

EXTRA DIK VERJAARDAGSNUMMER

FINANCIEEL-ECONOMISCH WEEKBLAD - 31STE JAAR NR. 2 - € 4,50 - 13 JANUARI 2005 - ISSN 0776-3387

cash **Trends**

AJIT SHETTY
Janssen Pharmaceutica

SPECIAL
30 JAAR TRENDS

MANAGER
VAN HET JAAR **2004**

OPENHARTIGE MET ALLE
GESPREKKEN MANAGERS
VAN HET JAAR
OVER *bedrijf* gezin **POLITIEK** België
geld

YVES LETERME IN CONFRONTATIE
MET MARK EYSKENS

*De gevleugelde ambities
van Formule-1-rijder Thierry Boutsen*

PRIJZENSLAG tijdens het
autosalon



DE LAUREAAT: AJIT SHETTY (JANSSEN PHARMACEUTICA)

Manager van het Jaar 2004



AJIT SHETTY (JANSSEN PHARMACEUTICA,
MANAGER VAN HET JAAR 2004)

*Verankerde het fundamenteel
geneeskundig onderzoek van Johnson &
Johnson in België.*

De jobs van 28.000 mensen in de kenniseconomie dansen op duimspijkers. Ajit Shetty (58), de topman van Janssen Pharmaceutica en Manager van het Jaar 2004, is héél duidelijk: „De invoering van openbare aanbestedingen voor geneesmiddelen in België — een truc van de Nieuw-Zeelanders — kan zware gevolgen hebben voor het geneesmiddelenonderzoek in België.”

De CEO en voorzitter van Janssen Pharmaceutica. is net terug van een familiaal nieuwjaarsbezoek aan Bangalore in India. Ajit Shetty, de Manager van het Jaar 2004, is een triademan: Azië is zijn geboortegrond, Europa zijn woon- en werkplek en Amerika zijn partner.

Het is meteen de eerste keer dat een manager met een niet-Belgische achtergrond tot Manager van het Jaar is verkozen. Ajit Shetty (58) heeft Indiase wortels, is een diepgelovige hindoe en woont sinds jaar en dag in België. Hij huwde met een Kempense, een familielid van de overleden stichter Paul Janssen. Onder Shetty's leiding opende Janssen Pharmaceutica, een dochter van het Amerikaanse Johnson & Johnson, vorig jaar een nieuw onderzoekscentrum, een project van 68 miljoen euro, dat ruimte biedt aan 300 onderzoekers. Het fundamenteel geneeskundig onderzoek van de Amerikaanse groep werd op die manier stevig verankerd in België. Toen Ajit Shetty chef werd, in 1994, telde Janssen Pharmaceuti-

WOUTER RAVOENS

ca in België 3000 medewerkers. Vandaag zijn dat er 4386. De pijn is gevuld met medicijnen tegen kanker, tuberculose, inwendige ziekten en schizofrenie.

Volgens een studie van de uitzendgroep Randstad staat Janssen Pharmaceutica ook al voor het vierde jaar op rij — als enige onderneming — in de topdrie van de meest aantrekkelijke werkgevers van België. Het bedrijf investeert bijna een kwart van zijn O&O in Vlaanderen en brengt 20% van de toegevoegde waarde van de Kempen (arrondissement Turnhout) aan, aldus berekeningen van het nieuwe Toekomstplan Kempen.

Een bedrijfsleider met een „human face”

Ajit Shetty is godsdienstig en het credo van Johnson & Johnson — een van de eerste bedrijfscodes ter wereld — speelt een belangrijke rol in zijn leiderschap. Shetty: „Die code heeft veel aandacht voor de *stakeholders* op een manier die ook de business doet groeien. Wij helpen elkaar om te ontwikkelen en snijden geen kelen over. Op de markt zullen wij hard concurreren, maar wij hebben een *human face*. Ik ben een hindoe. Christine, mijn echtgenote is katholiek. De beide godsdiensten hebben een lange en boeiende traditie en werden in de jongste decennia toleranter. Ik loop gemakkelijk een kerk binnen, Christine bidt in tempels in India.”

Shetty is lang niet de enige Indiër die het gemaakt heeft in het zakenleven. Ondernemers onder de Indiërs buiten India breken sterker door in het staal, in de elektronica, in de diensten. Ajit Shetty: „Ik studeerde met de kinderen van Lord Paul, actief in het Britse en het internationale staal, aan Carnegie Mellon in Pittsburgh en wij kennen elkaar goed. Lakshmi Mittal, nu de grootste staalproducent ter wereld, is

Verhofstadt II verwacht het gezondheidsbeleid met een besparingsbeleid. Wil België aan de wereldtop blijven in de farmacie, dan moet de overheid dringend het roer omgooien.

zumdar van Biocon. Door de oplevende beurs en de marktopening maakten zij een forse sprong met hun fortuin. Zij zijn rolmodellen, zoals Rajat Gupta dat is bij McKinsey. Bovendien zie ik in India en China tijdens mijn jongste reizen een omgekeerde hersenvlucht. Indiërs en Chinezen die vlijtig bezig waren in de VS, reizen terug naar hun vaderland en richten ondernemingen op. *Offshoring* en *inshoring* zijn geen eenrichtingsverkeer meer.”

SJOEMELT DE FARMANIJVERHEID MET PROEVEN?

De farmabedrijven moeten grote sommen reserveren voor toekomstige claims. Er is daardoor een trend om producten met een zekere toxiciteit vroeg uit de onderzoeksprogramma's te schrappen. Merck, Sharp & Dohme, Pfizer en Bayer werden al aangevallen om de neveneffecten van hun geneesmiddelen. Ajit Shetty: „Wij maakten in de jaren negentig een gelijkaardige zaak mee, met Prepulsid, een middel tegen maagzuur.”

Prepulsid was een topproduct met meer dan 1 miljard dollar omzet. Midden de jaren negentig hadden wij 200 miljoen dosissen verkocht en toen werden enkele tientallen gevallen van hartritmestoorningen gemeld. Na overleg met de overheid hebben wij beslist om Prepulsid van de markt te halen. Dat was een moeilijke beslissing. Prepulsid is nu alleen nog beschikbaar op voorschrift en het wordt in België sedert januari gratis gegeven.”

Ajit Shetty: „Een geneesmiddel zonder nevenwerking bestaat niet. Bij de ene mens heeft het bijna geen gevolgen, bij de andere mens veel. Denk aan duizeligheid en misselijkheid. Uiteindelijk maak je een afweging tussen de risico's en de baten. In de toekomst zal er een evenwicht gezocht moeten worden tussen een ambtenaar die een risicovermijden attitude heeft en een potentieel geneesmiddel dat onthouden wordt aan miljoenen patiënten. Ontstekingsremmers hebben nadelen, kankerbehandelingen hebben neveneffecten. Die moet men beter en eerlijker afwegen en vermelden in de pers.”

Van 'dommerik' naar rolmodel

J&J is de enige onderneming die zowel geneesmiddelen, diagnostica, medische toestellen als consumentenproducten (bijvoorbeeld pleisters) aanbiedt. „De recente overname van Guidant past in die strategie,” aldus Shetty. „Ik weet ook dat sommige critici verwezen naar onze zogenaamd magere pijn als verklaring voor die overname. Volledig ten onrechte: wij hebben producten in proef voor inwendige ziekten, ziekten van het centrale zenuwstelsel, kanker en tbc. Guidant zal bij ons zoeken naar wat wij samen kunnen doen. De toestellen tegen hartritmestoorningen zijn complementair met de geneesmiddelen van J&J.”

Vijf jaar geleden pleitte elke analist nog voor een *pure play*, een zuiver farmaciebedrijf. Iedereen verwees naar J&J — met zijn vier divisies — als een dommerik. Splits de onderneming en breng de stukken apart naar de beurs, was de modekreet. Ajit Shetty: ■■■



AJIT SHETTY (JANSSEN PHARMACEUTICA, MANAGER VAN HET JAAR 2004) TUSSEN ZIJN TOPMANAGERS

„Als de Belgische overheid zou beslissen om openbare veilingen voor farmaceutische producten te houden, dan is het zeer onzeker dat wij daarin zullen meestappen.”

Naar tekorten in de Belgische apotheken?

Het lijkt wel alsof er alleen maar goed nieuws te rapen valt in de farmasector. Maar schijn bedriegt. Die ochtend las CEO Shetty in de Financial Times dat de farmacie qua reputatie net boven de wapenindustrie staat. Ajit Shetty zucht: „Dat is dramatisch. Wij moeten meer ons verhaal vertellen. Janssen Pharmaceutica werkt op aids, op tbc en bracht recent een vondst uit waarop dr. Koen Andries en zijn team tien jaar hebben gewerkt. Veertig jaar is er wetenschappelijk in die hoek weinig gepresteerd door anderen. Tbc is geen ziekte van een westerse luxecliënteel.”

Ajit Shetty verliest evenmin de Belgische actualiteit uit het oog: Als er hier zou worden beslist om openbare veilingen te houden, zoals in Nieuw-Zeeland (dus het *kiwi-model*), dan zal Janssen Pharmaceutica nagaan wat economisch rendabel is. Ajit Shetty: „Het is zeer onzeker dat wij daarin zullen meestappen, want dat zou consequenties hebben op andere markten. In Europa is er vrij verkeer van goederen en diensten, maar de prijszetting gebeurt in onderhandelingen met de overheid op nationaal niveau. Het gevolg is dat in de goedkoopste landen van de EU de groothandelaren de producten massaal opkopen, die herverpakken en tegen een hogere prijs verkopen in een ander land. Landen met lage prijzen — zoals België, Spanje en Griekenland — exporteren naar het Verenigd Koninkrijk, waar de prijzen 20 % tot 30 % hoger

liggen dan hier. Nu al verdwijnt jaarlijks 3,5 miljard euro in de portemonnee van de parallelhandelaars en die bedragen komen de research noch de sociale zekerheid ten goede. In december 2004 waren er daardoor in de Belgische apotheken te weinig geneesmiddelen. De volumes bestemd voor de Belgische markt verhuizen massaal naar het

■■■ „Vandaag zegt iedereen in Wall Street: *interplay* is de nieuwe regel. Dat weten wij van bij onze stichting.”

Onder de stichter, dr. Paul Janssen, was Janssen Pharmaceutica een multinational binnen een multinational. Nadien volgde een vervlechting. Ajit Shetty: „Wij wilden één farmabedrijf maken, geen doubles meer hebben en de inspanningen concentreren. De research werd verzameld in de divisie Johnson & Johnson Pharmaceuticals Research & Development. De distributie zit bij Janssen Cilag en de productie en de algemene diensten bij Janssen Pharmaceutica. Ik speel een rol met drie andere Belgen: Marc Schorpion, de HR-directeur van de wereldwijde farmadivisie is een Belg, evenals Tom Heyman, het wereldwijde hoofd van *business development*, licenties en acquisities; zij wonen in de VS. Paul Stoffels van Tibotec zetelt in de wereldwijde R&D Board. Mijn familie en ik blijven in de Kempen en ik pendel vaak naar het hoofdkantoor. Je kan met de nieuwe structuur van de farmaciedivisie internationaal leidinggeven vanuit Beerse.”

FC BRUSSELS of FC Barcelona?

Janssen Pharmaceutica kent, dankzij zijn vestiging in Nieuw-Zeeland, het zogenaamde *kiwi-model* al jaren. De openbare aanbesteding van het kiwi-model gaat alleen over producten waarvan het octrooi is vervallen. Het land is goedkoper dan België omdat het een ander economisch systeem heeft dan ons land. Nieuw-Zeeland is een ver eiland met vier miljoen inwoners en de helft van het inkomen per hoofd van het Belgische. België heeft een veel beter gezondheidssysteem. Hier werken er 28.000 mensen in de farmaceutische industrie, tegenover 500 in Nieuw-Zeeland.

Ajit Shetty: „Hoewel wij met ons land het FC Barcelona zijn van de gezondheidszorg, vergelijkt de Belgische regering ons met FC Brussels. De politici zeggen, aha, FC Brussels doet het tienmaal goedkoper, dus moet FC Barcelona met een tiende van het budget ook dezelfde resultaten kunnen behalen. Dat kan dus niet. Wij staan open voor alternatieven voor het huidige systeem, maar het kiwi-model is een fout alternatief. In Nieuw-Zeeland bestaan lange wachtlijsten en de mensen met geld doen aan medische shopping in het buitenland. Wij hebben het in België té goed om het kiwi-systeem na te bootsen.”

GECHARMEERD DOOR ONZE RESULTATEN VERMOGENSBEHEER? KOM DAN EENS MET ONS PRATEN ...

Nettoresultaten vermogensbeheer 2004

(gemiddelde rendementen voor cliënten opgestart vóór 01/01/04;
na kosten en taksen, voor de periode van 01/01/04 tot 31/12/04)

> **Full Equity** + 15,77 %
(100% aandelen)

*Ter vergelijking over een langere periode: Full Equity laatste 6 jaar
+ 10,20% t.o.v. de wereldindex (MSCI) in euro: -10,40%*

> **Full Equity
Huisstijl** + 10,54 %
(min. 40% en max. 100% aandelen)

> **Medium Equity** + 5,66 %
(aandelen/obligaties 50/50)
Ook mogelijk via onze bevek Accent Fund Global: + 7,21%

> **Low Equity** + 4,34 %
(aandelen/obligaties 25/75)

De gemiddelde returns behaald over 5 jaar in de diverse beheerfor-
mules kunnen aangevraagd worden bij de dienst Vermogensbeheer.
Ze kunnen ook geraadpleegd worden op www.sgbdm.be
(via de rubriek "dienstenpakket" onder "vermogensbeheer")

Hoofdzetel te Gent

Rijzenbergstraat 148
9000 Gent
tel 09 242 22 22
fax 09 242 22 44

adm@sgbdm.be
www.sgbdm.be

Kanaal Z pag. 666



Bank De Maertelaere
PRIVATE BANKING

Kantoren te

▪ Aalst ▪ Antwerpen ▪ Brugge ▪ Bruxelles ▪ Hasselt ▪ Knokke-Heist
▪ Kortrijk ▪ Leuven ▪ Lier ▪ Oostmalle ▪ Oudenaarde ▪ Roeselare
▪ Sint-Niklaas ▪ Tournai

SAMEN bouwen aan **UW** vermogen

JANSSEN PHARMACEUTICA NV (*)

Miljoen euro	2003	2002	2001
Omzet	1876	1674	1568
Winst	355	282	285
Personeel	4386	4234	3954
Investerings in O&O	868	805	775

(*) Zonder Janssen-Cilag Belgium.

Bron: Janssen Pharmaceutica.

■■■ buitenland. Als je daarbovenop nog een kiwi-model toepast, dan zullen de tekorten in de apotheken verder stijgen. Wij pleiten dus voor een prijszetting op Europees niveau voor voorgeschreven geneesmiddelen. Bovendien willen we dat er alleen landelijk wordt onderhandeld over de terugbetaling. Zo valt de parallelhandel weg, hebben wij de sommen voor onderzoek en kan elke nationale overheid voor haar gezondheidsbeleid bepaalde producten goedkoper aanbieden aan de patiënt.”

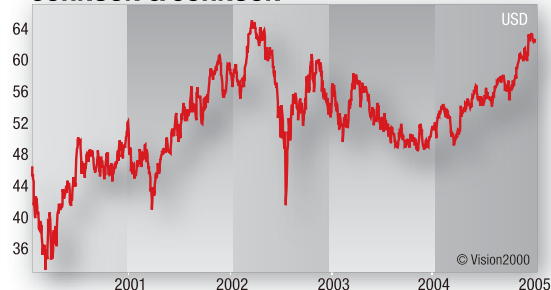
Het Belgische gezondheidsbeleid is veel te sterk bepaald door de kostenbeheersing van de geneesmiddelen, dus begrotingsgedreven en te weinig gezondheidsgedreven, oordeelt Ajit Shetty. België hanteert zeer lage prijzen, voor de totaliteit van de verkochte geneesmiddelen zit het land op het gemiddelde van Europa. Maar, zo zegt Shetty, als je kijkt naar de 25 meest verkochte geneesmiddelen is België na Griekenland het goedkoopste land van Europa, hoewel de uitgaven toenemen.

België is de thuismarkt van Janssen Pharmaceutica en vaak kijken de landen van export naar de prijszetting op de thuismarkt. Als de prijzen in België goed zijn, dan zijn de prijzen in het buitenland ook betrekkelijk goed. „Met *bradage* door het Nieuw-Zeelandse model brengen wij bepaalde producten niet langer op de Belgische markt. Indien wij ze in België sterk onder de kostprijs moeten aanbieden, zakken onze inkomsten wereldwijd. Daardoor dalen onze research- en productiekansen in België en dat willen wij zeer zeker vermijden.”

Op bezoek bij Thabo Mbeki

België staat in de research en de farmaceutische productie aan de Europese top. Dat moet gevaloriseerd worden in de context van de gezondheidszorg, meent Aji Shetty. „In het Verenigd Koninkrijk is er het zogenaamde PPRS (Product Price and Reimbursement System) en wordt in de prijszetting rekening gehouden met wat een bedrijf betekent voor het wetenschappelijk onderzoek en de economie van het land. Het is zelfs een instrument om investeringen aan te trekken. Dat wordt in België amper mee in de afweging opgenomen. Wij brengen meer op aan de staat dan de geneesmiddelen kosten voor de begroting. Over 2003 gaf de farmaceutische nijverheid rechtstreeks 2,5 miljard euro inkomsten aan de staat en de overheidsuitgaven voor geneesmiddelen bedragen 2 miljard euro. Ik spreek dan niet over de economische voordelen van de gezondheid; mensen zijn minder afwezig op hun werk, zoeken minder de ziekenhuizen op enzovoort.”

JOHNSON & JOHNSON



De koers van Johnson & Johnson steeg vorig jaar met 10 procent. Pfizer en Zeneca zakten rond 15% in oktober 2004, maar kwamen terug. J&J heeft dezelfde koers-winstverhouding als de overige farmaceutische bedrijven op Wall Street, omdat het gekenschetst wordt als farmaceutische groep terwijl geneesmiddelen slechts 50% van de groepsomzet leveren.

De progressieve activisten eisen nu bij elk nieuw geneesmiddel dat het onmiddellijk en betaalbaar ter beschikking is van de armste mensen in India en Zuid-Afrika. Ajit Shetty vraagt zich af: „Hoe kunnen wij dat verwezenlijken en tegelijkertijd rendabel blijven? De logica zegt dat er een *multi-tier*-prijszetting, een meerlagige prijszetting — dus met lage prijzen in de arme landen en andere prijzen in de ontwikkelde landen — moet komen. Ik reis daarvoor binnenkort naar Zuid-Afrika, een belofte aan premier Thabo Mbeki toen hij op bezoek was in België.”

FRANS CROLS ■

frans.crols@trends.be

eXtra informatie op www.trends.be

Op de Trends-site vindt u het volledige interview met Ajit Shetty, de nieuwe Manager van het Jaar.



MANAGER(S) DE L'ANNÉE

Ons zusterblad Trends-Tendances verkoos dit jaar Pierre L'Hoest en Laurent Minguet van EVS tot *Managers de l'Année*.

De Luikse beeldtechnologiegroep is wereldwijd een van de referentiebedrijven bij de ontwikkeling van digitale cinema, een revolutie die niet alleen voor een betere beeldkwaliteit maar ook voor een daling van de cinematografieproductiekosten zal zorgen. De beurskoers van EVS explodeerde de voorbije twee jaar van 14 naar 75 euro.



BELPRESS.COM



Wenst u meer informatie i.v.m. schoonmaak van uw kantoren en gebouwen, industriële reiniging, verhuizingen, afvalbeheer, plantenonderhoud, behang- en schilderwerken, ruitenwasserij, catering en zelfs klussen, bel naar **0800-99 155** of surf naar **www.iss.be**



Antwerpen • Beringen • Brussel • Floreffe • Gent • Houthalen • Luik • Vilvoorde • Luxemburg

DE GENOMINEERDEN: CLEMENT DE MEERSMAN (DECEUNINCK)

De man die een familiale KMO



CLEMENT DE MEERSMAN (DECEUNINCK)

„We hebben een moeilijk jaar achter de rug. Maar het is juist op zo'n moment dat je als manager het verschil kan maken.”

WOUTER RAWOENS

Minder winst en hogere kosten, op dat dilemma botste vorig jaar het managementteam van Deceuninck. Standvastig blijven geloven in de gekozen weg, was het devies van Clement De Meersman (53).

We hebben een moeilijk jaar achter de rug,” geeft Clement De Meersman toe. „Maar het is juist op zo'n moment dat je het verschil kan maken als manager. Dan tellen beslissingen dubbel en kan je aantonen dat het management als team aan hetzelfde touw trekt.”

Deceuninck maakt PVC-raamsystemen en bouwprofielen in kunststof. Al mag 2004 dan het minst goede jaar zijn van het afgelopen decennium, de expansie die de beursgenoteerde KMO uit Hooglede de jongste vijftien jaar op tafel legde, is weergaloos. In die periode evolueerde het bedrijf van een West-Vlaamse KMO tot de wereldwijde nummer één in de niche van de PVC-ramen.

Zwaar jaar voor een topmanager

De belangrijkste architect van die groei is gedelegeerd bestuurder Clement De Meersman. Nochtans had de Oost-Vlaming het niet onder de markt de voorbije twaalf maanden: de grondstoffenprijzen schoten als een raket omhoog en bovendien leverde de integratie van het Duitse Thyssen Polymer — eind 2003 overgenomen — onvoldoende synergie op om die prijsstijging te compenseren. Plus: in het derde kwartaal bleef de omzet onder de verwachtingen. Op 18 november 2004 waarschuwde De Meersman dan ook dat de bedrijfswinst in 2004 ruim 25 miljoen euro lager zou uitvallen dan het jaar ervoor.

Toch kijkt de topman vol vertrouwen naar de toekomst. Er blijft natuurlijk nog altijd een niet onaardige bedrijfswinst van naar schatting 30 miljoen euro. Al is dat fiks minder dan wat de aandeelhouders begin 2004 nog was beloofd. En er was de afgelopen maanden ook positief nieuws om de expansiehonger van Deceuninck te stillen: in Turkije nam de groep sectorgenoot Winsa over, in Rusland startte Deceuninck met

uitbouwde tot een wereldleider

een eigen kantoor en daarnaast zette de dochteronderneming in de Verenigde Staten samen met de distributieketen Alcoa Home Extérieurs haar eerste schreden op de veelbelovende markt van *plastic wood*, een mengmateriaal van houtafval en kunststof waarvan De Meersman veel verwacht.

No-nonsense, geen wilde ideeën

Toen in maart 2004 Deceuninck nog met gunstige financiële vooruitzichten op de proppen kwam, was het financieel directeur Dirk Demeulemeester die de analisten voorzag van tekst en uitleg. Niet abnormaal dat hij dat karweitje klaarde, zo blijkt, want de communicatie van de KMO uit Roeselare is in handen van de tandem Demeulemeester en De Meersman. Dat CEO en CFO klaarblijkelijk elkaars rol kunnen overnemen, is typisch voor de groepsdirectie van Deceuninck. De Meersman is de patron, dat wel, maar Dirk Demeulemeester, operationeel directeur Geert Demeurisse en het ontslagnemende directielid Hans Herpoel zijn even pragmatisch ingesteld en houden er eveneens een no-nonsensestijl op na. De Meersman ziet zichzelf eerder als inspirator dan als *chef* die het laken naar zich toetrekt en met alle eer gaat lopen.

De KMO-aanpak — uiteindelijk telt de groep met een omzet van ongeveer 600 miljoen euro slechts 2800 werknemers wereldwijd — heeft voordelen: bij Deceuninck hebben de werknemers veel persoonlijke verantwoordelijkheid. „De transparantie binnen het bedrijf is groot,” zegt De Meersman. „Elke manager zit dicht op de bal. We hebben heel goede rapporteringssystemen waardoor we tot op elke productielijn precies weten waar wat wordt geïnvesteerd.”

Focus is daarbij een sleutelwoord. In de maandelijkse raad van bestuur worden de krachtlijnen vastgelegd en in functie van die toekomstvisie voert het management zijn beleid. Al bij al is er momenteel weinig ruimte voor wilde ideeën. „We zijn niet tegen ideeën,” zegt De Meersman, „maar het kompas waarop we varen, is duidelijk. Ons huidige businessplan spreekt bijvoorbeeld over kleine overnames en niet over grote. Met andere woorden, als we nu markten prospecteren, doen we dat vanuit dat perspectief.”

DECEUNINCK



In de jongste vijftien jaar evolueerde Deceuninck van een West-Vlaamse KMO tot de wereldwijde nummer één in de niche van de PVC-ramen.

„Ik loop hier niet gewoon wat te coachen”

Deceuninck doet met andere woorden zaken op zijn Vlaams, met een bende noes- te werkers. En met een *patron* die zijn handen zelf wel eens vuilmaakt? De Meersman: „Ik loop hier niet gewoon wat te coachen. Ik ben ook veel bezig met het thema veiligheid en leid het team dat over de aankoop van grondstoffen onderhandelt.” De Meersman blijkt bovendien erg standvastig, misschien zelfs een tikje koppig. Zo weet Demeulemeester dat hij soms liever afwacht dan de gekozen weg te verlaten. Dat maakt hem niet blind voor de realiteit, zo blijkt.

Neem nu de hoge grondstoffenprijs. Die noopte de groepsdirectie ertoe een aantal investeringsprojecten te schrappen, al bleven de belangrijke investeringen — goed voor 12 miljoen euro — wel behouden. „We zitten in een ongelooflijk uitzonderlijke situatie van achttien maanden grondstoffenprijsstijging. Het is de eerste keer dat die stijging zo consistent blijft,” aldus De Meersman.

Met enkele maanden vertraging zag de profielenbouwer zich tot twee keer toe genoodzaakt om zijn prijzen verhogen. Uiteraard is dat slecht nieuws voor de klanten van Deceuninck en kunnen de bonzen dat alleen verkocht krijgen met de nodige overredingskracht, al helpt het dat de concurrenten hun prijzen eveneens moeten optrekken.

Iedereen binnen de groepsdirectie heeft zo zijn specialiteit. En daar wil De Meersman ook respect voor hebben. „Iedereen heeft zijn eigen karakter. Als inspirator van een team wil je zorgen dat het goed draait. Daarom moet je mensen ook speelruimte en kansen geven.”

ROELAND BYL ■
roeland.byl@trends.be

eXtra informatie op www.trends.be

Op de Trends-website vindt u een uitgebreid profiel van Clement De Meersman.



DE GENOMINEERDEN: PETER LEYMAN (VOLVO CARS GENT)

DE MAN DIE BEWIJST dat de auto-industrie in

PETER LEYMAN (VOLVO CARS GENT)

„Bruto verdien ik zes keer meer dan een arbeider in deze fabriek, netto nog 3,5 keer. Dat is voldoende.”

„Ik denk dat we te weinig stilstaan bij wat er hier in 2004 is gebeurd,” zegt Peter Leyman (42) van Volvo Cars Gent. „We maken nu 100.000 auto's meer dan in 2003. Zo'n grote industriële investering, 340 miljoen euro, met 2000 man die worden aangeworven, maken we in Vlaanderen de komende jaren niet meer mee. En eerlijk gezegd: op die schaal wil ik het ook niet meer meemaken.”

2004 was een hels jaar voor 's werelds grootste Volvo-productievestiging en voor het directieteam aan de top. 2005 moet een jaar van consolidatie worden, van het laten doordringen van de bedrijfscultuur bij de nieuwkomers. Peter Leyman, topman van Volvo Cars Gent: „We hanteren hier een aantal waarden, waarbij de basis het respect voor de mens is. Ik vind de waardevervaging als maatschappelijk gegeven beangstigend.”

Maar intussen gaat de Oost-Vlaamse autobouwer door op zijn elan. De Gentenaars zijn in de running voor nog eens een investeringsprogramma van 250 miljoen euro de komende vijf jaar, waarvan 40 miljoen euro al is toegezegd door Ford. Die eerste som is bestemd voor de productie van een klein Volvo-model dat in 2006 op de markt zal verschijnen en waarvoor midden 2005 de nodige voorbereidingen worden getroffen in Gent.

The boss is geen baas

Leyman, jaargang 1962, kwam na zijn studies TEW aan de Universiteit Gent, een MBA Financiële Wetenschappen aan de Vlerick Leuven Gent Management School en zijn legerdienst in 1988 in dienst bij Volvo Cars Gent. Op zijn visitekaartje stond toen manager interne audit, compensation & benefits. Leyman zou Volvo nooit meer verlaten. In 1994 werd hij manager personeelsrelaties en twee jaar later directeur human resources en organisatie.

Sinds 2001 runt hij de fabriek, iets wat Leyman zelf niet echt in zijn carrièreplanning had opgenomen. Toen Hubert Casneuf, zijn voorganger als gedelegeerd bestuurder van Volvo Cars Gent, hem in 1999 de raad gaf zich klaar te houden, vond de Drongenaar dit niet voor de hand liggen. „Eigenlijk geloofde ik het niet. Ten eerste: kon ik dat? Waren er geen andere kandidaten? En ik had ook nooit gezegd dat ik het wou. Zes maand voor de feiten heb ik er wel een paar nachten van wakker gelegen. Ik heb nooit gevochten voor die job. Mijn grote voordeel is dat anderen geloofden in mij.”

WOUTER RAVOENIS

België nog niet dood is

Volvo Cars Gent is in de running voor nog eens een investeringsprogramma van 250 miljoen euro de komende vijf jaar.

Dat geloof is sindsdien alleen maar toegenomen, zo blijkt. Het eerste adjectief dat de meeste gecontacteerden op Leyman klevende, is 'integer', het tweede 'eenvoudig'. „Hij is zo bescheiden, reageert soms op het schuchtere af,” merkt een naaste medewerker op. „Maar hij kan ook vloeken als het nodig is.”

Leyman heeft ook weinig moeite met openheid. „Bruto verdien ik zes keer meer dan een arbeider in deze fabriek, netto nog 3,5 keer. Dat is voldoende. Ik werk daar hard voor, maar ik wil wel evenwicht. Dit bedrijf vertegenwoordigt een aantal waarden, ik heb die ook. Respect voor de mens is er één van. Om de drie, vier maanden moet ik er een paar dagen tussenuit, om de batterijen op te laden. De weekends zijn voor mijn familie: ik tennis op zondagochtend, in de zomer gaan we al eens fietsen, ik maak tijd voor mijn kinderen.”

Op zondag is Leyman ook *the boss* van de Rolling Amazon Band. Met twee personeelsleden uit de Volvo-keuken en één medewerker uit de loonadministratie verzorgt de baas coveroptredens voor het goede doel — de eerste twee keer voor 5000 personeelsleden in een afgeladen vol Kuipke, het meest indrukwekkend op een zondagochtend, waarbij 500 bloednuchtere ingenieurs uit de bol gingen op de dansvloer.

Maar in tegenstelling tot zijn bijnaam is de Drongenaar een ploegspeler, die op de voorgrond komt wanneer het nodig is, en net zo goed iedereen ruimte geeft om zijn verantwoordelijkheid op te nemen.

16.000 handtekeningen op een jaar

De grote vraag is hoe Ford zal omspringen met de ietwat aparte bedrijfscultuur van het in 1999 gekochte Volvo Cars. De Amerikanen brachten het merk, samen met Jaguar, Aston Martin en Land Rover onder in de Premier Automotive Group (PAG). „De Ford-cultuur regent momenteel neer in Zweden, dus druppelt het hier ook,” geeft Leyman toe. „Maar het is een wederzijdse bevruchting.”

„Wij leren van de manier waarop ze auditen, waarop ze controleprocessen invoeren. Gaat het te ver voor de Zweden, dan doen ze een beroep op *common sense*. Indien ik strikt de procedures zou volgen, dan moet ik 16.000 handtekeningen plaatsen per jaar. Dat zou niet zinvol is, snappen ze in Detroit ook wel. En tegelijk heeft Bill Ford zelf al gezegd bijzonder gecharmeerd te zijn door de waardegedrevenheid voor het product van onze werknemers. Veiligheid, kwaliteit, milieubewustzijn: onze strategie is daarop geënt, de 26.000 Volvo-werknemers weten precies wat wordt bedoeld.”

Geen enkele automobielfabriek heeft nog werkzekerheid tot

VOLVO CARS GENT

Modellen: Volvo S40, V50, S60, V70
Capaciteit: 270.000 auto's
Productie 2004: 245.000 auto's (150.000 in 2003)

	2003	2002
Omzet (1)	2.906,12	2.817,25
Winst voor belastingen (2)	61,26	74,63
Nettoresultaat (2)	9,05	10,30
Toegevoegde waarde	280	320

Cijfers in miljoen euro

(1) In dit cijfer zitten ook de juridische dochters van Volvo Cars Gent, zoals de verkooporganisatie Volvo Cars Belgium. Operationeel maken die geen deel uit van VCG, maar rapporteren rechtstreeks aan Zweden.

(2) Winstcijfers zijn voor Volvo Cars Gent irrelevant, de graadmeter is toegevoegde waarde per geproduceerde auto.

Bron: Economisch dossier Volvo Cars Gent 2004, Financieel-Economische Informatie 2003.

na de levensduur van het model dat ze bouwen, is tegenwoordig het adagium. En met een kleine thuismarkt, hoge loon- en energiekosten en plaatsgebrek staan de doodsoorzaken al vast van de Vlaamse automobielsector, zo voorspellen doemdenkers. Leyman gaat niet akkoord. „De loonkosten zijn al twintig jaar te hoog. Maar wanneer we nu niet fundamenteel ingrijpen, blijven ze dat nog eens twintig jaar.”

„We moeten de zaken positief proberen aan te pakken. Vlamingen klagen en zeuren snel, maar we hebben knowhow, creativiteit en competenties die ze op een *greenfield* (nvdv - nieuw te bouwen fabriek) niet hebben. We hebben een niveau van kwaliteitsbewustzijn bereikt dat je maar na vele jaren kunt opbouwen, we zijn efficiënt. In dit land hebben we qua wettelijke mogelijkheden — nachtploegen, economische werkloosheid — een behoorlijke graad van flexibiliteit, al maakt de manier waarop we ze moeten implementeren het ons moeilijk. Logistiek hebben we drie goede havens, het dichtste spoorwegnetwerk ter wereld en onze centrale ligging binnen Europa. En, alles in acht genomen, is de politieke stabiliteit hier nog altijd een stuk groter dan in Mexico, Zuid-Amerika of Rusland.”

LUC HUYSMANS ■
luc.huysmans@trends.be

eXtra informatie op www.trends.be

Op de Trends-website vindt u een uitgebreid profiel van Peter Leyman.





1975-2005

Managers van het Jaar: hun persoonlijke getuigenis

Hoe was het? Hoe wordt het?

Trends vat voor u dertig jaar samen, met openhartige en visionaire getuigenissen van de Managers van het Jaar. Hun spiegel op de toekomst.

Feit één: de twintigste Manager van het Jaar. In 1985 bekroonde u, lezer, de eerste laureaat.
Feit twee: dertig jaar Trends. Voor sociologen is dat één generatie, voor bedrijfsleiders bijna een eeuwigheid.

Ter gelegenheid van beide verjaardagen legde de redactie aan alle nog actieve Managers van het Jaar een aantal vragen voor die hen dertig jaar doen terugkijken en vooruitblikken.

De vragen waren divers. Wie waren uw ouders? Uit welk sociaal en werkmilieu kwamen zij? Hoe verdienden zij de kost? In welke mate hebben zij uw carrière en beroepskeuze beïnvloed? Welke evolutie heeft uw bedrijf of sector doorgemaakt? Verschilt de manier waarop u bent grootgebracht van die van uw kinderen en familie? En: hoe denkt u dat uw werkomgeving in de komende decennia zal veranderen?

De harde waarheid

Een aantal verrassende observaties kwam uit de bus. „Ik zie een opmerkelijke parallel tussen 1975, de startperiode van Trends, en 2005: we sluiten de ogen voor de harde waarheid dat de gouden jaren achter de rug zijn,” vindt Luc Bertrand (Ackermans & van Haaren). Op het einde van de jaren zeventig leidde dit tot een crisis die in volle hevigheid toesloeg.

„Vroeger was een bedrijfsleider de dirigent van een orkest,” getuigt Karel Vinck (NMBS). „Hij wist wie wat ging spelen, en hoe. Nu is het een jazzsessie.” Improvisatie is aan de orde. „Je moet luisteren naar wat de anderen doen en erop rekenen dat er voldoende samenhang is om ook de anderen de gelegenheid te geven in de schijnwerpers te treden.”

Of Stijn Bijnens, de jongste Manager van het Jaar (1999), toen een symboolfiguur van de nieuwe (bubbel)economie, die vandaag uitgerend zegt: „De volgende tien jaar gaat er niet zoveel innovatie gebeuren in de ICT-sector zelf. Het zijn de toepassingen van de eindgebruikers — bijvoorbeeld



MANAGERS VAN HET JAAR: DE EREGALERIJ

- 1985: John Cordier † (Telindus)
- 1 1986: Luc De Bruyckere (Ter Beke) *Getuigenis op blz. 78*
- 2 1987: Fernand Huts (Katoen Natie) *Getuigenis op blz. 79*
- 3 1988: Hugo Vandamme (Barco) *Getuigenis op blz. 80*
- 1989: Patrick Depuydt † (Val Saint-Lambert)
- 4 1990: Luc Van Nevel (Samsonite) *Getuigenis op blz. 81*
- 5 1991: Luc Bertrand (Ackermans & van Haaren)
Getuigenis op blz. 82
- 1992: Jo Colruyt † (Colruyt)
- 1993: Aimé Desimpel † (Desimpel Industries)
- 6 1994: Karel Vinck (Bekaert) *Getuigenis op blz. 84*
- 1995: Johan Mussche † (Spector)
- 7 1996: Pol Hauspie (niet op de foto) en Jo Lernout
(Lernout & Hauspie) *Getuigenis op blz. 85*
- 8 1997: Albert Bert † en Rose Claeyns (Kinopolis Group)
Getuigenis op blz. 86
- 9 1998: Jan Huyghebaert (Kredietbank)
- 10 1999: Stijn Bijnens (Ubizen) *Getuigenis op blz. 88*
- 11 2000: Luc Vansteenkiste (Recticel) *Getuigenis op blz. 89*
- 12 2001: Theo Dilissen (Real Software) *Getuigenis op blz. 90*
- 13 2002: Jef Colruyt (Colruyt) *Getuigenis op blz. 91*
- 14 2003: Martine Reynaers (Reynaers Aluminium)
Getuigenis op blz. 92
- 15 2004: Ajit Shetty (Janssen Pharmaceutica)

overheid en medische sector — die nu het tempo van de markt gaan bepalen. Technologie speelt een ondergeschikte rol.”

Nagenoeg alle laureaten zijn het erover eens: de metamorfose die onze economie in de voorbije drie decennia heeft ondergaan, is enorm. „En ik vermoed dat het veranderingstempo de komende jaren alleen maar zal versnellen,” stelt Fernand Huts (Katoen Natie). De klassieke hiërarchische opbouw van een bedrijf en een carrière komen onder druk. De houdbaarheidsdatum van een manager wordt steeds korter. Het piëdestal, aldus Theo Dilissen (Belgacom), steeds lager.

Trends speelde een rol in de emancipatie van de Vlaamse ondernemers. Het blad bood ze een platform waarmee ze positie konden innemen in het klassieke bedrijfsleven en in het bredere maatschappelijke veld. „Dat je erkend wordt als Manager van het Jaar verandert natuurlijk niets, maar het geeft je de kans om je eigen ideeën over management en levensfilosofie te verkondigen in kringen die je anders niet zou bereiken. En het is een erkenning voor het bedrijf,” zegt Vinck.

De opwaartse mobiliteit die in één of twee generaties bij heel wat van deze managers is gerealiseerd, tekent de maatschappelijke impact die de Vlaamse economie na de Tweede Wereldoorlog heeft gehad. De ouders van Rose Claes (Kinopolis) en Luc De Bruyckere (Ter Beke) waren kleine middenstanders, de grootvader van Martine Reynaers (Reynaers Aluminium) een arbeider, de beide grootouders van Luc Van Nevel (ex-Samsonite) landbouwers.

**De uitdagingen en kansen
voor de komende generatie zijn enorm.
Laat dit de boodschap zijn die zich
als een rode draad doorheen de
getuigenissen van onze Managers
van het Jaar ontrolt.**

De profetische woorden van Lernout & Hauspie

Er is ook het getuigenis van een jammerlijke mislukking. Toen zij in 1996 tot Managers van het Jaar werden verkozen, gaven Jo Lernout en Pol Hauspie in Trends de volgende bedenking mee: „Ethisch zijn we nooit over de schreef gegaan. Hadden we dat wel gedaan, dan zouden we nu niet meer bestaan. Want deze val klapt altijd toe. Wie kijkt naar onze balans in september 1995, voor de beursgang op Nasdaq, ziet dat daar een gecumuleerd nettoverlies van 72 miljoen dollar stond ingeboekt. Ons werkkapitaal was negatief. Maar wat was er niet zichtbaar in de balans? De loyaliteiten van klanten, leveranciers en medewerkers: onze belangrijkste activa. Die dingen kan je niet berekenen. Maar ze zijn cruciaal. En wie daarop fouten maakt, is gezien.” Vandaag hebben die woorden een bijna profetische dimensie gekregen.

Terugblikkend, zegt Jo Lernout nu: „Door het openbarsten van de internetbubbel en de problemen met Lernout & Hauspie in de zomer van 2000 heeft België het kind met het badwater weggegooid. Dit land is te voorzichtig geworden. Het gebrek aan durf in deze contreien zal ons over enkele jaren flink opbreken. De industrie versast haar tewerkstelling. We dreigen een Avondland te worden.”

Angst, maar ook enorme kansen

Minder zekerheid, minder stabiliteit, minder grip. Daarmee zal de jongere generatie moeten leren leven. Het wordt niet gemakkelijker. „Je zou de jongeren bijna adviseren om buiten België een onderneming op te starten,” zegt Hugo Vandamme (vice-voorzitter Barco) ironisch. En eigenlijk is dit ook de realiteit. De eigenheid van een bedrijf primeert meer dan ooit, aldus Jef Colruyt, boven de nationale identiteit: „Onze kinderen zullen moeten leven en werken waar er werk is”.

Dit vereist ook een totaal andere ingesteldheid over de manier van werken. De 36-jarige Stijn Bijnens vat het zo samen: „De kinderen van nu zullen op hun vijftigste misschien weer naar school gaan om daarna nog een carrière op te bouwen in een volledig andere sector. Ik zie me op mijn vijftigste iets anders doen dan nu.”

Angst en onzekerheid in een bredere maatschappelijke context, maar ook een verhoogde werkdruk en stress loeren in de persoonlijke levenssfeer om de hoek. „De eerste regel van de toekomst is dat niets verworven is voor altijd,” vat Luc Bertrand samen. Of positief vertaald: de uitdagingen en kansen voor de komende generatie zijn enorm.

Laat dit de beklijvende boodschap zijn die zich als een rode draad doorheen de getuigenissen van onze Managers van het Jaar ontrolt.

PIET DEPUYDT ■



LUC DE BRUYCKERE (TER BEKE)

„Het was mijn droom om Belgische spelers zoals Imperial en Amando samen te brengen. Maar de geesten waren er niet rijp voor.”

„We hebben kansen laten liggen om ons te versterken”

1986 LUC DE BRUYCKERE

Luc De Bruyckere (59), Manager van het Jaar 1986 en topman van Ter Beke, vindt dat té veel Vlaamse KMO's de boot van de Europese consolidatie hebben gemist. Voor hen rest er slechts één redmiddel: nog sterkere merkproducten maken.

Het is geen toeval dat Luc Van Nevel, Johan Mussche en ikzelf — allen Managers van het Jaar — ooit buiten gevlogen zijn op het Gentse Sint-Lievenscollege. We contesteerden het systeem. We waren rebels en engageerden ons tegen het autoritaire in onze omgeving en opvoeding. Ik zetelde bijvoorbeeld in de jeugdraad van mijn gemeente. Dat zit er bij mijn twee kinderen niet in. Zij verlangen andere kwaliteiten van het leven. Ze zijn wel bereid hard te werken — zo wil mijn zoon een KMO overnemen en ondernemer worden — maar op een andere manier.

Ik kom uit een nest van middenstanders. Mijn moeder was de dochter van een fietsengroothandelaar en verwierf als oorlogsweduwe van haar gesneuvelde man een kleine brouwerij, De Leie, in Drongen. Vader kwam uit de groentesector en na hun huwelijk in 1944 vormden ze de brouwerij om tot een gerespecteerde groothandel in dranken, die later aan Brouwerij Maes werd verkocht. Ik groeide dus op tussen de wijn en het bier.

Na het vroege overlijden van mijn moeder heb ik geleerd mijn mannetje te staan. We waren met zijn zessen thuis. Zo heb ik ook de waarde van het geld ontdekt. Mijn kinderen hebben het vandaag materieel veel gemakkelijker. Maar ze moeten ook harder knokken om zich een *voornaam* te verwerven. Ze hebben het moeilijker om keuzes te maken. Ze

zijn kritischer ingesteld.

Persoonlijk heb ik veel te danken aan professor André Vlerick, die me sterk inspireerde na mijn studies. Maar ook aan Dany en Edith Coopman, die me de ruimte gaven te ondernemen. Met dit echtpaar heb ik mijn enige sollicitatiegesprek ooit gehad: een interview van zowat zes uur. Eind jaren zeventig werd ik aandeelhouder in hun familiale vleesbedrijf Ter Beke. Toen al waren zij hun tijd vooruit. In 1976 — Ter Beke was toen nog een PVBA — richtten we een raad op met vier externe adviseurs. We hadden een charter voor de familiale opvolging en het management werd doelbewust gedelegeerd naar de zittende directie. In 1986 mondde dat uit in een beursgang, deels om de professionalisering onomkeerbaar te maken. Ook dit was vrij ongewoon:

een bedrijf met amper 1,5 miljard oude Belgische frank omzet én uit een klassieke branche als de vleessector.

De meeste marktspelers waren toen nog relatief ambachtelijk en kleinschalig. Onze roeping was erg lokaal. Vandaag is Ter Beke een gerespecteerde Europese aanbieder van verse pastamaaltijden en vleeswaren voor de retail. De concurrentie is groot, de

marges zijn gedaald en de eisen van de klant en de overheden zijn exponentieel toegenomen. De sector staat onder druk. We werken nu met merkproducten, wat compleet andere budgetten vereist. Het is een ander kegelspel. De prijsenslag in de retail dreigt ons de middelen te ontnemen om te innoveren. Dit zou ons wel eens collectief kunnen verarmen.

In de voorbije dertig jaar heeft Vlaanderen het gemaakt als regio. We stonden toen ook veel opener voor vernieuwing dan nu. We zijn *jacobijsner* geworden en ook iets minder tolerant. Het was mijn droom om Belgische spelers zoals Imperial en Amando samen te brengen. Niet om een dynastiek imperium uit te bouwen, wel om een Europese speler van meer dan 250 miljoen euro te realiseren in de voeding. Een ideaal middel om te consolideren én continuïteit te geven aan middelgrote bedrijven door zich te schoeien op een internationale leest. Zo'n structurele versterking komt niet veel voor bij Vlaamse KMO's. De geesten waren er he-

„Onze economie heeft kansen laten liggen. Diverse bedrijven zitten nu met een schaalprobleem.”

laas niet rijp voor. Daarna is Sara Lee met een dikkere portefeuille gaan zwaaien.

Onze economie heeft kansen laten liggen. Diverse bedrijven zitten nu met een schaalprobleem. Ze hebben een handicap, die wordt versterkt door de kleine thuismarkt. Hun enige bescherming daartegen is met nog sterkere merkproducten naar voren te komen. De komende decennia zal onze sector nog competitiever worden. Retail komt aan

zijn top en krijgt een evenwaardige pijler onder de vorm van out-of-home-markten in vele gedaanten. Voeding zal op elk moment van de dag overal beschikbaar zijn. Ter Beke zal eenzelfde metamorfose ondergaan: een volgende generatie van bedrijfsleiders komt eraan en zal zeer goed zijn. Al die trends zullen zich weerspiegelen in de evolutie van Ter Beke naar Europese retail en out-of-home, sterk marketing- en innovatiedreven.”

P.D. ■



FERNAND HUTS (KATOEN NATIE)

„In de 22 jaar dat ik deken van Katoen Natie ben, zijn we gegroeid van 7 miljoen naar 600 miljoen euro omzet.”

toen Natie. Hij trok bepaalde krijtlijnen, maar daarbinnen kreeg ik veel vrijheid om actief te zijn: in sport, de studenten-politiek, het uitgaansleven. Ik probeer dat ook met mijn kinderen te doen. Al geef ik graag toe dat de verdienste voor hun opvoeding bij mijn vrouw Karine ligt.

„Twintig, dertig jaar geleden stond werken centraal, vandaag is dat vrije tijd.”

Een van de belangrijkste beslissingen die ik ooit heb genomen, was na mijn rechtenstudies in Leuven verder te studeren aan de Vlerick-school in Gent. Behalve mijn vader is ook André Vlerick een bepalende figuur geweest in mijn carrière. Recht voor de vuist, *straightforward*. Hij geloofde in wat hij deed en dat werkte aanstekelijk. Wanneer ik een situatie analyseer, zoek ik naar de goede punten, maar vooral naar de mogelijke moeilijkheden. En ik handel dan in functie daarvan. Dat leverde me een reputatie op dat ik de dingen soms scherp stel en dat werd me niet altijd in dank afgenomen. Maar het heeft geen zin jezelf iets wijs te maken dat niet overeenstemt met de realiteit.

Kinderen moeten doen wat ze graag doen. Stefan zit in het leger, Yves in de muziek, Carl is gebeten door het ondernemen. Ik denk zoals elke vader een stuk dynastiek, maar je bent het aan je bedrijf, jezelf en je kinderen verplicht om realistisch te zijn. Wanneer je een bedrijf kan leiden, is dat plezier. Maar heb je de capaciteiten niet, dan is het een vergiftigd geschenk. Dan ga je dood van de stress. Carl leert nu de zaken op de vloer en stap voor stap maakt hij zich het metier van het leidinggeven eigen. Hoe ver hem dat brengt, weet ik niet.

Zelf heb ik een volledig vlakke loopbaan gehad: ik ben altijd baas geweest. Na mijn Vlerick-studies ben ik begonnen in een KMO, het staalbouwbedrijf Steyaert-Heene uit Eeklo, en in 1978 ben ik met mijn eigen bedrijf begonnen: Veldboerke, een distributeur van biologische groenten, fruit en melkproducten. Dat zijn sleutelmomenten geweest in mijn carrière. Ik kreeg er interesse voor engineering en technologie, en de principes van de kleine bedrijfsstructuur van Veldboerke zijn mijn geloofsleer gebleven, ook toen ik in 1981 bij Katoen Natie begon.

Manager van het Jaar worden was op een andere manier een mijlpaal. Als bedrijf kreeg je daardoor op een zeer positieve manier een platform en naambekendheid. Het is een toegevoegde waarde voor de *branding* van de onderneming en voor de persoon die er de emanatie van is. Tijdens de 22 jaar dat ik deken van Katoen Natie ben, zijn we elk jaar gegroeid, ■■■

1987 FERNAND HUTS

„ELK JAAR GEGROEID, 22 jaar aan een stuk”

Van Managers van het Jaar wordt wel eens gezegd dat hun eretitel een voorbode van rampspoed is. Fernand Huts (54), Manager van het Jaar 1987, bewijst het tegendeel.

Antwerpen en de haven hebben altijd een centrale rol gespeeld in mijn leven. Wij leefden thuis als een driegeneratiegezin: grootouders, ouders, mijn zus en ik. Mijn grootvader was *natiebaas* bij Trouw Natie, een graanoverslagbedrijf. Mijn vader was *natiebaas* en *werkdaken* van Ka-

■■■ zowel in omzet als in cashflow: van 7 miljoen naar 600 miljoen euro omzet, en van zestig naar meer dan 6000 medewerkers. Twintig, dertig jaar geleden stond werken centraal, nu staat vrije tijd centraal. Toen ik begon, was Katoen Natie een havenbedrijf pur sang, nu staat Antwerpen nog voor 5 tot 10% van de omzet, en is de rest logistiek. Wij moeten ons als bedrijf constant aanpassen, en tegelijk onze specifieke cultuur en filosofie handhaven in een steeds concurrentiëlere omgeving. Ik vermoed dat het veranderingstempo de komende jaren alleen maar zal versnellen: er is steeds meer informatie

steeds makkelijker vindbaar en de administratieve vereenvoudiging botst op een muur van nieuwe wetten die inspelen op steeds weer veranderende omstandigheden. Ik vrees dat er nog weinigen zullen zijn die verantwoordelijkheid willen opnemen. De opkomst van China? De Chinezen zijn hier al: PSA en Hutchison zitten al in Antwerpen, Zeebrugge, Vlissingen, Rotterdam. In de logistiek beperken ze zich voorlopig nog tot hun hinterland, en hebben ze geen overgesofisticeerde apparaten nodig omdat hun arbeidskrachten zo goedkoop zijn.”

L.H. ■



ROGER DICKMANS

1988 HUGO VANDAMME

„Je zou de jongeren bijna adviseren OM BUITEN BELGIË EEN ONDERNEMING OP TE STARTEN”

Visie is het sleutelwoord voor Hugo Vandamme (59), Manager van het Jaar 1988. Managers uit het verleden, heden of de toekomst moeten volgens de bestuursvoorzitter van Roularta en Kinopolis en de vice-voorzitter van Barco kennis over de afzetmarkt en nieuwe technologische evoluties combineren met inzicht in de behoeftes van hun klanten.

Ondernemen zit in mij. Ook al werd ik door mijn omgeving niet echt aangemoedigd om ondernemer te worden. Tijdens mijn jeugd nam ik me voor regent Wiskunde te worden. Mijn moeder, een huisvrouw en moeder van tien kin-

HUGO VANDAMME (ROULARTA, KINEPOLIS, BARCO)

„We staan voor een tijdperk van grote technologische doorbraken en de toepassingen van nanotechnologie zullen ons blijvend verbazen.”

deren, wilde niets liever dan dat ik bij De Post aan de slag zou gaan. Mijn vader was immers postbode en een vaste baan bij de overheid was toch de ultieme droom. Haar wens was begrijpbaar in de moeilijke naoorlogse periode waarin we leefden. Ik heb effectief enkele maanden bij de Regie der Posterijen gewerkt, maar de job bekoorde me niet.

De kriebels om ingenieur te worden, kreeg ik begin jaren zestig, toen de eerste raketten het heelal werden ingeschoten. De technologische doorbraken fascineerden me. Helemaal overtuigd om verder te studeren, was ik toen ik rond mijn vijftiende door het venster van de collegezaal enkele bouwvakkers in de snijdende kou zag werken. Ik besloot dat ik als ingenieur in een bedrijf aan de slag zou gaan, zonder goed te weten wat een bedrijf was. Mijn eerste bedrijfservaring kreeg ik als veertienjarige jobstudent bij de Innovation in Oostende. Amusant, want ik had een goede baas die me aanmoedigde de zaken zelfstandig aan te pakken.

Ik geloof niet dat jongeren nu minder zin hebben om te ondernemen dan de jongeren dertig jaar geleden. Ik ben er wel van overtuigd dat het voor hen veel moeilijker is om een onderneming op te starten. Niet alleen moeten ze aan veel meer administratieve formaliteiten voldoen, maar de wetgeving maakt het hen ook veel moeilijker flexibel om te springen met hun onderneming in veranderende marktomstandigheden. Je zou de jongeren bijna adviseren om buiten België een onderneming op te starten. Ze hoeven niet eens naar het Verre Oosten te trekken, in de landen van Centraal- en Oost-Europa is het ook makkelijker ondernemen.

De huidige generatie jongeren heeft het moeilijk om dezelfde levensstandaard te behouden als hun ouders. Of ze moeten kapitaal verwerven via een erfenis. Wij konden als kinderen bijna niet anders dan de levensstandaard van onze ouders overtreffen. Onze studies gaven ons een ticket voor een hogere levensstandaard. We leefden in de *golden sixties*, een situatie die vergelijkbaar is met China nu. De lonen stegen jaarlijks met 10 tot 15% en de levensstandaard ging er elk jaar op vooruit. Die groei kennen we vandaag hier niet meer.

Wat ook verdwenen is, is het kostenvoordeel dat in België dertig à veertig jaar geleden bestond. En dat vandaag in China, India en Polen bestaat. In de jaren zestig hadden we hier goed geschoolede mensen en waren de kosten laag. Dat trok bedrijven aan. Op dertig jaar tijd zijn we dat voordeel verloren en is het voordeel omgebogen in een kostennadeel. De jongste jaren hebben we dat nadeel wel enigszins kunnen wegwerken door creatief en innovatief aan de slag te gaan, maar we zijn er nog niet.

Innovatie en creativiteit zijn altijd mijn credo geweest, ze-

„Ik geloof dat Vlaanderen in de komende jaren drastische veranderingen zal doorvoeren.”

ker binnen Barco. Wist u dat Barco als eerste tv-toestellen op basis van transistors op de markt heeft gebracht? Een Vlaams bedrijf en niet een of andere Amerikaanse gigant. Bij Barco was het dertig jaar elke dag nadenken over welke technologische vernieuwingen om de hoek lagen te wachten en hoe Barco daarop moest inspelen. De komende dertig jaar zal dat niet anders zijn. Technologische vernieuwingen zijn belangrijk, in alle sectoren. Visie is hét sleutelwoord. Visie is een combinatie van kennis over de markt en de nieuwe technologische evoluties en inzicht in de behoeftes van de klanten. Een klant kan zich alleen baseren op de huidige producten om zijn wensen te definiëren. Managers moeten op basis van de technologische evoluties

hun toekomstige wensen in producten weten om te zetten.

We staan voor een tijdperk van grote technologische doorbraken en de toepassingen van nanotechnologie zullen ons blijvend verbazen. Er zullen zoveel zaken op de markt komen die we ons nu nog niet kunnen voorstellen. Er is ook veel meer kennis voorradig. Vroeger was de kennis beperkt tot de westerse wereld, nu zitten er ook vele knappe koppen in Azië.

In Vlaanderen gaat het nu niet denderend. Maar de Vlamingen zullen zich herpakken en hun flexibiliteit gebruiken om zich aan te passen aan de veranderende omgevingsfactoren. Ik geloof dat Vlaanderen in de komende jaren drastische veranderingen zal doorvoeren.”

A.G. ■

1990 LUC VAN NEVEL

„De fabrikant die alleen produceert, OVERLEEFT NIET”

Luc Van Nevel (58), Manager van het Jaar 1990, heeft de delokalisatie van de meeste Samsonite-fabrieken in het Westen meegemaakt. Fabrikanten moeten zelf in de distributie stappen of ze zullen opgepeuzeld worden door giganten als Wal Mart en K-Mart.



LUC VAN NEVEL
(EX-SAMSONITE)

„Ik kijk met lede ogen naar de uitverkoop van onze bedrijven aan die grote fondsen. Ik heb nog geen enkel fonds industriële waarde zien creëren.”

Ik ben grootgebracht in een andere periode. Economisch waren we volop bezig met de heropbouw van Europa. De consumptie was toen veel beperkter. En we waren niet zo veeleisend als de huidige generatie. Een job vinden, was geen enkel probleem. Het sleutelmoment in mijn carrière was de beslissing om in 1970 voor Touche Ross & Co — het huidige Deloitte & Touche — te gaan werken. Ik heb er als piepjonge econoom geleerd wat *finance* eigenlijk is. In de jaren zeventig begeleidde ik de verkoop van Galerie Anspach aan Sears Roebuck. Ik sliep er toen letterlijk op de sofa en waste me 's ochtends in de toiletten. Vandaag doen jongeren zoiets niet meer. Onze inzet en enthousiasme zijn vergelijkbaar met de aanpak van de Chinezen vandaag.

Werken heeft mij nooit dwarsgezet. Mijn beide grootvaders zijn ge- ■■■

Het WinBooks®
boekhoudpakket
voor de prijs
van een update
van uw huidig
pakket...

Pak het anders aan!

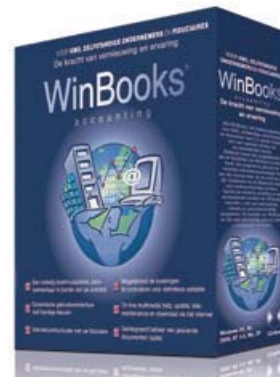
Ontgoocheld in uw huidig boekhoudpakket? Ongerst over het voortbestaan van uw boekhoudsoftware of gewoon zin om voor het allerbeste te gaan? I.p.v. opnieuw te investeren in een jaarlijkse update van uw huidig pakket, schakelt u over naar WinBooks®, verkozen tot « Best Accounting Software 2004 »!

Prijs: vanaf **250*€** exclusief BTW i.p.v. 1.100 €.
Geldig: tot **31/01/2005**.

Voorwaarden: voor titularissen van een Windows boekhoudpakket aangekocht tijdens de laatste 2 jaar.

* gemiddelde marktprijs voor een update.

Meer weten? www.winbooks.be



■■■ sneuvelde in de Eerste Wereldoorlog, in oktober 1917. Ze waren allebei landbouwers. In de kerk van Maldegem-Kleit prijkt nog altijd de naam van mijn moeders vader op de herdenkingsplaat. Mijn vaders vader raakte gewond, werd slecht verzorgd en overleed in Lotenhulle. Natuurlijk hebben we thuis gezien wat hard werken was en werden we op jonge leeftijd ingeschakeld in de drukkerij van mijn ouders in Gent.

Bij Samsonite trad ik in 1975 in dienst. Ik ben er bijna dertig jaar gebleven. Ik heb de periode gekend dat de nieuwe fabrieken in het Westen werden gebouwd. Ik heb ook de sluiting van de meeste van die fabrieken meegemaakt, om ze nadien weer te zien herrijzen in Oost-Europa, India en China. Wie toen geen oog had voor consolidatie en schaafeffecten in de economie, bestaat vandaag niet meer. Bij Samsonite heb ik altijd voor 100% de globalisering nagestreefd: we spraken al over delocalisatie richting Oost- en Centraal-Europa in 1987, toen de Muur er nog stond.

Samsonite is de voorbije jaren geëvolueerd van een *one brand, one distribution channel company* naar een bedrijf met diverse merken en verschillende distributiekanaalen. Een juiste strategie, zo is gebleken. Maar de markt voor duurzame consumptiegoederen staat niet stil. De zuivere producent zal niet overleven. Hij zal zelf in de distributie moeten gaan of opgepeuzeld worden door giganten als de Wal Marts of K-Marts van deze wereld.

Massaproductie behoort niet langer tot de drijfveren van de westerse economie. Wel nicheproducten, met een hoge toegevoegde waarde, zowel op het vlak van technologie als marketing. Zij zullen nieuwe mogelijkheden creëren. Ik geloof niet in het doembeeld van een niet-industriële, allesoverheersende diensteneconomie. De markt zal anders zijn, maar niet noodzakelijk slechter. Ik blijf optimistisch. Levenscycli van producten worden korter, dat is juist. Maar de technische onder-

bouw blijft. Het chassis en de basistechnologie van een Ferrari zijn nog altijd dezelfde als dertig jaar geleden. Alleen het uiterlijk, de esthetica is geëvolueerd. Met facelifts zal ook in de toekomst het meeste geld verdiend worden.

Dé Europese economie bestaat volgens mij niet. In Italië is 90 tot 95% van de markt nog steeds in handen van het traditionele distributiekanaal: de zogenaamde *papa-en-mama-stores*. In Frankrijk wordt 40 tot 45% van de markt beheerst door discounters en in Engeland zijn het de winkelketens die de toon aangeven. Europa is nog steeds géén uniforme markt. Het potentieel aan schaafeffecten is hier dus enorm: we hinken zo'n tien à vijftien jaar achter op de VS.

Er was een tijd dat burgerlijk ingenieurs dé kerels waren om een bedrijf te leiden. Dat was in de jaren vijftig tot eind jaren zeventig. Daarna waren de marketeers aan het bewind. In de jaren negentig

kwamen de financiers. Zij hebben ervoor gezorgd dat heel wat bedrijven naar de beurs zijn gegaan die er vandaag niet thuishoren. De volgende CEO's zullen waarschijnlijk een combinatie van die diverse disciplines hebben. Al zijn de financiële boys nog niet uitgepraat. Ik kijk met lede ogen naar de uitverkoop van onze bedrijven aan die grote fondsen: ze zijn enorm gespecialiseerd in financiële meerwaarde en wellicht ideaal om opvolgingskwesies of een consolidering aan te pakken. Maar ik heb nog geen enkel fonds industriële waarde zien creëren. En dat verontrust me.

De wereld is ons dorp, wat inhoudt dat we nóg mobieler zullen moeten worden. Werken onder de kerktoeren, waar je geboren en getogen bent, is niet meer realistisch. Onze kinderen zullen wereldburgers moeten zijn om carrière te maken. En die tendens tot geografische schaalvergroting zal nog sterker worden. Er is geen ontkomen meer aan."

P.D. ■

„Toen ik de verkoop van Galerie Anspach begeleidde, sliep ik er letterlijk op de sofa en waste me 's ochtends in de toiletten.”

1991 LUC BERTRAND

„Zal België de volgende drie decennia overleven?"

Luc Bertrand (53), Manager van het Jaar 1991, ziet een opmerkelijke parallel tussen 1975 en 2005: we sluiten de ogen voor de harde waarheid dat de gouden jaren achter de rug zijn.

Dertig jaar geleden moest ik bewijzen dat ik ook een voornaam had. Mijn vader, Fernand Bertrand, was een charismatische selfmade man, actief in de Antwerpse zakenwereld en de culturele sector. Hij was gedelegeerd bestuurder van de groep Plouvier, voorzitter van Kreglinger en voorzitter van de voormalige Benelux Bank.

Trends kwam net op tijd. Vlaamse ondernemers namen positie in het klassieke bedrijfsleven. Het blad bewees dat — mits een kritische aanpak — economie interessant kon zijn. Ook toonde het de andere, menselijke, kant van het bedrijfsleven.

Bij de start van Trends volgde ik een training bij Bankers



LUC BERTRAND
(ACKERMANS & VAN HAAREN)

„Men maakt zich niet populair met de boodschap dat we met zijn allen harder en slimmer moeten werken.”

Trust in New York. Ik onderhandelde in 1986 voor hen de buy-out van Brouwerij Maes, waaraan ook Ackermans & van Haaren deelnam. Deze onderhandelingen inspireerden de terugkeer naar Antwerpen.

Jullie magazine hielp me — toen ik Manager van het Jaar werd en ook in andere artikelen — mijn voornaam terug te vinden. Gesticht in 1888, sluimerde Ackermans & van Haaren in het riet. De titel bood een platform om ons bekend te maken. De sectoren waarin wij actief zijn, maakten de voorbije jaren een grote consolidatie mee. Dat leidt naar grotere zaken, maar ook naar meer professionalisme en complexiteit. ■■■

Meer en beter verkopen? Iets voor u?

Training & coaching voor Sales en Management.

Kom op 22 februari 2005 naar Metanoia's

BOOST BUSINESS DATING EVENT

*Leg een maximum aan contacten in een minimum van tijd
via een interactief business spel;
een must voor elke netwerker in een verkoopgerichte organisatie.*



"Het afgelopen decennium werden bedrijfsprocessen grondig doorgelicht en begripen als 'business process re-engineering' of 'change management' vond je terug in alle presentaties van managers en consultants. Alle? Nu ja, vrijwel alle want in deze tijden van verandering is één bedrijfsproces er in geslaagd om al te vaak aan de aandacht te ontsnappen. Deze 'tak van sport' verdedigt met trots zijn onafhankelijkheid en blijft koppig vasthouden aan praktijken die vaak het levenslicht zagen aan het begin van de vorige eeuw. Deze discipline noemt zich 'Sales'...", aldus Hubert Vanhove, Managing Director Benelux Corporate Express.



Programma:

- 18.00: Onthaal door het Metanoia team – koffie, drank en broodjes voorzien
- 18.30: **"Change Management in Sales"**,
door Hubert Vanhove, Managing Director Benelux Corporate Express
... 'het is vijf voor twaalf; Sales dient zich aan te passen aan een complexere interne en externe omgeving, Sales moet veel hoger staan op de agenda van Senior Management én Sales moet een serieuze inhaalbeweging maken om, qua professionaliteit, hetzelfde niveau als Inkoop te behalen...
- 19.10: **"Efficiënte en pro-actieve selectie van commerciële medewerkers"**,
door Sabine Ledens, performance booster van Metanoia
... 'een verkeerd geselecteerd sales profiel kost veel geld en ook de productiviteit van het salesteam wordt negatief beïnvloed... hoog tijd om uw teams in kaart te brengen!'...
- 19.30: Pauze – drankje en babbel
- 19.45: **"Boost Business dating" game**, een interactief kennismakingsspel
- 21.00: After Date moment

Waar: Elewijt Center, Tervuursesteenweg 564, 1982 Elewijt-Zemst

Deelnameprijs: 23 Euro (incl. 21% btw)

Inschrijving via www.metanoia.be.

Reageer snel! Het aantal deelnemers is beperkt.
Inschrijving wordt bevestigd na betaling.

In samenwerking met:



METANOIA Hof van Graven 3 3078 Everberg Tel. + Fax 02 759 72 97

„Er zijn nogal wat parallellen tussen de startperiode van Trends en vandaag. We kwamen uit de gouden jaren zestig en de bevolking noch de politiek beseften hoe kritiek de situatie was.”

■■■ Eigenlijk zijn er nogal wat parallellen tussen de startperiode van Trends en vandaag. We kwamen uit de gouden jaren zestig en de bevolking noch de politiek beseften hoe kritiek de situatie was. De zware industrie liep op haar laatste benen, en niemand die het durfde te zien. Er waren misschien problemen, maar die zouden snel verdwijnen, want ze volgden uit de economische groei die we achter de rug hadden. Het bleek anders: op het einde van de jaren zeventig sloeg de crisis in volle hevigheid toe.

Ook vandaag beleven we nog de nadagen van een periode waarin enorm veel welvaart werd gecreëerd. De Vlamingen hebben het nog nooit zo goed gehad. Dat verklaart misschien waarom te weinig actoren de nood voelen aan een fundamentele, structurele aanpassing van de economische omgeving als antwoord op de uitdagingen van morgen. In een door technologie gedreven globalisering leveren de wereldwijde concurrenten met veel lagere kosten net dezelfde producten af als de westerse industrie. Men maakt zich niet populair met de boodschap dat we met zijn allen harder en slimmer moeten werken.

Maar we mogen geen masochisten worden, die voortdurend

klagen en aanzetten tot doemdenken. Een voorbeeld van die mentaliteit trof me onlangs. Blijkt dat het Vlaamse onderwijs de beste wiskundigen ter wereld aflevert en wat is de eerste vraag van de journalist aan de minister? Of er door dat hoge niveau geen minderbegaafde kinderen uit de boot vallen. In plaats van trots te zijn op deze prestatie en ze te beschouwen als een wissel op de toekomst.

Want heel wat sectoren hebben nog toekomst. Waterbouw is een niche die de wereld ons — mits we voortdurend innoveren — moeilijk kan afpakken. Het petrochemische netwerk van de Scheldestad is van wereldformaat. En onderschat de West-Vlaamse *textiliens* niet! Jawel, ze hebben het moeilijk, maar ze zullen met succes blijven vechten voor een plaats op moeilijke markten. Net als de voedingssector. De Vlaamse economie is een sterke uitvalsbasis voor de volgende generatie.

Ik moet erkennen dat mijn kinderen het tot nu veel beter deden op school en aan de universiteit. Zonder twijfel zullen ook zij met hun voornaam erkend worden. Ze hebben daarvoor het karakter en de juiste vaardigheden. Hun wereld zal nog sneller veranderen dan de onze en ze zullen zich nog meer aan hun omgeving moeten aanpassen dan wij. De eerste regel van de toekomst is dat niets verworven is voor altijd.

Blijft de vraag of België de volgende drie decennia overleeft. Beide landsdelen zijn samen sterker dan apart. De remedie tegen een splitsing is respect voor elkaars aanpak. Slechts als beide partners elkaar toelaten dat de ander de problemen grotendeels op zijn manier oplost, heeft België een toekomst.”

H.B. ■

1994 KAREL VINCK



KAREL VINCK (NMBS)
„Het grote verschil met de jaren zestig en zeventig is dat de wereld toen stabiel was. Je kon plannen en uitvoeren op drie à vier jaar.”

ROGER DICKMANS

De manier van leidinggeven is enorm veranderd, vindt Karel Vinck (66), Manager van het Jaar 1994. Vroeger was een bedrijfsleider de dirigent van een orkest, nu is het een jazzjamsessie.

Het grote verschil met de jaren zestig en zeventig is dat de wereld toen stabiel was. Je kon plannen en uitvoeren op drie à vier jaar, je had een grotere controle op de markt en de besluitvorming verliep trager omdat er minder informatica was. Ik heb altijd gewerkt in bedrijven waarvan het beslissingscentrum hier was, want strategische beslissingen die elders worden genomen, houden risico's in.

De manier van leidinggeven is enorm veranderd. Vroeger was een bedrijfsleider de dirigent van een orkest: hij wist wie wat ging spelen, en hoe. Nu is het een jazzjamsessie: je kent de partituur niet, je moet luisteren naar wat de anderen doen en erop rekenen dat er voldoende samenhang is om ook de anderen de gelegenheid te geven in de schijnwerpers te treden.

Iedere keer bij een zware herstructurering is er een zwarte periode, dat je denkt dat het verloren is. Alleen bij de NMBS heb ik dat niet gehad, trouwens. Maar mijn geluk is geweest dat ik iedere keer een aantal prachtmensen heb gevonden, die met hun enthousiasme en geloof anderen meetrokken, of ongelooflijk competent waren. Het leven geeft altijd een aantal opportuniteiten, maar het is niet altijd makkelijk om ze te grijpen.

Dat je erkend wordt als Manager van het Jaar verandert natuurlijk niets, maar het geeft je de kans om je eigen ideeën over management en levensfilosofie te verkondigen in kringen die je anders niet zou bereiken. En het is een erkenning voor het bedrijf.

Elke zondagnamiddag ga ik nog op rapport bij mijn vader.

„Het bedrijf is niet langer een orkest, MAAR EEN JAMSESSIE”

94 jaar is hij, maar hij heeft me bij alle belangrijke beslissingen geadviseerd. Toen ik naar de NMBS zou gaan, ben ik er ook een halve dag geweest. Hij was industrieel ingenieur, en later directeur, bij een textielfirma. In 1947 is hij naar Congo vertrokken en dat heeft ons de kans gegeven om andere omgevings- en andere mensen te leren kennen.

Andere inspiratiebronnen? Bij Fina Engineering leerde ik van William Claessens dat de macht niet ligt bij de ingenieurs, maar bij wie het geld heeft. Hij gaf twee weken tijd om een aantal offertes uit te pluizen en toen ik na drie kwartier technische uitleg eindelijk bij mijn conclusie kwam, zei hij me dat hij alleen wilde weten wie de beste prijs bood en of dat zou werken. André Vlerick stuurde me naar Amerika om verder te studeren en bracht me de economische background bij die ik miste als burgerlijk ingenieur. Louis De Cartier de Marchienne, de eigenaar van Brepols en Eternit, toonde me in de praktijk wat

„Elke zondagmiddag ga ik nog op rapport bij mijn vader. 94 jaar is hij, maar hij heeft me bij alle belangrijke beslissingen geadviseerd.”

delegeren is: we hadden elk ons lijstje, we beslisten en meer hoefde hij niet te doen. En van Etienne Davignon leerde ik wat diplomatie is: zijn netwerk is enorm uitgebreid.

Ik heb geleerd dat, wanneer je in de leiding van een bedrijf staat, je om de tien, elf jaar moet veranderen. Anders raak je emotioneel té gebonden aan mensen, reageer je instinctiever, minder creatief. Van Umicore naar de spoorwegen is een totaal andere omgeving, maar dat houdt je scherp, verplicht je je

ideeën te hernieuwen.

De toekomst van België? Toen ik voorzitter van het Vlaams Economisch Verbond was, was België aan het ontsporen. Er moesten maatregelen worden genomen. Gebeurt dat binnen het Belgische kader: oké, en anders moet dat elders gebeuren. Maar ik denk niet dat er velen bereid zijn om te splitsen. Voor- dat je een akkoord hebt over de schuldherschikking, ben je jaren verder en die onzekerheid vreet je economische draagvlak weg.

Ik ben zeer *bullish* over de NMBS. Ik heb er veel voldoening van dat de ondernemingen die ik heb kunnen leiden, nog altijd wereldleiders zijn in hun gebieden: Umicore, Bekaert, Eternit. De NMBS kan een van de topspoorbedrijven in Europa zijn. Als dat niet lukt, is het omdat directie, vakbonden en politiek het niet eens raken over de strategie.

Toegegeven, er is het probleem dat we geklemd zitten tussen twee mastodonten als Deutsche Bahn en het Franse SNCF. Maar wij hebben de havens voor de goederen en op reizigersgebied is er Brussel. We zouden veel meer belang moeten hechten aan de erkenning als hoofdstad van Europa. De hogesnelheidstrein wordt voor afstanden van 400 à 500 kilometer het belangrijkste vervoermiddel, eerder dan het vliegtuig. Concurrentie? Het toegangsticket is duur, dus zo snel zie ik daar geen grote spelers verschijnen. Maar hoe meer competitie, hoe beter je dienstverlening moet zijn. We zijn begonnen in de goederendivisie en je ziet nu al de eerste resultaten. Lastige vakbonden? We hebben dit bedrijf 2,5 jaar geherstructureerd, met slechts één dag staking. Wat niet wil zeggen dat we niet geregeld botsten (*lacht*).

Ik ben ervan overtuigd dat Europa, om de mobiliteitsvraag op te kunnen vangen, eerder de complementariteit zal moeten bevorderen. Schip, trein en weg moeten samenwerken, anders lukt het niet. Want de globalisering zal alleen maar toenemen.

L.H. ■

1996 JO LERNOUT

„BELGIË HEEFT HET KIND MET HET BADWATER WEGGEGOOID

ROGER DUCKMAIS



JO LERNOUT
(EX-LERNOUT & HAUSPIE)

„Ik heb van mijn ouders een grote werketiek geërfd: of het nu goede tijden zijn of slechte, blijven doorwerken is de boodschap. Zelfs nu, na het debacle met L&H.”

Jo Lernout (55), samen met Pol Hauspie de Manager van het Jaar 1996, blikt terug op het faillissement van zijn bedrijf. Als hij zich één ding verwijt, dan is het dat hij op bijna anachronistische ambitie de tewerkstelling in eigen streek wou uitbouwen. „Het gebrek aan internationale durf zou ons wel eens zuur kunnen opbreken.”

Lernout & Hauspie: dat was tien jaar zwoegen om een toppositie in taal- en spraaktechnologie te bereiken en dan hebben we op zere tenen getrap. We zijn aangeklaagd

voor fraude en zijn — ondanks de reëel opgebouwde activa en waardevolle technologie — afgestevend op een faillissement en een financiële catastrofe. Ik geloof niet in de samenzwering: de overname van Dictaphone, een Amerikaans bedrijf met veel omzet en een hoge schuldgraad, is ons niet opgedrongen om ons nadien beter te kunnen onderuithalen. Er is wel een ad-hocopportuniteit gecreëerd, en dan verwijt ik naar de houding van de Amerikaanse handelsrechter, die anderen toeliet om onze technologie zonder schulden in handen te krijgen.

Het systeem dat L&H hanteerde, was niet verkeerd: we brachten talent samen, klopten aan bij investeerders, vroegen morele overheidssteun voor onderzoek en ontwikkeling, gingen naar de beurs en namen op basis van de liquiditeit van onze aandelen andere bedrijven over. De vraag kan wel worden gesteld of we in alles *de jure* en *de facto* zeer ethisch zijn ■■■

„Er zijn nogal wat parallellen tussen de startperiode van Trends en vandaag. We kwamen uit de gouden jaren zestig en de bevolking noch de politiek beseften hoe kritiek de situatie was.”

■■■ Eigenlijk zijn er nogal wat parallellen tussen de startperiode van Trends en vandaag. We kwamen uit de gouden jaren zestig en de bevolking noch de politiek beseften hoe kritiek de situatie was. De zware industrie liep op haar laatste benen, en niemand die het durfde te zien. Er waren misschien problemen, maar die zouden snel verdwijnen, want ze volgden uit de economische groei die we achter de rug hadden. Het bleek anders: op het einde van de jaren zeventig sloeg de crisis in volle hevigheid toe.

Ook vandaag beleven we nog de nadagen van een periode waarin enorm veel welvaart werd gecreëerd. De Vlamingen hebben het nog nooit zo goed gehad. Dat verklaart misschien waarom te weinig actoren de nood voelen aan een fundamentele, structurele aanpassing van de economische omgeving als antwoord op de uitdagingen van morgen. In een door technologie gedreven globalisering leveren de wereldwijde concurrenten met veel lagere kosten net dezelfde producten af als de westerse industrie. Men maakt zich niet populair met de boodschap dat we met zijn allen harder en slimmer moeten werken.

Maar we mogen geen masochisten worden, die voortdurend

klagen en aanzetten tot doemdenken. Een voorbeeld van die mentaliteit trof me onlangs. Blijkt dat het Vlaamse onderwijs de beste wiskundigen ter wereld aflevert en wat is de eerste vraag van de journalist aan de minister? Of er door dat hoge niveau geen minderbegaafde kinderen uit de boot vallen. In plaats van trots te zijn op deze prestatie en ze te beschouwen als een wissel op de toekomst.

Want heel wat sectoren hebben nog toekomst. Waterbouw is een niche die de wereld ons — mits we voortdurend innoveren — moeilijk kan afpakken. Het petrochemische netwerk van de Scheldestad is van wereldformaat. En onderschat de West-Vlaamse *textiliens* niet! Jawel, ze hebben het moeilijk, maar ze zullen met succes blijven vechten voor een plaats op moeilijke markten. Net als de voedingssector. De Vlaamse economie is een sterke uitvalsbasis voor de volgende generatie.

Ik moet erkennen dat mijn kinderen het tot nu veel beter deden op school en aan de universiteit. Zonder twijfel zullen ook zij met hun voornaam erkend worden. Ze hebben daarvoor het karakter en de juiste vaardigheden. Hun wereld zal nog sneller veranderen dan de onze en ze zullen zich nog meer aan hun omgeving moeten aanpassen dan wij. De eerste regel van de toekomst is dat niets verworven is voor altijd.

Blijft de vraag of België de volgende drie decennia overleeft. Beide landsdelen zijn samen sterker dan apart. De remedie tegen een splitsing is respect voor elkaars aanpak. Slechts als beide partners elkaar toelaten dat de ander de problemen grotendeels op zijn manier oplost, heeft België een toekomst.”

H.B. ■

1994 KAREL VINCK



KAREL VINCK (NMBS)
„Het grote verschil met de jaren zestig en zeventig is dat de wereld toen stabiel was. Je kon plannen en uitvoeren op drie à vier jaar.”

ROGER DICKMANS

De manier van leidinggeven is enorm veranderd, vindt Karel Vinck (66), Manager van het Jaar 1994. Vroeger was een bedrijfsleider de dirigent van een orkest, nu is het een jazzjamsessie.

Het grote verschil met de jaren zestig en zeventig is dat de wereld toen stabiel was. Je kon plannen en uitvoeren op drie à vier jaar, je had een grotere controle op de markt en de besluitvorming verliep trager omdat er minder informatica was. Ik heb altijd gewerkt in bedrijven waarvan het beslissingscentrum hier was, want strategische beslissingen die elders worden genomen, houden risico's in.

De manier van leidinggeven is enorm veranderd. Vroeger was een bedrijfsleider de dirigent van een orkest: hij wist wie wat ging spelen, en hoe. Nu is het een jazzjamsessie: je kent de partituur niet, je moet luisteren naar wat de anderen doen en erop rekenen dat er voldoende samenhang is om ook de anderen de gelegenheid te geven in de schijnwerpers te treden.

Iedere keer bij een zware herstructurering is er een zwarte periode, dat je denkt dat het verloren is. Alleen bij de NMBS heb ik dat niet gehad, trouwens. Maar mijn geluk is geweest dat ik iedere keer een aantal prachtmensen heb gevonden, die met hun enthousiasme en geloof anderen meetrokken, of ongelooflijk competent waren. Het leven geeft altijd een aantal opportuniteiten, maar het is niet altijd makkelijk om ze te grijpen.

Dat je erkend wordt als Manager van het Jaar verandert natuurlijk niets, maar het geeft je de kans om je eigen ideeën over management en levensfilosofie te verkondigen in kringen die je anders niet zou bereiken. En het is een erkenning voor het bedrijf.

Elke zondagnamiddag ga ik nog op rapport bij mijn vader.

„Het bedrijf is niet langer een orkest, MAAR EEN JAMSESSIE”

94 jaar is hij, maar hij heeft me bij alle belangrijke beslissingen geadviseerd. Toen ik naar de NMBS zou gaan, ben ik er ook een halve dag geweest. Hij was industrieel ingenieur, en later directeur, bij een textielfirma. In 1947 is hij naar Congo vertrokken en dat heeft ons de kans gegeven om andere omgevings- en andere mensen te leren kennen.

Andere inspiratiebronnen? Bij Fina Engineering leerde ik van William Claessens dat de macht niet ligt bij de ingenieurs, maar bij wie het geld heeft. Hij gaf twee weken tijd om een aantal offertes uit te pluizen en toen ik na drie kwartier technische uitleg eindelijk bij mijn conclusie kwam, zei hij me dat hij alleen wilde weten wie de beste prijs bood en of dat zou werken. André Vlerick stuurde me naar Amerika om verder te studeren en bracht me de economische background bij die ik miste als burgerlijk ingenieur. Louis De Cartier de Marchienne, de eigenaar van Brepols en Eternit, toonde me in de praktijk wat

„Elke zondagmiddag ga ik nog op rapport bij mijn vader. 94 jaar is hij, maar hij heeft me bij alle belangrijke beslissingen geadviseerd.”

delegeren is: we hadden elk ons lijstje, we beslisten en meer hoefde hij niet te doen. En van Etienne Davignon leerde ik wat diplomatie is: zijn netwerk is enorm uitgebreid.

Ik heb geleerd dat, wanneer je in de leiding van een bedrijf staat, je om de tien, elf jaar moet veranderen. Anders raak je emotioneel té gebonden aan mensen, reageer je instinctiever, minder creatief. Van Umicore naar de spoorwegen is een totaal andere omgeving, maar dat houdt je scherp, verplicht je je

ideeën te hernieuwen.

De toekomst van België? Toen ik voorzitter van het Vlaams Economisch Verbond was, was België aan het ontspreiden. Er moesten maatregelen worden genomen. Gebeurt dat binnen het Belgische kader: oké, en anders moet dat elders gebeuren. Maar ik denk niet dat er velen bereid zijn om te splitsen. Voor- dat je een akkoord hebt over de schuldherschikking, ben je jaren verder en die onzekerheid vreet je economische draagvlak weg.

Ik ben zeer *bullish* over de NMBS. Ik heb er veel voldoening van dat de ondernemingen die ik heb kunnen leiden, nog altijd wereldleiders zijn in hun gebieden: Umicore, Bekaert, Eternit. De NMBS kan een van de topspoorbedrijven in Europa zijn. Als dat niet lukt, is het omdat directie, vakbonden en politiek het niet eens raken over de strategie.

Toegegeven, er is het probleem dat we geklemd zitten tussen twee mastodonten als Deutsche Bahn en het Franse SNCF. Maar wij hebben de havens voor de goederen en op reizigersgebied is er Brussel. We zouden veel meer belang moeten hechten aan de erkenning als hoofdstad van Europa. De hogesnelheidstrein wordt voor afstanden van 400 à 500 kilometer het belangrijkste vervoermiddel, eerder dan het vliegtuig. Concurrentie? Het toegangsticket is duur, dus zo snel zie ik daar geen grote spelers verschijnen. Maar hoe meer competitie, hoe beter je dienstverlening moet zijn. We zijn begonnen in de goederendivisie en je ziet nu al de eerste resultaten. Lastige vakbonden? We hebben dit bedrijf 2,5 jaar geherstructureerd, met slechts één dag staking. Wat niet wil zeggen dat we niet geregeld botsten (*lacht*).

Ik ben ervan overtuigd dat Europa, om de mobiliteitsvraag op te kunnen vangen, eerder de complementariteit zal moeten bevorderen. Schip, trein en weg moeten samenwerken, anders lukt het niet. Want de globalisering zal alleen maar toenemen.

L.H. ■

1996 JO LERNOUT

„BELGIË HEEFT HET KIND MET HET BADWATER WEGGEGOOID

ROGER DUCKMAIS



JO LERNOUT
(EX-LERNOUT & HAUSPIE)

„Ik heb van mijn ouders een grote werketiek geërfd: of het nu goede tijden zijn of slechte, blijven doorwerken is de boodschap. Zelfs nu, na het debacle met L&H.”

Jo Lernout (55), samen met Pol Hauspie de Manager van het Jaar 1996, blikt terug op het faillissement van zijn bedrijf. Als hij zich één ding verwijt, dan is het dat hij op bijna anachronistische ambitie de tewerkstelling in eigen streek wou uitbouwen. „Het gebrek aan internationale durf zou ons wel eens zuur kunnen opbreken.”

Lernout & Hauspie: dat was tien jaar zwoegen om een toppositie in taal- en spraaktechnologie te bereiken en dan hebben we op zere tenen getrap. We zijn aangeklaagd

voor fraude en zijn — ondanks de reëel opgebouwde activa en waardevolle technologie — afgestevend op een faillissement en een financiële catastrofe. Ik geloof niet in de samenzwering: de overname van Dictaphone, een Amerikaans bedrijf met veel omzet en een hoge schuldgraad, is ons niet opgedrongen om ons nadien beter te kunnen onderuithalen. Er is wel een ad-hocopportunity gecreëerd, en dan verwijst ik naar de houding van de Amerikaanse handelsrechter, die anderen toeliet om onze technologie zonder schulden in handen te krijgen.

Het systeem dat L&H hanteerde, was niet verkeerd: we brachten talent samen, klopten aan bij investeerders, vroegen morele overheidssteun voor onderzoek en ontwikkeling, gingen naar de beurs en namen op basis van de liquiditeit van onze aandelen andere bedrijven over. De vraag kan wel worden gesteld of we in alles *de jure* en *de facto* zeer ethisch zijn ■■■

geweest tegenover onze aandeelhouders. De rechter zal daarover moeten oordelen. Ik verwijt me alleen dat we onvoldoende onze talenten over de grenzen heen hebben gepoold: we zijn erin geslaagd om met de Chinese en Aziatische instanties op één nagel te kloppen, maar niet met de Amerikaanse. We zijn een bedrijf geweest dat op bijna anachronistische wijze de tewerkstelling in eigen streek wou uitbouwen. Daardoor hebben we bepaalde overheidsinstanties in de VS over het hoofd gezien, we hebben nagelaten met ze rond de tafel te zitten. We werden door hen aangezien als concurrenten, niet als partners.

Door het openbarsten van de internetbubbel en de problemen met L&H in de zomer van 2000 heeft België het kind met het badwater weggegooid. Dit land is te voorzichtig geworden. Hierdoor blijven opportuniteiten liggen. In de VS is de bubbel al verteerd en is het tij aan het keren: de investeringen in durfkapitaal nemen er toe en internetbedrijven zoals Google, Amazon en eBay scheren hoge toppen. En in China is het, mee dankzij de steun van de overheid, volop aan het gisten op het vlak van informatie- en communicatietechnologie, robotica, biotechnologie en zelfs nanotechnologie. Er is in Azië veel talent aanwezig.

Wil de overheid in Vlaanderen ooit opnieuw een dynamiek à la Flanders Technology International op gang brengen, dan zal die aanpak meer dan ooit internationaal moeten zijn. De overheid moet haar geld niet lokaal investeren, maar in samenwerkingssakkoorden tussen Belgische bedrijven en ondernemingen in China en de VS. We moeten onze talenten over de grenzen heen durven te poolen en onze intellectuele eigendom delen. Subsidies en fiscale stimuli moeten in de eerste plaats naar spin-offs van universiteiten gaan die al van bij de aanvang op een internationale leest zijn geschoeid. We mogen niet meer op een eiland zitten. Het gebrek aan durf in deze contreien zal ons over enkele jaren flink opbreken. De industrie versast haar tewerkstelling. We dreigen een Avondland te worden.

Ik kom uit een milieu van diepgelovige, katholieke zelfstandigen. Begin twintigste eeuw waren er diverse meubelmakers in onze familie actief en mijn ouders runden een lokale elektriciteitshandel in Geluwe, een West-Vlaams dorpje. We waren met veertien thuis. Ik heb van mijn ouders een grote werkeethiek geërfd: of het nu goede tijden zijn of slechte, blijven

„Wie vandaag creatief is met zijn vrije tijd, staat al met een half been in het Utopia waar we met zijn allen op afstevenen.”

doorwerken is de boodschap. Zelfs nu, na het debacle met L&H, blijf ik als zelfstandig technologieconsultant de hele wereld rondtoeren. Ik gaf na het behalen van mijn regentaatsdiploma twee jaar les aan de hotelschool in Koksijde,

maar het bloed kroop waar het niet gaan kon: ik wou een eigen zaak. Die stap was niet evident. Na lang aarzelen overtuigde Pol Hauspie mij om in 1987 samen met hem L&H op te starten.

Wie vroeger op het college zijn diploma niet behaalde, was een drop-out. Wie niet wou werken, werd aangezien als een maatschappelijke outcast. Vandaag is de opvoeding veel vrijer: er is geen verplichte religie, voorhuwelijkse intimiteit mag, drugs nog net niet en er is geen sociale druk meer indien je als kind niet wil studeren. Mijn oudste zoon, Stephen (25), is maître d'hôtel in 't Convent in Reninge. Hij werkt keihard om ooit een eigen horecazaak op te starten. Mijn andere zoon, David (24), werkt niet. Hij is eerder van het kunstzinnige type: leest veel, filosofeert en toert rond met een rockband. Ons Europese sociale bestel laat dit ook toe, terwijl wie in Azië niet werkt, omkomt van de honger. Uiteraard mag zoiets niet tot nihilisme leiden, maar ik geloof dat wie vandaag creatief is met zijn vrije tijd, al met een half been in het Utopia staat waar we met zijn allen op afstevenen. Laat me dat even toelichten. Ik ben ervan overtuigd dat het eindpunt van onze technologische groei — op voorwaarde dat we die technologie op de juiste manier aanwenden — een omgeving zal zijn waarin we allerlei toepassingen zullen kunnen ontwikkelen die in overvloed en voor een spotprijs beschikbaar zullen zijn. Hierdoor zal de noodzaak aan tewerkstelling dalen en dit zal *in fine* leiden tot een economisch Utopia. Vandaag klinkt niet werken nog steeds als een aberratie. Maar velen zitten nu al zonder job en missen comfort. Dit laatste hoeft niet het geval te blijven, op voorwaarde dat we alle technologische mijlpalen bereiken. De ultieme maatschappelijke vraag zal dan zijn: wat zullen mensen die afhaken doen met al hun vrije tijd?

De wet van Moore is nog steeds van toepassing. Vooral in het jongste decennium heb ik kunnen vaststellen dat de levenscycli van nieuwe ICT-producten steeds korter worden. Om de achttien maanden verbeteren prijs en prestatie met een factor twee. Het aanschijn van onze maatschappij zal nog grondiger veranderen dan de voorbije dertig jaar.” **P.D. ■**

1997 ROSE CLAEYS



ROSE CLAEYS (KINEPOLIS)
„Er is minder ruimte voor improvisatie en dus voor persoonlijke inbreng. Ik denk dat het moeilijker is geworden.”

ROGER DICKMANS

„Had ik geweten dat het zulke proporties zou aannemen, ik had het wellicht niet aangedurfd”

‘L’aventure c’est l’aventure’ was destijds de openingsfilm van de Trioscop in Hasselt. En een avontuur is het zeker geworden, want

Kinepolis werd een begrip in de internationale bioscoopwereld. „Wat ooit begon als iets frivools, is een harde business geworden,” mijmert Rose Claeys (69), die samen met de in 2002 overleden Albert Bert in 1997 tot Manager van het Jaar werd gelauwerd.

Hadden ze me in het prille begin gezegd dat het zulke proporties zou aannemen, ik had het wellicht niet aangedurfd. Het is echter dag na dag gegroeid. Na een tijd kijk je achterom en sta je versteld van de afgelegde weg. Al is dat nooit de drijfveer geweest.

Ik had fantastische ouders die ons de nodige vrijheid gunden in onze zoektocht naar onze plaats in de maatschappij. Als dochter van een Vlaamsgezinde middenstandersfamilie — mijn ouders hadden een transportbedrijf — kan ik niet zeggen dat mijn afkomst bepalend is geweest voor mijn latere professionele stappen. Maar ik adem nog steeds het sociale milieu uit waaruit ik kom. Wanneer je als kind de pijnlijke ervaring van de onrechtmatige repressie proeft, laat dat sporen na. Samen met een dosis koppige West-Vlaamse ondernemingszin zijn dat de elementen die tekenen voor de persoon die ik ben geworden. En al ben ik dan een overtuigde feministe, ik ben de enkele mannen die me met hun wijsheid bijstonden, erkentelijk.

Mijn zwager Albert Bert is zonder twijfel de man die mijn loopbaan fenomenaal heeft beïnvloed. Zonder hem was ik nooit in de bioscoopsector terechtgekomen. Maar we hebben er wel samen onze tanden ingezet. Zijn ervaring en technische kennis, en mijn onbevangenheid en improvisatievermogen baarden Trioscoop. Het vervolg is gekend, maar daar en toen werd de kiem gelegd voor wat ooit Kinepolis moest worden. Ik herinner me nog goed dat sommige mensen die bioscoop bijna als een devaluatie zagen. Mijn

echtgenoot was chirurg en aanvankelijk toonden bijvoorbeeld medische kringen weinig waardering. Cinema was niet glorieus. Achteraf gezien, is het gemakkelijk, maar toen was het koppig voortdoen. Iedere dag opnieuw herbeginnen, met hart en hoofd. Ik besepte heel goed dat ik geen tweede kans zou krijgen. Vandaag is het gelukkig makkelijker geworden, maar destijds werd een vrouw in de zakenwereld nog achterdochtig bekeken.

De sleutelmomenten voor mij zijn ongetwijfeld de intrede van mijn kinderen en schoonzoon, de internationale expansie en de beursgang in 1998. Dat was een echte opkikker. De Amerikaanse en Australische bioscoopgroepen voerden een harde politiek om voet op het Europese continent te zetten. Wat ooit vrij onschuldig begon, evolueerde naar een harde business. Sinds de beursgang is Kinepolis exponentieel gegroeid. Daartegenover staat dat we geen

zuiver familiebedrijf meer zijn, wat ook voor de nodige groeipijnen zorgde. De pure uitbating is verderaf dan ooit. Het vergt veel meer discipline en structuur. Er is minder ruimte voor improvisatie en persoonlijke inbreng. Ik denk dat het moeilijker is geworden. En al hebben mijn kinderen het nu sociaal en maatschappelijk

makkelijker dan wij destijds, vandaag dringen zich weer andere vraagstukken op. Zowel op economisch als op politiek vlak. Je loopt ook meer in de kijker, terwijl er steeds die bezorgdheid is om Kinepolis niet in diskrediet te brengen.

Ons recept van toen is vandaag nog steeds aan de orde: continu investeren in optimaal beeld, geluid en comfort. En met de digitale cinema komt er een bijzondere evolutie op ons af. Het is de eerste ernstige technologische vernieuwing sinds de uitvinding van de film zelf. „Met de digitale cinema komt er een bijzondere evolutie op ons af. En al kent niemand de uitkomst, het plaatst opnieuw vraagtekens bij de manier van exploitatie. Vandaag staan we met Kinepolis opnieuw in die frontlinie, en daar ben ik trots op. Op technisch vlak ben ik nu meer toeschouwer. Vroeger was Albert op dat vlak de voortrekker. Ja, we missen hem erg, nog dagelijks.”

L.D. ■

„Met de digitale cinema komt er een bijzondere evolutie op ons af. En al kent niemand de uitkomst, het plaatst opnieuw vraagtekens bij de manier van exploitatie.”



BUSINESS PERFORMANCE MANAGEMENT

CARTESIS®

delivering the story behind the numbers™

www.cartesis.be For more information contact be.info@cartesis.com

„Hoe groter de fuif, HOE GROTER DE KATER”

Stijn Bijmens (36) is de Manager van het Jaar 1999. De topman van Ubizen, gespecialiseerd in netwerkbeveiliging, wijst op de hoge dosis realisme die terugkeerde na de dotcomeuforie.

Hoe groter de fuif, hoe groter de kater. Ik werkte in 1994 een jaar in Ierland op Trinity College. Daar was het departement Computerwetenschappen een spin-off begonnen, Iona Technologies. Toen ik een jaar later terugkeerde naar Leuven, waren spin-offs hot en was er steun voor start-ups.

In het spoor van internet is informaticabeveiliging in tien jaar vanuit het niets een substantiële markt geworden. De eerste vijf jaar met een enorme groei en euforie. De jongste vijf jaar met stabilisatie, realisme, herstructureringen en consolidatie. Ubizen heeft die evolutie gevolgd, maar dan extreem. Van zeer sterke groei is Ubizen naar herstructureren en naar stabilisatie gegaan. Nu zitten we in een proces van consolidatie. Het verschil met de vorige tien jaar is dat nu iedereen in onze sector nuchter is, en dat er weer op basis van feiten en niet op basis van sentimenten gewerkt kan worden. De vraag is nu wat de plaats van Ubizen in de Cybertrust-groep zal zijn. Ik ben optimistisch over het potentieel en de continuïteit van onze jarenlange investeringen in onderzoek en ontwikkeling.

Wordt informaticabeveiliging nog zo hot als in 1999-2000? Dat hangt af van de horizon die de belegger kiest. In 2000 wou men betalen voor de winst uit 2010. Nu kijkt men niet verder dan 2005. Maar *security* is nog altijd een groeimarkt. De wetgeving ter zake zal de sector ook extra wind in de zeilen bezorgen.

Het oprukkende *digital rights-management* (het beheer van digitale rechten) is een toepassing die *security* nodig heeft en dus zeker geen bedreiging voor Ubizen of Cybertrust. Integendeel, het kan zelfs dé *killer application* zijn die technologie zoals digitale certificaten nodig heeft. Natuurlijk zullen er dan nieuwe spelers in de markt komen.



ROGER DUCKMANS

„De kinderen van nu zullen op hun vijftigste misschien weer naar school gaan om daarna nog een carrière op te bouwen in een andere sector.”

STIJN BIJNENS (UBIZEN)

„Ik zie me op mijn vijftigste iets anders doen dan nu.”

Als Microsoft de perfecte beveiligingstoepassing schrijft, zal dat een negatief effect hebben op onze industrie. Maar ik denk dat ze daar nog een enorme weg af te leggen hebben. Toepassingsleveranciers zullen altijd de gekende problemen oplossen. Wij zoeken oplossingen voor de problemen die nog niet gekend zijn.

Digital rights-management controleert wie welke informatie gebruikt. Hoever mag je gaan met registreren? De fundamentele vraag over privacy is niet opgelost. Daar moet een maatschappelijk debat over worden gevoerd,

maar dan wel internationaal. Stel dat de Belgische of Europese wetgeving daarover heel strikt wordt, dan zullen veel toepassingen verhuizen naar landen waar het beleid minder restrictief is. Nu ken ik al voorbeelden van bedrijven die hun computersystemen om die reden in het buitenland behouden.

De volgende tien jaar gaat er niet zoveel innovatie gebeuren in de ICT-sector zelf. Het is nu tijd om de vele vernieuwingen van de afgelopen tien jaar effectief te gebruiken en goed te laten werken. Het zijn de toepassingen van de eindgebruikers (bijvoorbeeld bij de overheid en in de medische sector) die nu het tempo van de markt gaan bepalen. Technologie speelt een ondergeschikte rol.

Er komen fundamentele veranderingen in de werkomgeving. De toepassing van ICT in de medische sector zal ons gemiddeld langer en kwaliteitsvoller laten leven. De kinderen van nu zullen op hun vijftigste misschien weer naar school gaan om daarna nog een carrière op te bouwen in een volledig andere sector. Ik zie me op mijn vijftigste iets anders doen dan nu.

In welke sectoren ik persoonlijk investeer? Ik ben voorzichtig vandaag. Niet pessimistisch, neen, maar zolang de Amerikanen hun begroting niet in de hand nemen, zijn er geen fundamentele om investeringsbeslissingen op te baseren. Als de dollar naar 1,5 euro gaat, heb je zoveel verschuivingen, dat ik de toestand wat te warm vind momenteel.”

B.L. ■

2000 LUC VANSTEENKISTE

„Onze kinderen zullen moeten leven met

VEEL MINDER ZEKERHEDEN

Luc Vansteenkiste (57) is een man van één bedrijf: Recticel. In 2000 twijfelde hij even om de nominatie van Manager van het Jaar te aanvaarden. Want dat vergt erg veel tijd, vond hij. Vansteenkiste heeft de reputatie alles ernstig te nemen. Zo heeft het VBO nog nooit zo'n actieve voorzitter gekend.

Mijn vader heeft op universitair niveau Diplomatieke Wetenschappen gestudeerd en mijn moeder was regentes. Ze hadden een schoenbedrijf in Izegem. Na mijn studies burgerlijk ingenieur ging ik aan de slag bij Recticel. Ik zie vijf belangrijke sleutelmomenten in mijn carrière. Het eerste: ik heb snel de kans gekregen, al op 32 jaar, om bedrijfsdirecteur bij Recticel te worden. Het tweede: de twee jaar ervaring die ik op mijn veertigste heb opgedaan in de Verenigde Staten. We hadden veertien fabrieken in de VS en ik verbleef afwisselend veertien dagen ginder, veertien dagen hier. Dat was wel een erg vermoeiende periode. Het derde: de onbetaalbare ervaring die ik heb opgedaan doordat Recticel tot de Generale Maatschappij van België kwam te behoren. Het vierde: erg belangrijk vond ik ook mijn aanstelling in 1991 tot eerste Vlaamse manager die gedelegeerd bestuurder werd van een filiaal van de Generale in België. Het vijfde sleutelmoment: de relatie die ik heb opgebouwd met Stevie Davignon is van grote invloed geweest. Hij is de verpersoonlijking van het brede Europese denkbeeld. Hij is erg boeiend als hij praat over de evolutie van de politiek en diplomatie. Ook kan hij mensen zeer goed inschatten en positioneren, zonder daarbij zichzelf te veel op te dringen. Hij is geen man die neemt en niet geeft. Bovendien slaagt hij erin om in moeilijke omstandigheden de dialoog aan de gang te houden. Hij blijft zoeken naar oplossingen. Ik heb mijn onderhandelingscapaciteiten van hem geleerd. Dat komt nu van pas als voorzitter van het VBO.

Mijn generatie had beperkte mogelijkheden, maar ontwikkelde daardoor ook diepe principes als basiswaarden in het leven. Ik denk aan de idee dat het verbeteren van de economische positie een belangrijk doel in het leven is. Op persoonlijk vlak was het voor mijn generatie evident om snel een gezin te starten en het te doen groeien. Het basisprincipe, waarover men niet hoefde na te denken, is dat de man de hoofdzorg heeft voor de bestaanszekerheid van het gezin. De opvoeding van onze kinderen verliep in wezen rond dezelfde waarden als de-

ze waarin wij opgevoed werden. Maar vandaag bestaat er een veel grotere waaier aan mogelijke principes en aan vrijheden, waardoor de generatie van onze kinderen moet leven met veel minder zekerheden.

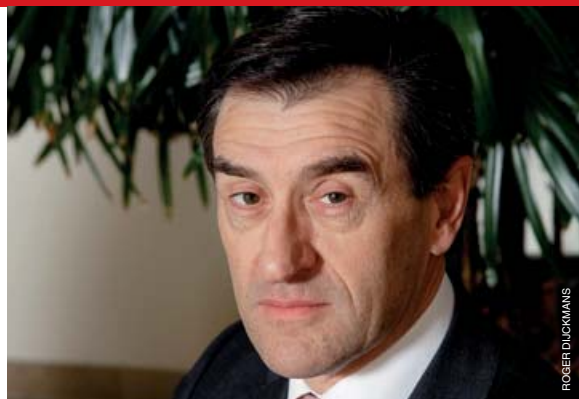
Ook op bedrijfsvlak is er een hele evolutie geweest: internationalisering, globale consolidatie, verhoogde en toch nog steeds versnellende concurrentiedruk. Recticel is daarom op zoek gegaan naar een diversificatie van de producttoepassingen binnen dezelfde basistechnologie. En we zijn geografisch uitgebreid naar Centraal- en Oost-Europa. Ik heb vijftien jaar hard gewerkt om de consolidatie van Recticel af te ronden. We kunnen ons nu echt verder uitbouwen.

In 1982 hadden we een omzet van 300 miljoen euro. In 2004 was dat 1,3 miljard euro. De volgende dertig jaar moeten we op zijn minst verdubbelen. We zullen het daarvoor buiten Europa moeten zoeken: China, Japan, Amerika. Op zijn minst een derde van de omzet zal van buiten Europa moeten komen. Ik denk dat we in België zullen blijven produceren. Het is nu erg lastig met de huidige loonkosten. Maar de kosten zullen elders ook stijgen. Veel productie zal hier blijven vanwege de toekomstige kosten binnen vijftien jaar. Zeker voor Recticel met een product als polyurethaan dat erg licht en omvangrijk is en dus hoge transportkosten kent.

Bovendien is onze sector grotendeels op dagelijkse behoeften georiënteerd, de groei blijft dus fundamenteel verzekerd. De productie voor matrassen en van isolatiemateriaal zal zeker hier blijven, de productie voor de automobielsector zie ik opschuiven naar Centraal- en Oost-Europa.

We zullen wel verplicht zijn te blijven innoveren. De steeds versnellende technologische evolutie zal ervoor zorgen dat de generatie van mijn kinderen de komende drie decennia een verhoogde werkdruk en stress zal kennen. Tegelijk wordt hun een enorme economische groeiomgankelijkheid geboden en leven ze in een fascinerende overgangperiode tussen het vroegere leven onder de kerktoeren en de mondialisering. Onze jeugd zal de echte formatie van de toekomstige grote economische wereldblokken meemaken. Het nieuwe Europa, de globaliseerde wereld en haar informatiestroom, die beide in onze jeugdjaren niet bestonden of moeilijk toegankelijk waren, liggen nu in hun achtertuin. Zij kunnen er meer dan wie ook in spelen omdat hun ouders over de jongste 25 jaar vijf maal rijker zijn geworden en dus reserves hebben voor hun dromen.”

G.M. ■



ROGER DICKMANS

LUC VANSTEENKISTE (RECTICEL)

„Het is nu erg lastig met de huidige loonkosten. Maar de kosten zullen elders ook stijgen. Veel productie zal hier blijven vanwege de toekomstige kosten binnen vijftien jaar.”

„Ik heb mijn onderhandelingscapaciteiten geleerd van Stevie Davignon.”

„De houdbaarheidsdatum van de manager wordt KORTER EN KORTER”



Theo Dilissen (51) is de Manager van het Jaar 2001. In het najaar van 2004 verliet hij Real Software, waar hij jarenlang zwoegde aan een opmerkelijke turnaround, en werd hij voorzitter van Belgacom.

De voorbije dertig jaar zagen we de opmars van de informatie- en communicatietechnologie en het uiteenspatten van de dotcombubbel. Nu worden er ook al diensten en software gedelokaliseerd naar India. ICT is uitbestedbaar en een aantal taken wordt niet meer tot de kernactiviteiten gerekend — wie had dat tien jaar geleden kunnen denken? De markt pikt dat alles nu weer op en er zal een consolidatiegolf komen.

In telecom heeft de liberalisering van de markt heel wat in beweging gezet. De dure UMTS-licenties hebben de sector met te veel schuld opgezaaid en *on hold* gezet, maar de schuldgraad is intussen aanzienlijk afgebouwd. Er zit een duidelijke convergentie aan te komen tussen de kabelmaatschappijen, telecomoperatoren, mobiele spelers en media. De technologie zorgt ervoor dat de kabel telefoon brengt en de telefoon tv. We staan aan de vooravond van een nieuwe evolutie van de technologie in onze huiskamer. Met de hogedefinitietelevisie, *voice over IP* en *video op aanvraag* gaan we naar *home made media*. We gaan echt kunnen *co-coonen*. Belgacom zal daarin een belangrijke plaats innemen.

Het wordt ongemeen boeiend. De trends van liberalisering, outsourcing, delokalisatie en globalisering zullen ervoor zorgen dat we heel efficiënt moeten zijn in onze kernbusiness. Daarnaast moeten we nieuwe business creëren.

THEO DILISSEN (BELGACOM)

„De technologie zorgt ervoor dat de kabel telefoon brengt en de telefoon tv. We staan aan de vooravond van een nieuwe evolutie van de technologie in onze huiskamer.”

Belgacom zal voor bedrijven een meer oplossingsgerichte aanpak uitbouwen, meer waarde toevoegen. Toegang tot breedband is fundamenteel in producten en diensten zoals medische beeldvorming, telebewaking, domotica, telewerk en afstandsonderwijs.

De Chinese markt zal zich laten voelen en het Oude Europa zal zich moeten herpositioneren. Technologie zal veel domineren, er komt nog meer keuze. Tegelijkertijd zal men kunnen focussen of zich afsluiten. Er dreigt een gevaar van *verenging* van de eigen leefwereld.

Men zal ook anders gaan leren door de multimediale capaciteiten van de computer. Professioneel zal men meer moeten *clusteren*. Dat brengt de klassieke hiërarchische opbouw van een bedrijf en een carrière onder druk.

Transparantie en ethiek worden almaar belangrijker. In de verloning is het proces van democratisering al een tijd ingezet. Dat is maar goed ook. Het piëdestal van de klassieke *patron* wordt hoe langer hoe lager. De houdbaarheidsdatum van de manager wordt korter en korter.

Van puur budgetmatige, financiële doelstellingen — *management by objectives*-stijl — is management geëvolueerd naar een *balanced scorecard*-benadering met ook aandacht voor kwalitatieve, strategische doelstellingen. De klemtoon verschuift verder naar klantenbenadering en klantentevredenheid. De reacties van de cliëntèle zullen hoe langer hoe belangrijker worden. We gaan naar *cockpit*toestanden waarin we sleutelparameters op een gesofisticeerde manier opvolgen.

In mijn carrière ben ik radicaal overgestapt naar andere sectoren: van farma naar facilitaire diensten, naar informatietechnologie en nu naar telecommunicatie. Telkens moet je je herbronnen. Dat zijn belangrijke leer- en overlevingsmomenten. Mijn vrouw heeft daar een belangrijke rol in gespeeld.

De kinderen hebben het vandaag materieel beter, zij hebben meer keuzes, de moeder is hooggeschoold en dat straalt af op de keuze van school en studierichting. Maar ze hebben ouders die minder thuis zijn en dat brengt een minder vast patroon mee. Ze zijn mondiger. Het verkeer dringt de kinderen uit het straatbeeld weg. Als gezin met vijf kinderen hadden wij het niet breed. Wij leefden op straat.

Er blijven constanten. De familie is zeer belangrijk. Er is toch nog steeds de klassieke rolverdeling man-vrouw in huis. En er is de wil om te slagen in zijn maatschappelijke rol en ambitie.”

B.L. ■

„Het Oude Europa zal zich moeten herpositioneren.”

2002

JEF COLRUYT



**„Elke dag een
aha-erlebnis
en we komen er wel”**

Volgens Jef Colruyt wordt het voor onze kinderen en kleinkinderen steeds moeilijker om een eigen levenspad uit te stippelen. De uitgebreide waaier aan keuzes brengt veel meer angsten en onzekerheden mee. Onze scholen moeten daarom meer aandacht schenken aan opleidingen in persoonlijke groei.

Van onze ouders mochten we elk onze eigen weg kiezen, volgens onze capaciteiten en interesses. Het heeft er dan ook lange tijd naar uit gezien dat ik niet in de voetsporen van vader Jo zou treden. Ik was zeker niet zijn gedoodverfde opvolger. Zo heb ik na mijn studies nog twee jaar als vertegenwoordiger gewerkt, waarna ik bij Colruyt ging solliciteren. Natuurlijk is er indirect wel een belangrijke invloed geweest die uiteindelijk de interesse voor het familiebedrijf heeft opgewekt. Mijn vader had niet zoveel keuze. Als oudste kind werd van hem verwacht dat hij in de voedingsgroothandel van grootvader Franz en zijn broer ging werken. Moeder Rita was het vierde van vijf kinderen van Robert De Man, die meteen na de Tweede Wereldoorlog minister van Wederopbouw en jarenlang burgemeester van Roeselare was.

De keuze om eerst als vertegenwoordiger in Duitsland aan de slag te gaan, was één van de sleutelmomenten in mijn carrière. Met nul komma nul ervaring in het water springen en al doende leren zwemmen. Ook vandaag is dat nog dikwijls de realiteit. In die periode heb ik ook heel wat bijgeleerd op het vlak van zelfstandigheid en menselijk relationeel inzicht. Het functioneren van de mens boeit me al veel langer. Het dateert

JEF COLRUYT (COLRUYT)

„De scholen besteden te weinig aandacht aan trainingen in persoonlijke groei. Dat zijn nochtans zaken die in het latere leven, zowel op het werk als thuis, zo belangrijk zijn.”

al van mijn tijd bij de jeugdbeweging. Sindsdien volg ik geregeld trainingen in persoonlijke groei, zoals Gestalt, bio-energetica en groepsdynamica. Allemaal zaken waar de scholen te weinig aandacht aan besteden en die nochtans in het latere leven, zowel op het werk als thuis, zo belangrijk zijn. Het leren kennen, begrijpen en appreciëren van je eigen structuren, vaardigheden en limieten, en daardoor ook die van anderen, is essentieel om een groeiende bijdrage te kunnen leveren in onder andere de werkomgeving. Elke dag een *aha-erlebnis* en we komen er wel...

Iedereen doorloopt een traject van belevenissen en ervaringen om zijn persoonlijkheid te vormen. De omstandigheden waarin dat gebeurt, zijn vandaag anders dan vroeger, maar uiteindelijk doet dat er niet zoveel toe. De weg naar het *oorspronkelijke zelf* is van alle tijden. Het verschil is dat er voor de meeste jongeren, in het Westen dan toch, nog veel meer keuzes beschikbaar zijn om hun eigen levenspad te bewandelen. Maar dit brengt veel meer onzekerheden en angsten mee. Het stabiele referentiekader van het plekje onder de kerktoeren is er niet of nauwelijks meer. Sommigen vallen daarom terug op het ik, ik en nog eens ik. Anderen zoeken het in de *peer-group*, nog anderen willen dat de maatschappij via wetten en regels een zekere graad van veiligheid biedt. Ten slotte zijn er ook nog mensen die kiezen voor hardcore-religie.

De werkomgeving van de volgende generaties zal nog internationaler zijn. Onze kinderen en kleinkinderen zullen moeten leven en werken waar er werk is. Taal- en cultuurken-

„Het stabiele referentiekader van het plekje onder de kerktoeren is er niet of nauwelijks meer.”

nis zijn daarbij primordiaal. In de oceaan van informatie zal het voor iedereen steeds belangrijker worden om de juiste informatie en kennis voor de zich aandienende situatie snel terug te vinden en te structureren. Ook hierbij zijn sociale vaardigheden en zelfkennis voor het opbouwen van informatienetwerken doorslaggevend. Van vaste stof evolueren we in de volgende decennia naar vloeibare stof, zowel sociaal, economisch als maatschappelijk.

De firma Colruyt evolueert net zoals een rivier die de weg van de minste weerstand zoekt om tot aan de zee te geraken. Stap voor stap proberen we alle inefficiënties uit de processen te verwijderen. De spelers met de efficiëntste interne en externe processen hebben de beste kaarten om te overleven in de distributiesector. Het hebben van een duidelijke eigenheid is daarbij primordiaal. Dit maakt dat de klant kan kiezen voor jou als het hem past, in de situatie dat het hem past. Dit opent nog meer plaats voor niches, zowel grote als kleine. De uitdaging bestaat erin om die evolutie te realiseren met voldoende *vloeibare* organisaties. Maar dit is algemeen geldig, ook voor de politieke structuren. Het blijft dus boeiend.”

D.V.T. ■

2003 MARTINE REYNAERS

Martine Reynaers (48), de eerste vrouwelijke Manager van het Jaar, houdt niet van prognoses. Ze waagt zich alleen aan de bedenking dat ze over dertig jaar niet langer aan het roer zal staan. En dat haar grondstof aluminium nog steeds ruimschoots aanwezig zal zijn.



MARTINE REYNAERS
(REYNAERS ALUMINIUM)

„Onze thuismarkt is de afgelopen twee decennia enorm veranderd. De Europese eenheidsmarkt heeft de concurrentie met andere Europese bedrijven veel scherper gesteld. Maar de voordelen zijn groter dan de nadelen.”

nieken. Innovatie en productiviteit blijven cruciaal. Reynaers Aluminium is gegroeid door geografische en productexpansie. We zullen blijven investeren in reële moge-

„Hopelijk blijft Reynaers in familiale handen”

1 973 betekende een sleutelmoment in mijn loopbaan. Mijn vader overleed plots na een verkeersongeval. Ik was toen nauwelijks zeventien. Hij was een arbeiderszoon die zich had opgewerkt tot zelfstandige ondernemer. Als *grote* dochter van een te vroeg overleden vader met een eigen zaak, was een carrière in het familiebedrijf dan ook een natuurlijke keuze. Maar ook moeder vervult voor mij nog steeds een voorbeeldfunctie. Zij werkt hard, geeft nooit op, toont respect voor anderen. De familie Reynaers heeft steeds sterke familiale banden gehad.

Ik ben in 1983 in ons familiebedrijf gestapt. Onze thuismarkt is in die twee decennia enorm veranderd. Van België, via de buurlanden, naar een Europese eenheidsmarkt. Bij de start had je nog Franse of Duitse munten, met bovendien koersschommelingen. Vandaag vervagen de geografische grenzen. De Europese eenheidsmarkt heeft de concurrentie met andere Europese bedrijven veel scherper gesteld. Dat wakkerde ook de prijzendruk aan. Maar de voordelen zijn groter dan de nadelen. Ik sta volledig achter de eenheidsmarkt. Hij biedt enorme perspectieven.

Of ik over dertig jaar nog aan het hoofd sta van Reynaers Aluminium? Ach, over dertig jaar ben ik tachtig. Ik heb mezelf nog geen datum opgelegd wanneer ik zal stoppen. Maar hopelijk hebben we dan een jong en dynamisch management. Ik hoop alleen dat het bedrijf dan nog steeds in familiale handen zit. Ja, ik vind dat belangrijk. Eventueel aangevuld met aandelen in handen van het management. Maar ik waag me niet aan prognoses.

Prognoses over de evolutie van ons marktsegment vind ik al even moeilijk. Ik wil alleen kwijt dat de bouwmarkt sterk zal evolueren, onder druk van nieuwe materialen en tech-

lijkheden. Over onze grondstof, aluminium, moeten we ons alvast geen zorgen maken. Die zal over dertig jaar nog steeds ruimschoots aanwezig zijn, vooral door de hoge mate van recyclage van aluminium.

Ik ben een praktiserende christen. Ik vind dat belangrijk. Niet dat ik elke week naar de mis ga, maar toch geregeld. Tijdens de grote momenten: begin november, Pasen en Kerstmis. Mijn recentste mis was op kerstavond, in een volle kerk in Frankrijk. Naar de mis gaan, geeft rust. Christenen zijn eerlijk, ze bedriegen en stelen niet. Christenen behandelen vrouwen en mannen gelijkwaardig. Die christelijke waarden zie ik ook als voorbeeld opduiken bij de kinderen. Maar de jongeren, en de maatschappij meer algemeen, zijn veel kritischer geworden ten aanzien van gezag. Merkwaardig, want tegelijk merk je veel meer overheidsinterventie.

Die toenemende bemoeienis ervaar ik als ronduit negatief. Want het werkt betuttelend. Mensen doen steeds meer een beroep op systemen en structuren, minder op de autonomie en de overlevingsdrift van het individu. Mensen hebben nood aan comfort en veiligheid. Dat heeft als grote voordeel de ruime bescherming van mensen. De meeste zwakkeren hebben een geborgen huis. Maar te veel mensen nestelen zich te vaak in deze bescherming.

Die te ruime bescherming creëert fundamentele problemen voor de financiering van de sociale zekerheid. Door het groeiende tekort zal de belastingdruk alleen maar stijgen. Daardoor zullen jobs nog zeldzamer worden. Het zal gepaard gaan met een steeds toenemende mobiliteit van ondernemende mensen. Want zij zullen hun kansen in een ander land moeten grijpen.”

W.R. ■

„Merkwaardig, die combinatie van toenemende overheidsbetutteling en groeiende maatschappijkritiek.”



OUT OF THE BOWL THINKING

- since 1984 -

Binnen de lijnen lopen? Daar zijn we 't communicatiebureau niet naar. Al sinds 1984 varen we vanuit Brugge & Brussel consequent onze eigen(zinnige) koers. Samen met sterke partners die de grenzen van hun vakgebied durven overschrijden. Anders denken. Anders doen. Out of the bowl thinking. Zo geven we ieder merk meer power. Springt elke klant er meer uit. Met een vinnig imago. Met verrassende reclame. Met sterke resultaatgerichte strategieën. Boven en onder de lijn. In gelijk welke markt. Food, non-food, farma, vastgoed, bouw of interieur. Wij bieden efficiënte sector branched communicatie met werkelijk alles erop en eraan. Al 20 jaar. **Surf naar www.dms.be**

VERTROUWEN VANDAAG OP ONZE OUT OF THE BOWL SERVICE: AASTRA – ABN AMRO – ANTALIS – ARCHIMED – ARTIC ASPIRAVI – ATOLL INTERIM – AVEVE – BEAMIX – BEGRO – BELGISCHE DISTRIBUTIEDIENST – BERGASOL – BPB GYPROC BRUSTOR – BTICINO – CANDIA – CATALUNYA – CLEVERWHITE – COPACO – CORSENDONK KAAS – DAVITAMON – DECEUNINCK DELOITTE&TOUCHE – DELTAMATRIX – DE POST – DEWALT – DURLET – EDET – ERA – EXMAR – FAT CONTROL – GATES EUROPE GROUP 4 FALCK – HET NIEUWSBLAD – HYBOMA – IMMO INDUSTRY GROUP – ING LEASE – JANSSEN ANIMAL HEALTH – JANSSEN-CILAG – LATEXCO – LITTO – LUTOSA – MONROE – NANA – NASHUATEC – NEZO – OVAM – PROSTOR QUARTES – QUICK-STEP – SAGAM – SAPA – SAVIC – SIEMENS – SONY – SPRING – STAD BRUGGE – THYSSEN-KRUPP TNT EXPRESS – VACATURE – VEDIOR – VISITSCOTLAND – VITAMEX – WATTS INDUSTRIES – WVEM – WYNN'S

D|M&S
communications

POWER UP YOUR BRAND