

Trends

met
style

blz. 84

Johan Mussche

Manager van het Jaar

Spector Photo Group, blz. 30

SUPER CLUB

Exclusieve
onthullingen

Manager van het Jaar Hou het leuk

Gisteren 10 januari was Johan Mussche tweemaal aan het feest: hij vierde zijn 47ste verjaardag en hij werd in de bloemetjes gezet omdat de Trends-lezers hem verkozen tot Manager van het Jaar. Mussche realizeert met zijn Spector-groep waar anderen van dromen: gedurfde maar gekontroleerde Europese expansie, een balans die hoge ogen gooit, een fraaie beursgang en een geslaagde Vlaamse verankering. Johan Mussche, van alfa tot omega.

« **A**RBID. Ik heb het gevoel een succesvol bedrijf te leiden en dus ben ik een gelukkig ondernemer. Op één vlak kan ik echter onmogelijk succesvol zijn: bij het scheppen van arbeid. Altijd en overal (dit jaar ook in Oostenrijk, na de overname van Bilderland) heb ik node arbeidsplaatsen moeten vernietigen. Eigenlijk is het vrij eenvoudig: je kan alleen een job scheppen als je beduidend meer toegevoegde waarde in huis haalt dan de arbeidskost zelf. Als een arbeider, zoals in België, 600 frank per uur kost, dan moet die arbeider naar mijn gevoel minstens 1000 frank meerwaarde per uur scheppen. Hét probleem met arbeid is dat hij overgereguleerd is. De overheid heeft enkel een arbeidsvernietigend klimaat in het leven geroepen. Als men nog maar eens met een banenplan komt aan- draven, zeg ik: „Geloof er maar niets van, er is alleen een verschuiving gebeurd.”

BEURS. Zonder een beursgang had Spector nooit het huidige peil kunnen bereiken. Een beursgang is een kwestie van ambitie en... willen. Het geeft onmiskenbaar vleugels aan uw bedrijf.

Natuurlijk moet je vooraf verschillende stadia doorlopen. Eerst is er een culturele evolutie, of revolutie: je moet open leren zijn, de raad van bestuur uitbreiden met niet-familieleden én professionalizeren op alle niveaus. Voorts heb je een grondig overleg nodig met je aandeelhouders. Als dat alles lukt, ben je rijp

voor de beurs. Ik zie vooral veel voordelen. Nadelen? Niet echt, tenzij: *je staat in je bloetje*, maar *so what*? Ik heb het gevoel dat veel Vlaamse ondernemers nog niet matuur zijn voor de beurs. Advokaat Louis Verbeke zei ooit: „Zwart geld houdt u klein”. In 1980 was dit het eerste wat ik afschafte, ook al kostte het klanten. Vlaamse ondernemers pinnen zich nog vaak vast op zwart geld, wat neefst werkt.

Ofwel blijft een ondernemer een leven lang zijn eigen geld riskeren en maakt hij traag progressie, ofwel trekt hij partieel publiek kapitaal aan en maakt hij versneld sprongen voorwaarts. Een beursgang is en blijft ook fiscaalrechtelijk de beste keuze. En niet te vergeten: zelfs met een relatief kleine eigen participatie, kan men toch de zaak blijven controleren. Zie maar hoe Albert Frère het aan boord legt.

CLAN. Een ondernemer leeft niet op een eiland, maar valt altijd terug op zijn dichte clan van medewerkers en zijn bredere kring van relaties. Spector heeft een hoger kader, een corporate center waarin 15 mensen thuis horen. De top van de piramide wordt bevolkt door vijf mensen die elkaar continu consulteren: Tonny Van Doorslaer (de financiële, juridische en fiscale strateeg), Dominique Le Hodey (de zakelijke topman), Geert Vanderstappen (audit, controle, rapportering), sekretaris-generaal Peter Rodrigues en mijzelf. Ik zie mij vooral als technologie-watcher, als onderhandelaar en strateeg,

HOE ?

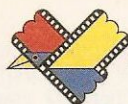


De lezers van Trends kozen voor de elfde maal de Manager van het Jaar. Redactie, vroegere Managers van het Jaar, bestuursle-

den van de Vlaamse Management Associatie en prominente executive searchers maakten een voorselectie van vijf kandidaten: Fred Chaffart, Chris Dewulf, Theo Dilissen, Johan Mussche, Christian Van Thillo. We selecteerden hen omdat ze in '95 opvallend presteerden. Abonnees en losse kopers konden via een stembiljet hun voorkeur laten blijken. Resultaat: een overwinning van Johan Mussche.

als HR-manager, als marketeer en ook als man van de informatica. Ik ga heel bewust te werk bij het kiezen van medewerkers. Ik geloof, zeker voor topbetrekkingen, niet erg in *headhunting*. Ik organiseer dat liever zelf. Ik zweer bij *openheid* en *wederzijds vertrouwen*. Ik ben nog nog maar zelden ontgoocheld geweest.

DIVERSIFIKATIE. Met Spector geloof ik niet in diversifikatie. Ik wil een *niche-speler* zijn en blijven. Ik ben niet het type manager dat zich met gemak en elegantie op andere terreinen begeeft. Om succesrijk te zijn, gooiden wij met Spector al onze energie op één *target*: hoe kunnen wij op de fotomarkt sterk (professioneel) zijn en nog sterker worden? We zullen ons niet gauw op „vreemd terrein” wagen. Ik geef een voorbeeld: wij zijn zelf géén retailers, maar wij weten wel hoe we de onafhankelijke dealers kunnen helpen beter en meer te verkopen. Na de overnames van *Extra Film* in Skandinavië (1990) en de opstart in Frankrijk (1982) en Zwitserland (1995) zijn we wel experts geworden op het vlak van *mail order*. Die know-how kunnen we nu overal te gelde



SPECTOR



■ **JOHAN MUSSCHE**

De echte waarde van een onderneming staat niet op de balans.

SPECTOR

MAAL TWINTIG OP TIEN JAAR. Johan Mussche heeft „het vak van fotograaf” nog geleerd van zijn grootvader *Oscar De Buck*, die aan het begin van deze eeuw in Scheldewindeke een haast onmogelijke fotozaak startte. Later breiden twee van De Bucks zonen (*Georges en Jules*) en hun schoonbroer *Jerôme Mussche*, een verlengstuk aan die handel. Elk had een eigen fotostudio met winkeltje.

In 1964, bij de doorbraak van de kleurenfotografie, bundelden de drie heren de krachten in *DBM Color* (De Buck Mussche Color), een labo voor de ontwikkeling van kleurenfilms.

Zestien jaar later, in 1980, komt de tweede generatie aan de macht met de toen 31-jarige *Johan Mussche* als spelbepalende figuur. DBM Color expandeert, eerst door interne groei (via partnerships met onafhankelijke dealers), later door overnames en nieuwe initiatieven.

In 1982 wordt, met de oprichting van een eigen Frans postorderbedrijf (*Extra Film France*), een eerste zet gedaan op het buitenlands schaakbord. Daarna volgt een partnership met het Zweedse *Extra Film* en worden voor het eerst films opgehaald in Nederland.

In de tweede helft van de jaren '80 werkt DBM Color zich in de kijker via twee opeenvolgende overnames: het Brusselse *Fotronic* (invoerder van foto-apparatuur en producent van mini-labs) en het Aalsterse grootlabo *Tecnocrome*. In 1990 wordt het Zweedse *Extra Film*, marktleider in Skandinavië, opgeslorpt. In 1991 steken Mussche en Co de *Prominvest*-portefeuille (uit de GBL-stal) op zak. Prominvest wordt het vehikel voor de beursnotering die later volgt.

De inmiddels van DBM Color naar *International Photo Group* (1991) en *Spector Photo Group* (1993) „herdoopte” familiale groep uit Wetteren, expandeert in de jaren negentig verder. Eerst wordt de tweede grootste foto-ontwikkelaar op de Franse markt (*Racine*) overgenomen (1994), dan de Oostenrijkse nummer één *Bilderland* (1995). In Zwitserland wordt *from scratch* gestart met *Extra Film Suisse*.

Tussendoor wordt Spector, onder meer via de inbreng van *Lessius* en een aantal families, Vlaams verankerd binnen het vehikel *Fotoinvest* (dat 50,21 % aanhoudt).

DBM Color van 1986 (400 miljoen omzet, 60 miljoen cash flow) is op minder dan tien jaar uitgegroeid tot een groep met 8 miljard omzet en 1 miljard aan cash flow.

■■■
maken. Daar zit nog muziek in.

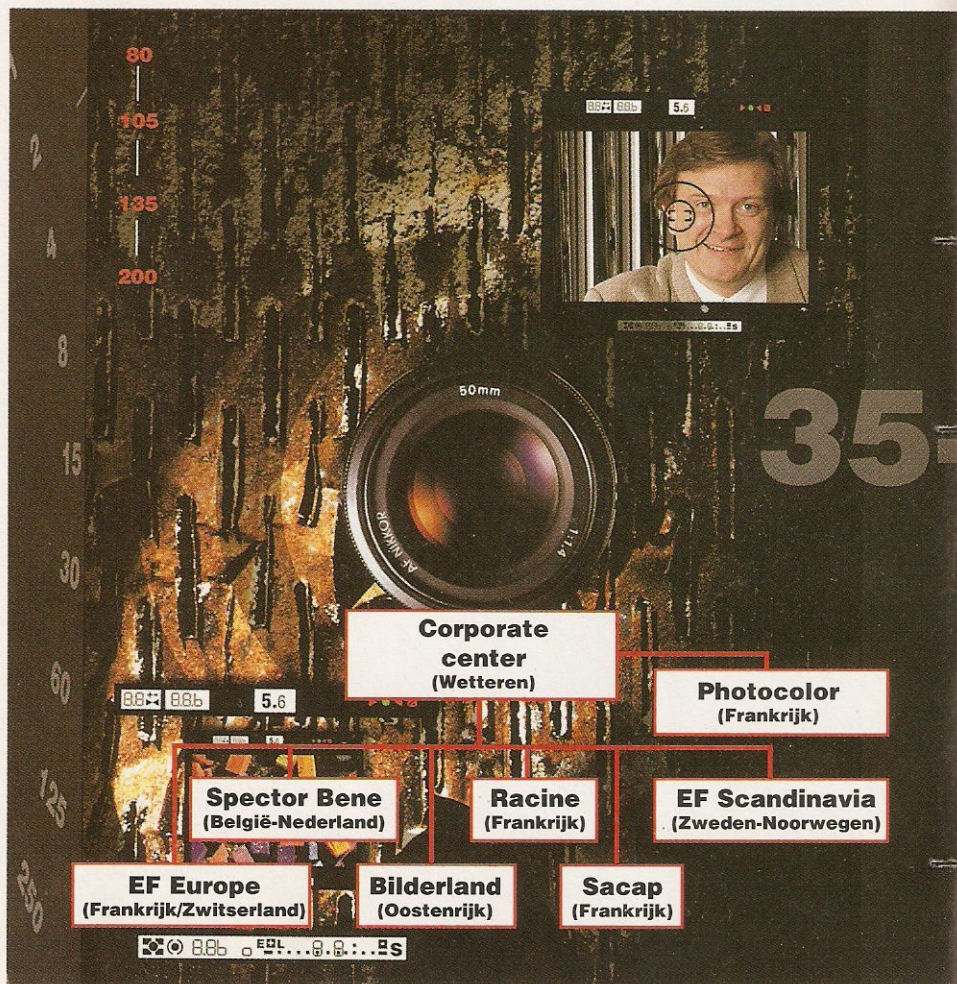
EUROPA. Ik voel mij meer wereldburger dan Europeaan. Dat hoort zo: de ekonomie is steeds meer een globale ekonomie. De „1992-manie”, het slechten van de grenzen en het liberaliseren van de competitie, vond ik goed. Het heeft onze markt en onze invalshoek alleen maar verruimd, het heeft ons professionalisme versneld. Maar over Europa *an sich* ben ik pessimistisch gestemd. In heel Europa, België is lang geen uitzondering, wordt het industrieel weefsel weggedrumd door de politici. Europa bevindt zich in een neerwaartse spiraal, waar het niet makkelijk zal uitkomen.

Elke arbeidsplaats die hier vernietigd wordt, komt niet meer terug. Want wat doen de regeringen in Europa? Het leger werklozen moet betaald worden, dus worden de loonlasten verhoogd en worden er opnieuw jobs vernietigd.

FAMILIE. Spector is als klein familiebedrijf begonnen, maar ik sluit niet uit dat er in de toekomst geen plaats meer is voor de familie. Anno '96 zijn er zeven families die aandeelhouders zijn: de familie Mussche, de twee takken *De Buck* (Mussche en de gebroeders De Buck lagen in 1964 aan de basis van het huidige Spector), de familie *Van Doorslaer*, de familie *le Hodey*, de

Zweedse familie *Sjögren* en de Franse tak *Buga-Contet*. Van de drie oorspronkelijke families is er, op het vlak van het leidinggevend management, alleen mijzelf overgebleven, de anderen zitten in de raad van bestuur. Binnen de zeven families bestaat een sluitende afspraak: er komen geen familieleden uit de volgende generatie in leidinggevende functies, *tenzij onder een aantal welbepaalde voorwaarden*. Verbaast u dit? Wij vinden dit uitstekend. Die voorwaarden zijn: minimum dertig jaar zijn, alleen in een leidinggevende functie en „omwille van competentie” gevraagd worden door de *voltallige* raad van bestuur. Let wel: we laten de komende generatie niet met vraagtekens omgeven achter. Daarom organiseren we elk jaar een *Junior Board*: vanaf twaalf jaar hebben de „juniors” recht op een uitgebreide informatieve rondleiding door het bedrijf. Zo kweken we *ambitie en interesse*. De rest zal zichzelf wel uitwijzen.

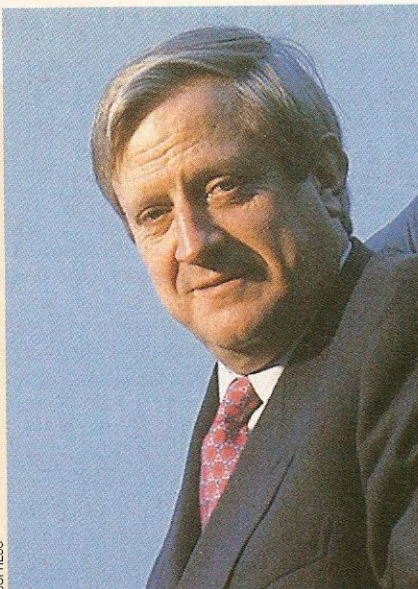
GROEI. Groei is een prioriteit wat kwaliteit betreft. Maar groei, in de zin van steeds groter worden, vind ik een relatief begrip. In Europa vechten we voor, och arme, een procentje meer, terwijl men in andere delen van de wereld probleemloos denkt in groeitermen van 10 % en meer. Wat zou ik mij druk maken over een hoe dan ook bescheiden groei? Natuurlijk moet je



DE ANDERE WINNAAR

DE HELD VAN DE PC. De lezers van *Trends/Tendances* verkozen Jean-Claude Logé (54) tot Manager van het Jaar. In tien jaar tijd heeft hij *Systemat* uit Lasne uitgebouwd tot de nummer 2 van de Belgische computerdistributie, na *Econocom*. Tussen 1984 en 1994 is de gekonsolideerde omzet van *Systemat* gestegen van 53,6 miljoen naar 1,4 miljard frank. Voor 1997 verwacht Jean-Claude Logé een omzet van 2,5 miljard frank.

In een sector waar de lijken voor het rapen liggen (*Abrico*, *Computerland-Brussel*, *Mainware*, *Asystel*) is Jean-Claude Logé erin geslaagd de bochten op tijd te nemen. Zo sloeg *Systemat* in 1990 een bruggehoofd in het noorden van het land door de Antwerpse IBM-dealer *Datarelay* over te nemen. En in 1993 kocht het *EPS* in Charleroi, dat nu *Systemat Sud* heet. Een andere strategische bocht werd begin 1994 genomen: *Systemat* trad toe tot de *International Computer Group* (ICG), een vereniging van computerdistributeurs die het de multinationals mogelijk maakt hun aankopen te globaliseren.



■ JEAN-CLAUDE LOGÉ (SYSTEMAT)
Bouwde op tien jaar tijd *Systemat* uit tot de nummer 2 van de Belgische computerdistributie.

Logé speelt het spel hard, en dat is altijd zo geweest. In 1968 stelt de jonge licentiaat in de handels- en economische wetenschappen zijn baas voor de keuze: ofwel wordt zijn salaris verdubbeld, ofwel stapt hij op. Hij verliest. De vier jaar bij *Inesco*, dat gespecialiseerd is in houtvezelplaten, zijn nochtans niet nutteloos. Hij leert er de beginselen van het mana-

gement. Samen met *Alain de Miomandre* neemt Jean-Claude Logé vervolgens *Sogeca* over, een management- en makelaarsbedrijf in verzekeringen. Ze brengen de zaak tot bloei en verkopen ze dan aan *Cobepa*. Logé start daarna een nieuw makelaarsbedrijf, *United Brokers*. Hij veroverd ook een zitje in de raad van bestuur van *North Europe*, waar hij de Belgische vertegenwoordiging bemachtigt van *France Secours International*. Nadat *France Secours International* zichzelf verkoopt aan *Mondial Assistance*, neemt die groep met een gouden handdruk afscheid van Logé.

Het waren uiteindelijk enkele kennissen bij *IBM* die hem de raad gaven *Systemat* over te nemen. De grote uitdaging hier blijft het vinden van middelen om de explosieve groei te financieren. Met een verkoop van 14.000 pc's in 1995 blijft *Systemat* een Klein Duimpje. De cash flow voor belastingen volstaat niet om de tesauriebehoeften te dekken. Medio 1994 stelde Jean-Claude Logé het kapitaal van *Systemat* open voor de Zweedse groep *San Bernardino*. Logé beseft echter dat het probleem zich over twee of drie jaar zal herhalen, tenzij de groei vertraagt...

CHANTAL SAMSON,
CHRISTINE SCHARFF ■

een bepaalde *taille* hebben. Nu we die omvang (nvdr — Spector staat voor 8 miljard frank omzet) ongeveer bereikt hebben, geef ik de voorkeur aan het optimaliseren van de relatie met de klant en de aandeelhouders. Dit zijn belangrijker „parameters” dan groei.

HOBBS. Ik lees graag en veel. Ik voel me ook geweldig aange trokken door sport: tennis, jogging, fietsen, wandelen, skiën, diepzeeduiken. Ik geef de voorkeur aan sportbeoefening in familieverband. Ook muziek boeit mij. Van de klassieke werken tot pakweg de volledige Beatles-kollektie of de „Pre Historie”, ik heb het allemaal in huis.

INTEGRATIE. Spector is niet vertikaal geïntegreerd. Voor papier, chemie en machinebouw zijn we afhankelijk van anderen. In die zin is Spector ook kwetsbaar zou je kunnen zeggen. Voor majors zoals *Kodak* of *Fuji* zijn we precies daardoor een ideale schietschijf. Spector zou kunnen passen „in het bredere plaatje”. Maar wij zijn duidelijk niet te koop. Spector hoeft ook niet vertikaal geïntegreerd te zijn. Wij zijn een *market driven company*. Onze focus staat op de klant.

JEUGD. Ik was de tweede uit een gezin van vijf kinderen. Vader had een fotowinkel. Als tiener stond ik al eens vaker achter de toonbank. Dat heeft mij veel geleerd. Bijvoorbeeld dat de klant een hoog verwachtingspatroon heeft, waar je moet op

inspelen. Als ondernemer vertaalde ik dat later naar onze *morgen klaar, zoniet gratis* campagne. Ik was in de jeugdbeweging (KSA, Scouts). Ik was een middelmatig student in de humaniora, ook een beetje een „kontestatair”. Ik wilde altijd voor mijn ideeën uitkomen. *Luc De Bruyckere* en *Luc Van Nevel* (nvdr - beiden ex-Manager van het Jaar) waren schoolkameraden. Ik was intern en ergerde mij blauw aan het schoolsysteem, dat vooral nederigheid predikte: de leerlingen waren maar dit of maar dat. Ik kwam op voor een zekere vorm van zelfrespekt: *plus est en vous*. Het brak me zuur op, ik werd van de school (Sint-Lievenskollege Gent) weggestuurd en week uit naar Zottegem. De *Bruyckere* en *Van Nevel* ondergingen trouwens hetzelfde lot. Ik kon thuis op héél veel begrip rekenen. Mijn vader was als een vriend, onze relatie was prima, we praatten veel. Het eerste jaar aan de universiteit, was ik niet rijp, met een bisjaar voor gevolg. Maar ik eindigde mijn studies ekonomie in schoonheid.

KAPITAAL. Mijn uitgangspunt is, en ik citeer *Kotler*: *Het doel van een onderneming is het creëren van waarde voor de aandeelhouders*. Dat, en niets anders, is finaal ook de graadmeter van het succes. Hoe schep je waarde? Wij zijn tot de bevinding gekomen dat de echte waarde van een onderneming niet op de balans staat. Waarde is per definitie *immaterieel*. De kern van het creëren van waarde is de opbouw

van een reeks relaties tussen mensen (klanten, personeel, leveranciers, overheid) waarbij de klant absoluut centraal staat.

EKTUUR. Ik „verslind” als het ware tijdschriften. Vooral Engelstalige bladen liggen mij erg goed: *The Economist*, *International Business Week* of *Fortune*. Aan Nederlandstalige kant lees ik *Trends* en *Humo*, waar het onbevengene, het creatieve, het verrassende mij aanspreken. Ik ben ook een boekenwurm. Kijk rond op mijn bureau en je merkt alleen maar werken over management. Mijn laatste bijbel? *Foundation of Corporate Success* van de hand van *John Kay*. Wat ik ook lees, steeds vertrek ik onbewust vanuit een bepaalde optiek: ik zoek ofwel bevestiging ofwel nieuwe inspiratie.

MANAGEMENT/MARKETING. Ik vertrek bij het managen van een soort ingesteldheid, die mijn diepste overtuiging raakt. Zo vind ik *humor* onontbeerlijk om goed te functioneren. Ik zeg het vaak aan mijn medewerkers: *hou het leuk*. Ik heb tijdens de moeilijkste onderhandelingen geleerd dat je met een kwinkslag veel, heel veel, kan deblokken. Ik zweer in elke relatie opnieuw bij wederzijds respect en vertrouwen. Tot op het naefje af. Met mijn vorig jaar overleden Zweedse partner *Lennart Sjögren* heb ik mij vanaf de eerste onderhandeling totaal open opgesteld. En ik vroeg hem hetzelfde te doen met mij. Het

■■■

■■■■ resultaat was ernaar : we stelden na verloop van tijd vast dat we elkaar heel veel te bieden hadden. Je moet bereid zijn te leren van een ander.

Ik voel mij goed op het terrein van de marketing. Ik stel vast dat de vier p's van de jaren zeventig en tachtig vervangen werden door de vier c's. Vroeger werd steevast gedacht in termen van produkt, plaats, promotie en prijs. Dat is voorbij. De toverwoorden, in het Engels, zijn nu : customer-value, convenience (gemak voor de klant), communication in twee richtingen (ook bereid zijn te luisteren !) en cost. Wij geven die wijsheid door aan

koopt met mail order, dit jaar zal doen. Wij noemen dat de *life time value* methode.

POLITIEK. We hebben in België de politici die we verdienen. Ik loop er dus niet zo hoog mee op. Maar gelijktijdig zeg ik : dit is een foute ingesteldheid. Van onze ouders leerden we dat politici altijd *vuile handen* hebben. Dit is een verkeerd uitgangspunt. Ik pleit voor een andere attitude : de politiek moet initieel gerespecteerd worden. Ik pleit voor een betere vergoeding, zodat we betere mensen zullen krijgen in de politiek. Natuurlijk mag je politici nooit *carte blanche* gunnen, want macht korrumpert. Zolang er een vrije pers is en openbaarheid van bestuur, kunnen politici moeilijk een scheve schaats rijden.

QUALITY. Kwaliteit is een hoeksteen in alle opzichten. Je moet altijd de beste proberen te zijn. Produkten en diensten leveren met de hoogste kwaliteit en tegen de laagste kostprijs, dat is een *conditio sine qua non*.

ROKEN. Ik heb iets tegen roken. Het maakt ziek. Ik respecteer ieders vrijheid. Maar wie

rookt, mag van mijntwege op flink wat tegenwind rekenen. Ons bedrijf is in principe *rookvrij*. Daar bestond makkelijk consensus over. Hier heeft het fanatisme van Johan Mussche niet de doorslag gegeven. Als ik tussen twee kandidaten van gelijk niveau moet kiezen, neem ik de niet-roker boven de roker. Roken wijst op een gemis aan zelfrespect.

SPECTOR. Spector ? Dat is mijn professioneel avontuur. Dit is gelinkt aan onze onafhankelijkheid. We willen zo blijven, ook al leverden we met de beursgang al een stukje onafhankelijkheid in bij het publiek.

Of we onafhankelijk kunnen blijven ? Dat weet je nooit, alles heeft een prijs.

TOEKOMST. Ik ben optimistisch voor de toekomst van de wereld. Als je vandaag merkt hoe bepaalde economieën (Azië, Noord- en Zuid-Amerika) groeien, waardoor mensen ook beter leven, dan juich ik. Over Europa ben ik ongerust. Met betrekking tot Afrika ben ik een beetje moedeloos, al kan Zuid-Afrika misschien de motor doen aanslaan. Met Spector wil ik in de toekomst graag naar andere continenten. Dat zie ik ook gebeuren. Al zullen we in Europa met plezier plannen blijven maken. Oost-Europa ? Heb ik te weinig zicht op. Ik huiver als ik bepaalde horrorverhalen hoor.

UNIEF. Ons universitair systeem is globaal genomen goed. Al erger ik me aan bepaalde voor het leven benoemde professoren die vegeren of zelfs hun taak niet aankunnen.

De meerderheid van de professoren doet echter uitstekend werk. Ik pleit wel voor minder *ex cathedra* en meer *interactief* onderwijs. Met de komst van de nieuwste technologieën zal deze laatste vorm sowieso opgeld maken.

VERANKERING. Ik vind dit niet hét debat. De ekonomie is wat ze is. Ik pleit voor bewustmaking, voor het zelf realiseren, voor het in handen nemen van een aantal hefbomen. Maar : de tijd moet er rijp voor zijn. Kennelijk is dit in Vlaanderen nog steeds niet het geval. Inmiddels vind ik het belangrijk dat het debat aan de gang blijft. De Vlerick School, Trends en minister-president Van den Brande doen terzake voortreffelijk werk. Voorlopig blijven we nog steken in de analyse ; de *doe-faze* is, jammer, pas voor later.

WELVAART. Als we een nieuwe vorm van welvaart willen scheppen, dan moeten ook de vakbonden een andere dynamiek aan de dag leggen. Vroeger kwamen de vakbonden (terecht) op tegen tal van misbruiken. Er was te weinig inspraak, te weinig respect, te weinig medeverantwoordelijkheid van de werknemer. Vandaag is alvast in ons bedrijf die bladzijde omgedraaid. De vakbonden moeten nu leren meedenken met het beleid, wat kennelijk een zware opgave is. Men gaat vooralsnog liever in de clinch.

XENOFOBIE. Daar heb ik in gezinsverband noch in het kader van het bedrijf enige last van. Ik ervaar verscheidenheid van kulturen als een rijkdom. Mensen die problemen hebben met vreemdelingen, hebben last van schrik of zijn onwetend. Mijn kinderen worden opgevoed met een blik op de wereld. Mijn oudste dochter verbleef net een jaar in Panama, ons gezin was gastgezin voor een meisje uit Costa Rica, mijn vrouw is actief in het uitwisselingsprogramma *Associated Field Services* (AFS). Ook in het bedrijf houden wij permanent voeling met de wereld.

YUPPIE. Joepie, dit interview is bijna gedaan (lacht). Neen, ernstig nu. Het is een typische marketeer, die nu een ietwat negatieve bijklank heeft. Ik heb aan de term yuppie nooit enige speciale betekenis willen geven.

ZAKENDOEN. Wie zakendoet, moet ambitie hebben, zelfrespect en visie, liefst lange-termijnvisie. Dat lukt niet altijd, 1995 was een rekordjaar inzake faillissementen. Faillissementen zijn een noodzakelijk kwaad, het is een vorm van gezondmaking. De oorzaken zijn niet ver te zoeken : mensen beginnen vaak een eigen zaak uit wanhoop (geen werk), met te weinig kapitaal of te weinig know-how. Ze starten een avontuur. Als de overheid ze dan nog eens bombardeert met allerlei regels en/of belastingen, dan is dat rekord snel verklaard. *De overheid oogst altijd wat ze zelf zaait.*

KAREL CAMBIEN ■

SPECTOR

In BEF 1.000	1994	1993	1992
Bedrijfsopbrengsten	4.325.206	3.770.392	4.072.806
Bedrijfsresultaten	375.810	338.308	386.089
Uitzonderlijke resultaten	34.473	8.466	(12.939)
Nettoresultaat	201.604	154.016	146.557
Aandeel van de groep	204.629	154.250	146.557
Courant resultaat (1)	318.693	265.584	250.888
Cash flow (2)	801.766	715.690	680.244
Totaal eigen vermogen	2.170.324	1.555.396	1.399.004
Schulden	4.033.902	1.754.510	1.974.891
Balanstotaal	6.546.893	3.575.966	3.646.167

(1) Courant resultaat = vóór afschrijving goodwill.

(2) Cash flow = nettoresultaat van de groep + afschrijvingen.

onze Spector-dealers : wees eerder een aankoper voor uw klant dan een verkoper voor uw leverancier. Marketing is : weten wat uw klant wenst en beroert.

NETWERK. Ik kwam terecht in wat ik een ideaal netwerk noem : de Vlerick School. Dat is een voedingsbodem geweest. Ik leerde er omgaan met mensen zoals *Louis Verbeke*, *Luc De Bruyckere* of *Rik Muller* (nu bij C&A). We dachten allemaal een beetje eender : we vonden *ambitie* geen vies woord. Nu nog ontmoet ik via Vlerick jongere ondernemers die mij boeien. Een netwerk is vrij belangrijk. Dat moet je opbouwen aan de universiteit. Ik zeg aan mijn dochter van 19 : zorg dat je zoveel mogelijk interessante mensen ontmoet aan de unief, en onderhoud die contacten. Later kom je deze mensen gegarandeerd opnieuw tegen in de maatschappij. Ik ken wereldwijd mensen op wie ik met een gerust gevoel kan terugvallen. Dat werkt verrijkend. Via de internationale beroepsorganisatie *Photo Marketing Association* (PMA) heb ik op zakelijk vlak heel veel kennis van en visie op de sektor.

VERNAMES. Bij een overname hecht ik minder belang aan de balans, aan de kosten, aan het machinepark, aan de al dan niet openstaande schulden. Deze elementen zijn gemakkelijk te waarderen. Veel belangrijker zijn de klanten, het personeel, de leveranciers, de eventuele relatie met de overheid. Intern hebben wij leren berekenen wat een klant ons kan opbrengen. Ik kan haast tot na de komma voorspellen wat een klant, die pakweg sinds 1982