecten te leiden. Op het internet zijn ze in overvloed te vinden. Over de klassieke hulpmiddelen wil ik dan ook niet verder uitweiden. Wel wil ik het graag hebben over enkele hulpmiddelen die ik heb ingevoerd en die ertoe bijdragen dat een veranderingsprogramma goed verloopt. Ik geef u drie fundamentele tips.

#### *De projectlijst*

Maak eerst in een Excel-tabel een lijst op van alle projecten die volgens u noodzakelijk zijn opdat uw organisatie over enkele maanden of jaren uw strategische plan nog steeds op de voet volgt. Projecten kunnen van uiteen-

lopende aard zijn: menselijk kapitaal, verkoop, marketing, productie, R&D, logistiek, financiën, reporting, ITC, leveranciers, enz.

Al snel heb je een lijst van twintig of zelfs vijftig projecten. En dan beginnen de problemen: hoe stel je prioriteiten? Je kunt gemakkelijke projecten hebben, en dat zijn dan de “quick wins”, maar ook lastige en kostbare projecten.

**Eerste tip.** Geef elk project een score door middel van een kleur: één letter = groen, twee letters = oranje, drie letters = rood.

<b>S</b> Not strategic	<b>SS</b> Strategic	<b>SSS</b> Very strategic
<b>I</b> Not important	<b>II</b> Important	<b>III</b> Very important
<b>U</b> Not urgent	<b>UU</b> Urgent	<b>UUU</b> Very urgent
<b>D</b> Not difficult	<b>DD</b> Difficult	<b>DDD</b> Very difficult
<b>C</b> Not costly	<b>CC</b> Costly	<b>CCC</b> Very costly
<b>T</b> Minder dan 3 maanden	<b>TT</b> 3 tot 6 maanden	<b>TTT</b> Minstens 6 maanden

Als je deze oefening hebt gemaakt, zie je in één oogopslag aan de kleuren welke projecten makkelijk zijn, weinig kosten en snel resultaat opleveren en welke projecten heel strategisch zijn, veel kosten, moeilijk te realiseren zijn en veel tijd in beslag zullen nemen. Afhankelijk van je doelstellingen, mogelijkheden en middelen kan je dan makkelijker beslissen welke projecten je eerst zult aanvatten.

Voorbeeld:

Computermigratie	<b>SSS</b>	<b>III</b>	<b>U</b>	<b>DDD</b>	<b>CCC</b>	<b>TTT</b>
Nieuwe showroom	<b>S</b>	<b>III</b>	<b>UUU</b>	<b>D</b>	<b>C</b>	<b>T</b>

***Inschakeling van de teams***

Voor elk gekozen project moet je een projectverantwoordelijke inschakelen. Die moet op zijn beurt een team samenstellen. Hij beschikt dan over een klein, stabiel team en voor sommige subprojecten voegt hij namen toe, afhankelijk van de vereiste competenties.

**Tweede tip.** U zult al snel merken dat voor een grote meerderheid van de projecten steeds dezelfde namen opduiken. Verplicht uzelf ertoe om, in overleg met de projectleider, in te schatten hoeveel tijd elke bij het project betrokken persoon per week nodig zal hebben. Reken minstens een halve dag per week.

Maak een lijst van de projecten mét de namen van uw werknemers en de tijd die ze aan elk project besteden.

Naam	Dagen/ week	Project 1	Project 2	Project 3	Project 4	Enz.
Jan	2,5 dagen	0,5	0,5	0,75	0,75	
Mieke	2,0 dagen	0,5	1,0	/	0,5	
David	1,0 dagen	0,5	/	0,5	/	
Ann	0,5 dagen	/	0,5	/	/	
Enz.						

Zo ziet u onmiddellijk dat Jan een probleem heeft: hij wordt voor vijf halve dagen per week ingeschakeld, maar hij kan onmogelijk meer dan drie halve dagen per week al zijn dagtaken links laten liggen. Hij is immers fabrieksdirecteur en als hij voortdurend afwezig zou zijn, schaadt dat de productie. Dan moet u beslissen welk project wordt uitgesteld, zodat uw huidige business kan blijven draaien.

***De ideale week***

Ik ben zelf iemand die maar met moeite kan onthouden welke vergaderingen om de drie weken worden gehouden en welke elke tweede dinsdag van

de maand. En ik weet zeker dat ik niet de enige ben. Het menselijke brein heeft immers de neiging om maar éénzelfde moment in een typeweek te onthouden. Zo ga ik elke woensdagavond en zaterdagochtend sporten. Ik verzeker u, ik ben het nog geen enkele keer vergeten. Hetzelfde geldt voor de werkvergaderingen van de projectgroepen. Als de verantwoordelijke beslist dat er elke dinsdagnamiddag vergaderd wordt, dan zal niet alleen het projectteam dat niet vergeten, maar zijn collega's ook niet.

- \* Waar is Jan?
- \* Het is dinsdagnamiddag, hij werkt met zijn team aan zijn project.

**Derde tip.** Verplicht al uw projectteams om een ideale week te organiseren. Het leven zal voor iedereen een stuk makkelijker zijn.

### *De projectfiche*

Een project een naam geven is niet moeilijk. Het in detail beschrijven en bepalen welke doelstellingen ermee gehaald moeten worden, is een andere kwestie.

Toch moet deze oefening zonder meer gemaakt worden, om er zeker van te zijn dat iedereen hetzelfde begrepen heeft. Projecten die in het water vallen door een gebrek aan duidelijkheid, zijn legio.

Verschillende types van projectfiches zijn gemakkelijk op het internet te vinden. Wat een projectfiche in ieder geval moet bevatten:

- \* Beschrijving van het project;
- \* Ledenlijst;
- \* Doelstellingen;
- \* Lijst van subprojecten, telkens met begin- en einddatum;
- \* Mogelijke risico's;
- \* Kostprijs van het project;
- \* Handtekening van de projectleider, programmamanager en sponsor (CEO), om er zeker van te zijn dat iedereen hetzelfde heeft begrepen en dat iedereen het eens is.

*Planning*

Alle projecten moeten uiteraard op een kalender worden geplaatst, om te zien waar ze elkaar overlappen, maar ook om rekening te kunnen houden met vakantieperiodes, enz.

	Project 1	Project 2	Project 3	Project 4	Project 5
<b>Januari</b>					
<b>Februari</b>					
<b>Maart</b>					
<b>April</b>					
<b>Mei</b>					
<b>Juni</b>					
<b>Juli</b>					
<b>Augustus</b>					
<b>September</b>					
<b>Oktober</b>					
<b>November</b>					
<b>December</b>					