

VLAAMSE APP-ONTWIKKELAARS
ZOEKEN EEN PLAATS OP DE MARKT

WAT IS ER OP 1 JANUARI VERANDERD
VOOR **UW PORTEMONNEE?**



PETER HINSEN:
'ICT NEEMT DE
WERELD OVER'

Trends

www.trends.be

FINANCIEEL-ECONOMISCH WEEKBLAD VAN 10 TOT 16 JANUARI 2013

MANAGER
VAN HET JAAR 2012

**ERIC
VAN ZELE**

CEO Barco



TRENDS NR 1-2 - 39STE JAARGANG - €5,50

10 JANUARI 2013

ISSN 0776-3387 - P509560 - www.trends.be



ERIC VAN ZELE IS TRENDS MANAGER VAN HET JAAR 2012

‘IK HEB ALTIJD WEL GELUK’

Eric Van Zele is de op een na oudste Trends Manager van het Jaar in de 28-jarige geschiedenis van de trofee. Hij is eigenlijk ook de eerste interim-manager die de eer te beurt valt. Verwacht de succesvolle CEO van Barco echter niet in het lezingencircuit. Managers horen thuis waar ze waarde kunnen toevoegen, vindt Van Zele.

Bij hun bedrijf. BRUNO LEIJNSE, FOTOGRAFIE JELLE VERMEERSCH

Eric Van Zele had zijn afscheidsfeest al gegeven. In de zomer van 2008 in het exclusieve Conrad-hotel in Brussel. Op het podium stond de sixtiesgroep The Spotnicks, een jeugdliefde, met bonusmijlen overgevlogen vanuit Göteborg. Op de dansvloer vrienden als Martine Reynaers, Philippe de Buck, Vic Pauwels, Karel Vinck, Marcia De Wachter en Herman Daems. De video van de avond is veilig opgeborgen.

Zijn contract met de Indiase eigenaars van CG Power, het voormalige Pauwels Trafo, was afgelopen toen hij zestig werd. Het plan was dat hij nog wat consulting zou doen en wat bestuursmandaten zou vervullen. Uitbollen na een internationale carrière van 36 jaar. Tijd nemen om over kosmologie te lezen, ‘The Hidden Reality’ van Brian Greene, over de snarentheorie.

Het liep anders. Van Zele was toen ook al tien jaar bestuurder bij Barco. De resultaten waren niet

goed en de raad van bestuur zocht tevergeefs naar een opvolger voor CEO Martin De Prycker. Uiteindelijk nam Van Zele zijn job over, ad interim. Zes maanden zijn intussen vier jaar geworden. Hij heeft bijgetekend tot de algemene vergadering van 2014. Van Zele wordt 65 in mei. Hij is op wijlen Albert Bert van Kinopolis na de oudste Manager van het Jaar. Voor het interview heeft hij zijn boterhammetjes mee, in zilverpapier. Een recente bezorgdheid van zijn echtgenote, die het aantal lunches wil beperken. Het belet hem niet om ondertussen ook nog de koude visschotel weg te werken.

AMBITIE

“Mijn moeder kwam uit een gezin van elf. Drie van hen zijn uitgeweken naar de VS. Dat waren de succesfiguren. Eén van hen, Roger Regelbrugge, is een tijd general manager geweest van General Motors in Antwerpen. Hij is daarna corporate vice-president van General Motors geworden. Thuis hebben we het nooit moeilijk gehad, maar we waren ➤

A portrait of Eric Van Zele, an older man with grey hair, smiling and looking slightly to the left. He is wearing a dark suit, a white shirt, and a red striped tie. A small red BARCO logo pin is visible on his lapel. The background is a solid teal color.

ERIC VAN ZELE (BARCO)
"Van in mijn jonge jaren wist ik dat ik ondernemer wou worden, internationaal."

ERIC VAN ZELE

° 19 mei 1948

Burgerlijk ingenieur, KU Leuven

1972-1999: Raychem Corporation, vanaf 1990 als corporate vice-president en vanaf 1994 als lid van het directiecomité. Woont zeventien jaar in Californië. Leert er de knepen van de Amerikaanse bedrijfsvoering

2000-2003: Telindus, eerst als algemeen directeur, later CEO

2003-2008: CEO van Pauwels International, later CG Power

2008-2009: managing director Europe-Americas bij Avantha Holding

Sinds 2009: president en CEO van Barco

Bestuurder bij Barco sinds 1999. Voorzitter Reynaers Aluminium

Medeoprichter en aandeelhouder SAIT-Zenitel

Gehuwd, twee kinderen



➤ zeker niet welstellend. En dan zie je die mannen. ‘Roger dit en Roger dat.’ ‘Roger pakt het vliegtuig.’ ‘Roger zit op hotel.’ Zo wou ik ook zijn. Van in mijn jonge jaren wist ik dat ik ondernemer wou worden, internationaal. Daarom ben ik ook bij de eerste kans naar de States gegaan.”

DE OUDERS

“Het intellect en het geheugen heb ik van mijn moeder, het charisma en de *personal skills* van mijn vader. Die had hogere landbouwstudies gedaan en werkte bij de veevoederfabriek Liberty Molens in Gent. In de zomer mocht ik met hem mee. Hoe die zijn mensen kon zeggen waar het op stond en kon motiveren, dat was uniek. Naarmate je meer verantwoordelijkheid neemt, wordt dat belangrijker dan je technische kennis.”

“Thuis was ik de tweede van vier. Mijn twee broers hebben handelsingenieur gestudeerd, mijn jongere zus regentat Germaanse. Zelf heb ik burgerlijk ingenieur gestudeerd, maar ik heb nooit iets nieuws gemaakt met technologie. De stu-

die heeft me wel enorm geholpen om met ingenieurs samen te werken. Alleen al door interesse te tonen, heb je hen mee. Je moet gewoon luisteren. Dat is niet lastig, en het toont dat je hun bijdrage apprecieert. Die vaardigheden heb ik meegerekregen van mijn vader. Vandaag vind ik dat zowat het enige dat ik nog bijdraag. Zorgen dat de anderen in de juiste context en met de juiste motivatie hun werk kunnen doen.”

DUITSLAND

“Ik maakte mijn eindwerk in Hamburg, bij de Duits-Amerikaanse groep Menck, die later Caterpillar is geworden. Daarmee zat ik onmiddellijk op de internationale toer. Dat eindwerk werd gewaar-

deerd en uiteindelijk vroegen zij mij om de arm van een baggermachine te programmeren. Daarvoor stuurden ze me tijdens de zomer naar het Massachusetts Institute of Technology, om programmering bij te studeren. Raychem, toen een startende firma in de materiaalwetenschappen en stralingschemie, met een vestiging in Leuven, rekruteerde daar toen.”

“Zo ben ik in 1972, eigenlijk nog voor ik was afgestudeerd, bij Raychem begonnen. Ik heb er 27 jaar gewerkt. Eerst in technische functies, maar al na een jaar of vijf in marketing, eerst regionaal, later in West-Europa. Vervolgens kreeg ik sales & marketing. Ik was erg commercieel en internationaal. Ik kon goede deals afslui-

ten. Na tien jaar in Kessel-Lo vroeg Raychem mij om naar de States te verhuizen.”

SUPERVERKOPER

“Zes keer ben ik op kosten van Raychem tussen België en San Francisco verhuisd. Met meubels én met kinderen. De baas en co-oprichter van Raychem was de charismatische Paul Cook. Hij was mijn mentor. Ik voelde dat hij mij navigeerde, dat ik soms op projecten werd gezet als ontwikkelingservaring. Op een moment zat ik vast op een positie in de VS. Paul Cook was net terug van India waar een gaspijplijn door heel het subcontinent zou worden gebouwd. Raychem was in de running om de corrosieprotectie te doen — de bekleding van de pijpen en de galvanische bescherming. Cook gaf me dat project. Het was een gigantische onderneming. De engineering zat in Houston en er deden Indiase, Koreaanse en Franse contractors mee. Iedereen bij Raychem rapporteerde voor dat project aan mij en ikzelf aan Cook. Dertien keer ben ik van San Francisco naar Delhi gevlogen. Ik zat in 1984 in het Taj-hotel in Delhi toen Indira Gandhi werd vermoord en de rellen uitbraken. Kort daarna kregen we dat contract. Vanaf dan was ik bij Raychem zo’n beetje de superinternationale man. De rest van mijn carrière was voornamelijk in verkoop en marketing buiten de VS — Latijns-Amerika, India, China.”

“Raychem was een van de allereerste om in Sjanghai een joint venture voor fabricage te starten. De ervaring met Indiase en Chinese connecties heeft zijn gevolgen gehad, nu ook bij Barco. Mettertijd stapte ik over van de nutsbedrijven en de pijplijnen naar de telecom, waar Raychem krimpmoffen maakte voor telefoonkabels en glasvezelsplitsingen.”

GEMISTE PROMOTIE

“In 1994 woonde ik in het Waals-Brabantse Lasne tussen de expats, met onze kinderen op de internationale school, toen Raychem mij terugriep voor een centrale functie. Ze wilden mij klaarstomen voor de opvolging van CEO Robert Saldich. In 1992 had Raychem mij al naar het Stanford Senior Executive Programme gestuurd. Ze schaafden mij bij waar ik echt niet goed in was, zoals financiën. Dat doen die Amerikaanse

business schools geweldig. Bij Barco heb ik er mensen als Wim Buyens (entertainmentdivisie), Carl Peeters (CFO) en Jan Van Acoleyen (hr) naartoe gestuurd.

“In 1994 mocht ik voor de chieft operating officer van Raychem de verkoop- en algemene kosten doorlichten. Daarna kreeg ik er de bedrijfsstrategie bij. Maar er waren nog andere interne kandidaten. In 1995 (een uitzonderlijk verliesjaar voor Raychem, *nvdr.*) besloot de raad

van bestuur om voor een externe kandidaat te kiezen, Richard Kashnow. Die begon een beleid van kostenvermindering, dat haaks stond op de cultuur van innovatie en hoge marges van Raychem. In 1996 werd ik benoemd tot verantwoordelijke voor heel Europa. Daarmee was ik weg uit het centrum. Raychem werd in 1999 verkocht aan Tyco. Een totaal nieuwe koers. Dat zag ik niet zitten. Ik had bijna 28 jaar gewerkt voor ➤

DE PROCEDURE

De Trends Manager van het Jaar 2012 werd verkozen uit een lijst van bijna 70 kandidaten, die werden verkozen door leden van de jury, de Trends-redactie en de Vlaamse Management Associatie (vMA). Na een eerste stemming reduceerde de jury die lijst tot tien genomineerden. Op trends.be konden lezers vervolgens hun stem uitbrengen. De vijf kandidaten met de meeste stemmen werden voorgelegd aan de jury. Die liet zich leiden door de bedrijfsresultaten en door managementbeslissingen rond vernieuwing en groei. Ook de duurzaamheid van de beslissingen speelde een belangrijke rol, net als de verhouding van de manager en diens bedrijf tot de sectorgenoten en het management.

De jury bestond dit jaar uit:

- **Luc Vandewalle** (juryvoorzitter, voorzitter ING België en commissaris ING Group)
- **Rita Aerts** (partner Shikar Group)
- **André Bergen** (ex-winnaar)
- **Hans Bourlon** (Studio 100, ex-winnaar)
- **Herman Daems** (voorzitter BNP Paribas Fortis en KU Leuven)
- **Guy Detrilles** (managing partner Egon Zehnder)
- **Rik Duyck** (bestuurder-directeur Landbouwkrediet)
- **Paul Huybrechts** (voorzitter Vlaamse Federatie van Beleggers)
- **Jozef Lievens** (vennoot Eubelius)
- **Frank Meysman** (voorzitter Thomas Cook)
- **Geert Noels** (stichter Econopolis)
- **Olivier Onghena** (associate partner Axialent)
- **Martine Reynaers** (CEO Reynaers Aluminium, ex-winnares)
- **Jean Van den Eynde** (bestuurder Russell Reynolds)
- **Luc Van Nevel** (ondernemer, ex-winnaar)
- **Karel Vinck** (voorzitter Umicore en BAM, ex-winnaar)
- **Clair Ysebaert** (voorzitter PMV)
- **Michel Moortgat** (CEO Duvel Moortgat, ex-winnaar)
- **Frans Crols** (voormalig hoofdredacteur Trends)
- **Johan Van Overtveldt** (hoofdredacteur Trends)
- **Daan Killemaes** (adjunct-hoofdredacteur Trends)
- **Luc Huysmans** (senior writer Trends)
- **Bert Lauwers** (journalist Trends)

B.E.L.

“Thuis doe ik weinig of niets. Mijn vrouw doet alles en dat is belangrijk. Voor een internationale carrière betaal je een prijs”

➤ dezelfde onderneming. Het was alsof je je vrouw zou verliezen. Raychem was mijn leven.”

DE ECHTGENOTE

“Ik ben gezegend met een sterke familie. Ik kan me echt concentreren op mijn werk. Thuis doe ik eerlijk gezegd weinig of niets. Mijn vrouw doet alles en dat is belangrijk. Voor een internationale carrière betaal je een prijs. Mijn kleinkinderen wonen in Amerika en ik zit hier. De gevolgen blijven veel langer nazinderen dan je verblijf zelf.”

“Voor ons stond de carrière centraal, maar niet ten koste van de familie. Daarvoor moet je goed aan elkaar hangen. Iedereen moet meewillen en ervan overtuigd zijn dat het goed is om naar Californië te vertrekken. Vooral de moeder des huizes heeft het dat eerste jaar moei-

lijk. Zeker wanneer ze een thuiswerkende moeder is en de band met de familie in België erg sterk is. De kinderen zijn jong, ze moeten naar vreemde scholen. Je hebt geen sociale infrastructuur, geen vrienden en je bent eigenlijk ook je eigen familie kwijt. Veel gezinnen kunnen daar niet mee om.”

JOHN CORDIER

“Dat ik uit de VS zou terugkomen, dat had ik nooit gepland. Dat heb ik aan John Cordier van Telindus te danken, en aan de dotcombubbel van eind vorige eeuw. Cordier was naar San Francisco gevlogen en hij kon zeer overtuigend zijn. Ik had de keuze. Ginds blijven in een kleine start-up met een relatief laag loon en veel aandelenopties. Of een grote onderneming leiden in Europa met een duidelijk hoger loon.”

“Zorgen dat de anderen in de juiste context en met de juiste motivatie hun werk kunnen doen. Dat is zowat het enige dat ik vandaag nog bijdraag”

“Het was een traumatiserende beslissing. Leeftijd speelde ook een rol. Ik had de indruk dat je in Europa langer mee kon. Als je in de Bay Area 50 of 55 bent, heb je het wel gehad. En ik was 52. Bij

EEN HEEL ANDER BARCO

De Belgian American Radio Corporation uit 1934 is vitaler dan ooit. Voor het eerst sinds mensheugenis lijkt Barco jaarresultaten te zullen publiceren die goed zijn in elk van zijn divisies.

Beursanalisten wedden erop dat Barco vorig jaar een omzet van bijna 1,13 miljard euro heeft geboekt. Dat is 76 procent meer dan in het eerste jaar onder CEO Eric Van Zele, 2009. De definitieve cijfers maakt Barco op 7 februari bekend. Zeker is dat het aantal personeelsleden in de jongste

drie jaar met ‘slechts’ 17 procent is toegenomen, tot ongeveer 3750. Gecombineerd met de omzetting stijgt vertaalt zich dat in een fenomenale groei van de productiviteit en de rentabiliteit. In elke hoofddivisie mikt Barco op 10 procent omzetgroei per jaar, 15 procent bedrijfskasstroom en 20

procent opbrengst op tewerkgesteld kapitaal. In 2009 leek dat fantasievol, geeft zelfs Eric Van Zele toe. Nu lijken deze percentages binnen handbereik.

Barco heeft drie kerndivisies. Entertainment — waarin digitale projectoren de grote trekkers zijn — is de hoofdbrok met zo’n 42 procent van de omzet. Videomuren in controlekamers en projectoren voor simulatie staan voor bijna 20 procent. Schermen voor radiologen, operatiezalen, medische scanners en ziekenhuisbedden zijn goed voor ongeveer 18 procent.

Gespecialiseerde terminals voor defensie en luchtvaart voor 11 procent. De rest van de omzet zit in enkele kleinere activiteiten die Barco opkweekt in afzonderlijke ondernemingen of ‘ventures’. Samen zijn die goed voor een kleine 9 procent.

In de eerste negen maanden van 2012 was elk van die activiteiten gegroeid. Defensie en luchtvaart zelfs met 21 procent en controlekamers &

simulatie met 13 procent. Dat is uitzonderlijk voor Barco. In het verleden was er stevast een of andere divisie die achterbleef. Het is des te opmerkelijker omdat concurrenten als Eizo in medische schermen of NEC, Sony, Panasonic en Mitsubishi in projectoren het niet zo goed doen, wijst Van Zele. “Barco draait op alle cilinders. Dat is mee te danken aan een sterk leiderschap in alle divisies.”

Totale transformatie

Het betekent vooral ook dat de drastische veranderingen van de voorbije vier jaar vruchten afwerpen. Van Zele verwierp de traditionele strategie van Barco om zich terug te trekken uit high-end niches wanneer een massaproductent in zicht kwam. Voortaan wil Barco ook het middensegment bezetten en goedkope merken verhinderen om hogerop in de markt te komen. Daarvoor heeft Barco wel zijn huiswerk moeten maken. De verkoop- en productiekosten moesten omlaag tot niveaus die in het middensegment

LICHTEND VOORBEELD

Bron: Barco beursrapportering

Geconsolideerd, in duizend euro

	2012 1h	2011 1h	2011	2010	2009
Omzet	530.994	490.300	1.041.244	896.999	638.565
Nettoresultaat	43.287	33.984	75.850	43.625	-59.919
Eigen vermogen	489.556	460.703	460.703	395.591	344.265
Cashflow	64.069	14.686	158.284	47.977	90.407
Liquiditeitsratio ⁽¹⁾	1,59	1,69	1,69	1,59	1,81
Solvabiliteitsratio ⁽²⁾	56	n.b.	56,59	52,42	60,14
Personeel einde periode			3507	3499	3157

Over de 12 maanden tot eind september 2012 had Barco een omzet van 1,115 miljard euro.

(1) Liquiditeitsratio = vlottende activa gedeeld door kortetermijnschulden. Een gezonde ratio ligt boven 1. (2) Solvabiliteitsratio = eigen vermogen gedeeld door balanstotaal (percent).

Telindus was ik de poulain van Cordier. Maar zodra hij weg was (John Cordier overleed in januari 2002, *nvdr.*), was het gedaan. De raad van bestuur had me voor de zomer van 2003 nog aangewezen als enige CEO, maar toen ik terugkwam uit vakantie kreeg ik te horen dat we in een tripartite zouden werken (naast voorzitter Ronald Everaert en co-CEO Jan Steyaert, *nvdr.*). Dat was aan mij niet besteed.”

HET SUCCESRECEPT

“Na Telindus was ik van plan terug te gaan naar Californië. Vic Pauwels van Pauwels Trafo, waar ik ook bestuurder was, en Karel De Boeck, toen van Fortis, zijn me komen vinden. Bij Pauwels was het echt bijna gedaan. Van de banken kregen we één jaar standstill, waarin ze de leningen openhielden. Toen hebben we echt gesaneerd.”

“Ik heb altijd wel geluk. Windenergie zat in de lift. Pauwels had met het IWT een technologie ontwikkeld waardoor zijn transformatoren beter in de voet van windmolens pasten. Ze waren compacter en gaven meer vermogen per eenheid volume. Daarmee zijn we snel marktleider geworden. Een beetje zoals bij Barco met de digitale cinema. Wij gingen van 244 miljoen euro omzet in 2004 naar 505 miljoen euro omzet in 2008. Het verhaal hangt nog altijd in mijn kantoortje in de Warande.”

“Saneren in een krimpende omgeving is veel pijnlijker dan bijsturen in een omgeving waarin groei zit. Altijd heb ik geprobeerd om één of twee groepen te combineren met rationaliseren. Dan kan je mensen herplaatsen en krijg je een positieve dynamiek. Heel snel wordt het dan een verhaal van mensen en organisatiestructuren. Net als bij Barco. Je kan

zelf misschien de vonk geven, de communicatie en de drive, maar de uitvoering zit altijd bij de mensen. In het begin vraagt iedereen zich af of het wel lukt. Dan komen de eerste successen en beginnen een paar jonge leeuwen zich te manifesteren als nieuwe leiders. Wim Buyens en Piet Candeel zijn op die manier van twee niveaus lager topfiguren geworden. Trekkers de kans geven, maakt deel uit van het succesrecept. Het schept een enorme vertrouwensrelatie. Dat zijn echte kameraden geworden.”

SAMENHORIGHEID

“Half december hielden we bij Barco de jaarlijkse bijeenkomst van onze topmanagers. Vroeger de top 50, nu al de top 100. We hadden drie gastsprekers. Alle drie e-mailden ze achteraf dat ze zelden een groep hadden gezien met zo’n sterke ➤

HET AANDEEL KRIJPT UIT ZIJN DAL

Koers Barco in euro



competitief waren. Elk onderdeel van de organisatie is aangepakt. De losse ingenieurscultuur, waarin technische prestaties voorrang kregen op productiekosten, is aan banden gelegd. De historisch gegroeide, overlappende organisaties rond de productlijnen, zijn vervangen door één operationele leiding, één inkooporganisatie en essentieel slechts vier productiecentra. Japanse kwaliteitsbewakingstechnieken hebben het percentage defecte

producten — in 2009 nog een reëel probleem — merkbaar verlaagd. Componenten die voordien waren uitbesteed zijn opnieuw in eigen handen genomen in Delhi, waar Barco nu alle projectoren voor videomuren maakt. Met China Film Group is een joint venture opgezet voor de ontwikkeling en productie van goedkope cinemaprojectoren. In 2011 waren de operationele kosten teruggebracht tot 29 procent van de omzet, tegen nog 42

procent in 2008.

Aan de verkoopkant is een hefboomeffect gecreëerd door de directe verkoop terug te schroeven ten voordele van gecertificeerde resellers. Financieringsmodellen en langetermijncontracten met grote zaaluitbaters ondersteunden het succes in digitale cinema. Barco heeft daar een marktaandeel van 38 procent. Een wereldwijde professionele serviceorganisatie brengt nu op zich al 80 miljoen euro per jaar in het laatje.

Acquisities en een technologieverbreding steunen de groei. De overname van de Italiaanse Philips-dochter Fimi, eind 2009, een bouwer van schermen voor medische scanners, heeft Philips tot een strategische partner gemaakt. De verkoop bij Fimi is sindsdien verdubbeld, stelt investor relations manager Carl Vanden Bussche. De recente participatie in het Noorse projectiondesign met zijn 57 miljoen euro omzet versterkt Barco in het middensegment van professionele projectie in opleidingscen-

tra, bedrijfsauditoria of musea. Volgens Barco's jongste bedrijfspresentatie is dat een markt van 800 miljoen euro, waarvan het nu ongeveer 7 procent heeft. De combinatie Barco-projectiondesign verdubbelt dat marktaandeel. Systematisch zijn de Kortrijkzanen ook bezig om netwerking en *collaboration* aan hun apparaten toe te voegen, onder meer voor een gemakkelijke wiferverbinding tussen mobiele toestellen en Barco-apparatuur.

Klaar voor 2013

Van Zele maakt zich sterk dat Barco gewapend is tegen de zwakke economische conjunctuur. “We hebben geleerd van ons ter discussie te stellen. Zijn we nog goed bezig? Hoe zit het met de concurrentie? Moeten we iets veranderen? Vroeger werd dat allemaal een beetje afgedekt en gefilterd doorgegeven. Nu praten we daar openlijk over. Iedereen neemt zijn verantwoordelijkheid als er iets niet in orde is. Dat is heel sterk.” **B.L.**

➤ cultuur van samenhang en dynamisme. In 2009 was dat helemaal anders. Toen bleek uit een personeelsonquête dat de betrokkenheid bij Barco absoluut niet goed was. Het was een van de dingen die ik heb moeten zeggen toen ik in het begin voor de troepen ging staan: 'Jongens, wij als leiders zijn hier serieus gebuisd. Onze mensen geloven niet in ons verhaal. Ze zien het echt niet meer zitten.'

"Daarom was ik zo trots toen ik die mails las."

LOONKOSTEN

"De grootste belanghebbende bij wat we doen is de staat, of liever, de gemeenschap. Als we mensen werk bieden, gaat via sociale bijdragen en belastingen méér dan de helft naar de gemeenschap. Ook ongeveer de helft van wat ik zelf verdien. Dat vergeet men wel eens. Het is aan de politieke macht om daar verstandig en efficiënt mee om te springen. Maar het is niet aan mij om daar een oordeel over te vormen. Dat is niet mijn ding. Mijn ding is de motor die de welvaart creëert, aan de gang te houden."

"Zo lang we hier competitief kunnen werken, blijven wij in België. Het is maar als het niet meer gaat, als het echt niet anders kan, dat we verplicht zullen zijn om het te herdenken. Ik zie dat niet gebeuren. Ik ben de eerste om toe te geven dat België een duur land is om zaken te doen. Maar een ondernemer moet eerder de vraag stellen welke andere kostenfactoren een invloed hebben op de productiviteit. Kijk naar Barco in Kuurne. Met dezelfde ploeg en dezelfde kosten kunnen we nu drie of vier keer meer omzet maken. Wij betalen de mensen niet minder dan vier jaar geleden. Vier jaar geleden waren ze te duur en nu kunnen we goede bonussen uitbetalen. Waar zat het probleem dan? Niet in de loonkosten, maar in het herdenken van het businessmodel en in het motiveren en organiseren van de mensen zodat we op alle andere vlakken goed scoren: strategisch, organisatorisch, procesmatig, cultureel, inzet en betrokkenheid. Dát heeft het verschil gemaakt."

VAKBONDEN

"Als dat allemaal goed draait en wij zijn dan nóg niet competitief in de wereld, oké, dan kan je misschien vertrekken..."



ERIC VAN ZELE

"Ik vind het heel moeilijk om tegen de mensen op de vloer te zeggen 'jullie verdienen te veel, wij trekken naar China'. Terwijl het echte probleem wellicht ergens anders ligt."

Maar eerst moet je ook je eigen wedde ter discussie durven te stellen. Wat we in 2009 gedaan hebben, toen we geen bonussen hebben uitgekeerd en geen dividend aan de aandeelhouders. Ik vind het heel moeilijk om tegen de mensen op de vloer te zeggen 'jullie verdienen te veel, wij trekken naar China'. Terwijl het echte probleem wellicht ergens anders ligt. Was het probleem van Ford Genk een te kleine afzet of de uurlonen? Het antwoord is rap gevonden."

"Dat er zo'n spanning bestaat tussen vakbonden, patronaat en politiek is spijtig. Wij hebben geen tegengestelde belangen. In Duitsland zijn de vakbonden vrij

rechtstreeks betrokken bij de strategie van de onderneming. Dat vind ik goed. Overleg is efficiënter dan conflict. Oorlog voeren is voor idioten. Wat lost dat op?"

MANAGER VAN HET JAAR 2012

"De titel geeft een goed gevoel van erkentelijkheid. Dank u, fantastisch. Maar ik krijg de erkenning omdat ik bij Barco werk. Zet mij morgen bij een ander bedrijf en ik zal niet hetzelfde kunnen realiseren. Ik ben een katalysator. Zonder de ingrediënten van het proces heeft de katalysator geen waarde. Het zijn de mensen van Barco die het gedaan hebben." ◎



PROFITEER VAN DE SALON VOLTREFFERS IN HET HELE PEUGEOT-NET!

0 % JKP* + **Korting** + **Overname** + **50 %** op Pack Navigatie**

PEUGEOT BEVEELT TOTAL AAN



Geef voorrang aan veiligheid.

* JKP 0%: het Pack ZEN Autofin bestaat uit een Peugeot Autofin krediet en een Optiway Extension contract. Deze twee elementen kunnen afzonderlijk ondertekend worden met gelijkaardige voorwaarden. Peugeot Autofin is een voorstel opgemaakt door Peugeot Finance, merk van PSA Finance Belux N.V. (lener), Sterstraat 99, 1180 Brussel, onder voorbehoud van aanvaarding van het dossier. Geldig voor een nieuwe Peugeot 107, 208, 308 en Partner Tepee verkocht aan particulieren, met een voorschot van minimum 35% en een **maximumduur van 36 maanden**. Het Optiway Extension contract wordt onderschreven voor de duur van de lening en een jaarlijkse kilometerstand van 20.000 km voor benzine- en 30.000 km voor dieselwagens. Het bereiken van een van deze twee termijnen beëindigt het Optiway Extension contract.

Voorbeeld van **lening op afbetaling** voor een Peugeot 308 Access 1.4 benzine, 98 pk, 5-deurs: promoprijs (inclusief alle premies) en totaal verschuldigd bedrag: 13.890 €. Voorschot: 4.862 €. Te financieren: 9.028 €. **36** maandelijkse afbetalingen van **250,77 €**. Kosten in de totale kost van het krediet inbegrepen: 0 €. **Jaarlijks kostenpercentage** en **vaste debetrentevoet: 0%. Aanbieding geldig tot en met 31/01/2013**. Het maandelijkse bedrag voor het Pack ZEN Autofin is 262,07 € op 36 maanden, inclusief het maandelijkse abonnement Optiway Extension en bijstand voor 11,30 € per maand. Adverteerder: Peugeot België-Luxemburg N.V. (invoerder), Parc de l'Alliance, Avenue de Finlande 4-8 te 1420 Braine-l'Alleud.

** Pack Navigatie -50% geldig van 1 tot 31 januari 2013 bij aankoop van een 308 berline of SW, 3008 (uitgezonderd hybride), 5008, 508 berline of SW (uitgezonderd hybride).

Aanbiedingen onder voorwaarden geldig van 1 tot 31 januari 2013. Afbeelding niet contractueel.



PEUGEOT

MOTION & EMOTION

3,7 TOT 7,4 L/100 KM 95 TOT 171 G/KM

Milieu-informatie [KB 19/03/2004]: www.peugeot.be