15 pagina's weekendlectuur van

CxO

STRATEGIC BUSINESS MAGAZINE FOR CEOS, CIOS, CFOS, CTOS, CMOS, CCOS, COOS AND BUSINESS MANAGERS

EDITO 3

Burn en bore out: het begint aan de top?!

FINANCE & LEGAL 6

Private equity zinvol voor familiebedrijven?

SALES & MARKETING 8

Hoe kort ik mijn sales funnel in?

OP DE BOEKENPLANK 9

Hoek Af - Eric Kenis

OP DE BOEKENPLANK 10

Stroom onder stoom - Paul Maertens

CXO SELECTION 11

Authentiek leiderschap: Eerlijkheid leidt tot respect

REEKS CUSTOMER SUCCESS (1/12) 12

Pour une stratégie omnicanal

HR 15

We zijn het noorden kwijt!

"Jobmobiliteit op historisch dieptepunt"

Tom Vlieghe, Director van Acerta Career Center

4

CxO Weekend

CxO Magazine Digital - 169 - Zaterdag 2 december 2017

EDITORIAL PARTNERS

Vlerick Business School · KU Leuven · Universiteit Gent · Solvay Brussels School Economics & Management · antwerp management school · AGORIA · essenscia · uwe

PRINTING SECURITY & DE RISICO'S RONDOM PRINTERGEBRUIK IN UW BEDRIJF

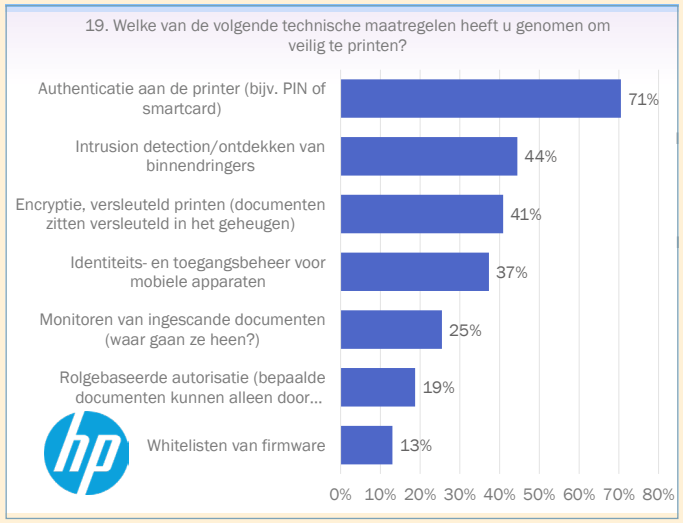
Een printer is eigenlijk net als een gewone computer. Hij heeft een BIOS, een harde schijf, processor en hij staat in verbinding met het netwerk - wat betekent dat hij ook een mogelijk doelwit kan zijn voor hackers. En met alle ophef omtrent de veiligheid van gevoelige data in de laatste tijd is het belangrijk dat datalekken op elke manier worden voorkomen. Echter wordt de printer in veel bedrijven niet serieus gezien als een mogelijk doelwit voor hackers.

2 COMPONENTEN TOT VEILIGE DATA: TECHNOLOGIE & BEWUSTZIJN

Een studie van HP onder 200 Nederlandse en Belgische bedrijven heeft aangetoond dat 10% in de laatste 12 maanden een hacking poging heeft ondervonden. Ongeveer de helft van de incidenten is te wijten aan menselijke fouten en de andere helft aan een gebrek aan beveiliging.

Dat betekent dat de strijd tegen hacking en datalekken dus op twee fronten gevoerd moet worden. Om te beginnen moet er meer bewustzijn gecreëerd worden. 80% van de ondervraagde bedrijven geeft aan dat zij wel over de mogelijkheden en toepassingen beschikken om datalekken (door persoonlijke fouten) kan voorkomen, maar deze niet uitvoert.

Daarnaast zal ook de technologische kant sterk genoeg moeten zijn om data te beveiligen. En dit is waar we terugkomen bij printers. Veel printers zijn namelijk onvoldoende beveiligd. Dat betekent dat bestanden niet gecodeerd verzonden worden of via malware toegankelijk zijn voor derden. Stelt u zich voor wat er zou kunnen gebeuren als hackers of derden uw data zouden kunnen onderscheppen wanneer u het naar de printer stuurt.



MANAGED PRINT SERVICES & END POINT SECURITY

Gelukkig bestaan er oplossingen om printer security te verbeteren. Managed Print Services (MPS) van HP zorgt voor het volledige document- en databeheer. Hierin worden niet alleen de printers (end points) beveiligd, maar krijgt uw bedrijf ook toegang tot het gehele printproces. U zult kunnen zien wie er afdrukt, wat er afgedrukt wordt en hoe het afgedrukt wordt. MPS zorgt ervoor dat ook afspraken worden gemaakt over de algehele beveiliging – van de printer tot hoe de documenten verzonden worden. Het is geschikt voor SMB, mid-market bedrijven maar ook voor Corporate Enterprise.

Een kort voorbeeld hoe End Point Device Security werkt: het kan bijvoorbeeld voorkomen dat u aan het browsen bent op het internet en een PDF wilt downloaden en printen. Een PDF kan malware bevatten die de hacker toegang geeft tot de printer en alle bestanden die erdoorheen gaan. In dit geval zal de End Point Device Security de malware direct herkennen wanneer deze toegang probeert te krijgen en de printer uitschakelen om schade te voorkomen.

Vincent Klaus, General Manager Printing Division HP BeLux: "Bedrijven investeren veel geld in de beveiliging van Pc's, netwerken en kiezen voor de nieuwste antivirus en anti-hacking methodes, maar printer beveiliging wordt niet of nauwelijks aangepakt"

BESPAAR OP KOSTEN EN VERHOOG KWALITEIT

De slimme MPS-software is niet alleen beschikbaar voor HP printers. De software kan namelijk gebruikt worden op allerlei soorten printers. En is het mogelijk om kosten te besparen met MPS – met name op het gebied van het platform rondom het printen. Ook kan met MPS de kwaliteit van printjes verbeteren. Dit alles maakt MPS dus een volledige oplossing voor de printers en print veiligheid in uw bedrijf.

www.hp.com/be

Trends TOP
www.trendstop.be

VANAF
€17,5
per maand

1.391.324 manieren om groei te realiseren*

* Onze excuses als dit cijfer niet meer klopt. Wij updaten dagelijks onze database.

Wij leggen voor u het vergrootglas op 1.391.324 actieve bedrijven en zelfstandigen in België. Dankzij onze zoekmachine vindt u snel bestaande klanten, leveranciers of prospecten terug.

Via betrouwbare bedrijfsinformatie, overzichtelijke dashboards, gedetailleerde rapporten en performante webtools legt u de basis voor een gezonde groei.

Kies uw formule op trendstop.be/groei

Trends Business Information
IN SEARCH FOR BUSINESS

PARTNER IN YOUR SEARCH FOR BUSINESS

EDITO

BURN EN BORE OUT: HET BEGINT AAN DE TOP?!

Begrijp de titel niet verkeerd! Burn out en Bore out zijn twee fenomenen die onze professionele activiteiten keihard belagen. Vele mensen zijn er - jammer genoeg - reeds het slachtoffer van geworden. De oorzaken zijn zonder meer divers, maar werkgevers hebben vaker boter op het hoofd. Alleen de bewustwording daaromtrent ontbreekt al te dikwijls en daar ligt nu juist het grootste probleem.

Jan Callant
Hoofdredacteur CxO Weekend

Een werknemer geraakt niet zomaar uitgeblust door 'te veel' of 'te weinig'. De oorzaken voor deze toestand zijn divers, soms heel complex, maar vaak ook heel simpel. Het is goed en het hoort zo dat een werknemer onder druk wordt gezet om te presteren. Overdruk en onderdruk zijn schadelijk, psychisch zelfs moordend. Controle daarop moet top-down gebeuren. Voorkomen dat het zover komt, vermijden dat naast de persoon in kwestie ook de mensen in zijn/haar omgeving het slachtoffer worden en dat de invloed op het werk te groot wordt, is één van de kerntaken van een bedrijfsleider. Zorg dragen voor je personeel, begint echter bij jezelf.

Het belangrijkste hulpmiddel om een burn out te voorkomen en te genezen is 'neen' zeggen. Dat is vaak moeilijk, maar noodzakelijk. En u als bedrijfsleider moet het voorbeeld geven. Onlangs las ik een artikel waarin werd aangegeven dat een cxo maximaal een derde van zijn/haar werkweek mag spenderen aan meetings. Alles wat er boven gaat, zorgt voor verlies. More is less! De hoeveelheid aan meetings die u bijwoont, bepaalt niet uw status, wel het gehalte aan rendementsverlies. Hoe u het ook omschrijft: meeting, vergadering, overleg; eens vaker neen zeggen is de boodschap. Mocht ik u zijn, ik zou het toch eens uitproberen en laat ons vooral weten hoe het uiteindelijk voelt.

CEO

TALENT PULSE

JOBMOBILITEIT OP HISTORISCH DIEPTEPUNT

CxO LINK biedt bedrijven, federaties en overheidsorganisaties toegang tot de CxO Community. Acerta Career Center is verantwoordelijk voor de inhoud van dit artikel.

Acerta is een HR-dienstengroep die ondernemers en organisaties ondersteunt in elke groeifase en bij elk HR-proces.

Tom Vlieghe, Director van Acerta Career Center : "Werkgevers moeten meer dan ooit inzetten op talent en potentieel."

Er is de laatste vijf jaar nooit zo weinig jobmobiliteit geweest op onze arbeidsmarkt als vandaag. Dat blijkt uit de Talent Pulse, een enquête die HR-groep Acerta jaarlijks uitvoert bij meer dan 2.000 medewerkers. "Opvallend is dat vooral meer oudere werknemers eraan denken een andere job te zoeken", zegt Tom Vlieghe, Director van Acerta Career Center.

Redactie
CxO Weekend

23% van de deelnemers geeft aan niet te willen veranderen van job. 62% noemt zich latent werkzoekend. Slechts 15% is actief op zoek naar een nieuwe werkgever.

POTENTIEEL EN ERVARING IN EVENWICHT

Wie extern talent zoekt, kijkt beter naar het potentieel van de kandidaten dan alleen maar naar hun kennis. Wie niets kan bijleren, raakt snel uitgekeken op een job. "De ideale situatie is dat potentieel en ervaring in evenwicht zijn", zegt Tom Vlieghe. "De werkgever zal gemakkelijker mensen vinden en hij kan hen ook vlotter laten evolueren in de job."

Voor werkgevers loont het de moeite om in hun nieuwe mensen te investeren. 98% van de respondenten vindt een goed onboarding-programma belangrijk. Tom Vlieghe legt uit: "Zaken zoals een direct aanspreekpunt, direct overleg met leidinggevende en voldoende praktische informatie kunnen echt het verschil maken en zijn makkelijk te organiseren. De cijfers tonen, echter aan dat dit niet altijd niet altijd het geval is."

BETROKKEN WERKNEMERS

Inspraak houdt medewerkers gemotiveerd en leidt naar betrokkenheid. "Inspraak geven is een opportuniteit voor de werkgever. Door hierop in te zetten, zorgt hij ervoor dat de werknemer minder geneigd is om ander werk te zoeken", aldus Tom Vlieghe. Mensen die zich zorgen maken over hun werkgever, zijn doorgaans betrokken medewerkers. Maar om in het bedrijf te blijven, willen ze wel gehoord worden. Werkgevers kunnen de loyauteit bij hun betrokken medewerkers verhogen door naar hun ideeën te luisteren.

VASTE WAARDEN?

Opvallend is dat hoe ouder medewerkers zijn, hoe actiever ze op zoek gaan naar een nieuwe uitdaging buiten hun huidige organisatie. "Een bedrijf moet niet enkel inzetten op young potentials, maar ook op oudere generaties. Anders riskeer je de vaste waarden binnen je bedrijf te verliezen."

"Een werkgever houdt beter niet vast aan uniforme functiebeschrijvingen, maar zet beter in op individueel talent en potentieel. De werkgever als facilitator van talent, dat is de toekomst", besluit Tom Vlieghe.

‘In een omgeving als deze werk je veel prettiger’

Schoonmaak draagt bij aan een prettige omgeving. Ook op kantoor. Een schoon bureau heeft niet alleen maar met hygiëne of netheid te maken. Het heeft vooral te maken met je welkom voelen.

Als facilitaire partner begrijpt Gom hoe belangrijk schoonmaak is. Dat smetteloze bureau is de positieve stimulans waardoor je plezieriger werkt in een kantoor of op welke werkplek dan ook. Zichtbaar voor medewerkers, maar ook voor bezoekers, klanten en toeleveranciers.

Zó schoonmaken stelt andere eisen aan een schoonmaakbedrijf. Dat bedrijf moet aanvoelen welke sfeer en cultuur er heerst bij de klant. Omdat we weten dat schoonmaak de beleving naar een hoger niveau tilt. Zó laten wij iedere dag organisaties stralen.

www.gom.be

Gom

LAAT UW ORGANISATIE STRALEN

Onderdeel van Facilicom Group

PRIVATE EQUITY ZINVOL VOOR FAMILIEBEDRIJVEN?

Jeroen Neckebrouck, onderzoeker aan de UGent en de Vlerick Business School, onderzoekt al enkele jaren familiebedrijven, onder meer de financieringsstrategieën en corporate governance. "Private equity moet een strategische keuze zijn, vanuit een onderbouwd business plan en ondersteund door de hele familie".

Redactie
CxO Weekend

STRATEGISCHE PARTNER

Zowel vanuit bedrijfs- als vanuit familiaal standpunt kan het voor familiebedrijven zinvol zijn om te steunen op de langetermijn financiering die private equity vertegenwoordigt. In de praktijk zien we dat families private equity overwegen wanneer het bedrijf voor een sleutelperiode staat: bij het realiseren van een groei- of overnametraject, bij internationalisatie of bij het betreden van nieuwe markten. Belangrijk is ook dat private equity meer kan zijn dan een injectie van extern kapitaal. Dikwijls is het een strategische partner die ook meerwaarde brengt door contacten, netwerk en expertise.
Private equity kan tevens interessant zijn vanuit familiaal standpunt, bijvoorbeeld wanneer de familie een stuk van het vermogen veilig wil stellen. Private equity kan soms ook een oplossing bieden bij generatiewissels, bijvoorbeeld wanneer niet alle kinderen als aandeelhouder willen instappen. Tot slot blijkt uit onze studies dat niet alle families evenveel belang hechten aan de socio-emotionele waarde van het bedrijf: familiebedrijven die hier minder belang aan hechten, staan doorgaans meer open tegenover externe investeerders.

VOOR IEDEREEN?

Vandaag is er veel investeringsgeld op de markt. Alleen in Vlaanderen spreken we over meer dan 40 grote fondsen. Toch blijft private equity een strategie die niet voor elk bedrijf geschikt is. Waar ondernemers van familiebedrijven dikwijls een lange-termijn horizon hebben (vaak over generaties heen), moet men beseffen dat private equity investeerders een succesvolle exit op middellange termijn nastreven. Het model van private equity is in de laatste decennia wel veranderd: waar vroeger de focus lag op optimalisatie en efficiëntie, ligt die focus vandaag veel meer op groei. Dat is waar een private equity speler naar zal kijken. En dat is misschien zelfs crucialer dan wat het bedrijf precies doet en in welke sector het actief is. Een goed voorbeeld hier is het traject van wegenbouwer Verhaeren. In 2008 koos de 3de generatie van familie Verhaeren met de instap van investeringsmaatschappij Gimv voor een professionalisering van de organisatie en een duidelijke groeistrategie. Dankzij acquisities en een fusie groeide de wegenbouwer uit van een lokale speler met een omzet van circa 40 miljoen euro tot een top-3 speler in de Belgische markt. Ook toont dit verhaal aan dat de intrede van een private equity speler niet het einde hoeft te zijn voor familiale continuïteit. In 2015 kochten de families Verhaeren en Deckx het 30% minderheidsbelang van Gimv in een 50-50 verhouding terug.

Jeroen Neckebrouck, onderzoeker aan de UGent en de Vlerick Business School: "Waar ondernemers van familiebedrijven dikwijls een lange-termijn horizon hebben, moet men beseffen dat private equity investeerders een succesvolle exit op middellange termijn nastreven."

MAAK JE HUISWERK

Om een private equity speler aan te trekken is een goeie voorbereiding onont-

PRIVATE EQUITY ZINVOL VOOR FAMILIEBEDRIJVEN? (VERVOLG)

beerlijk. Vanuit bedrijfsoogpunt is private equity een strategische keuze, die start vanuit een onderbouwd businessplan: hoeveel extern kapitaal hebben we nodig om onze doelstellingen te realiseren? Hoe vertaalt zich dit in aandelenpercentages? Welke expertise willen we bijbrengen om ons plan te realiseren? Een gemeenschappelijke visie omtrent deze vragen is cruciaal. Wanneer familieleden uiteenlopende doelstellingen hebben, is het cruciaal dat elk familielid zijn/haar kaarten open op tafel legt voordat de zoektocht naar een geschikte private equity speler wordt aangevat.

Ook moet men zich er op voorbereiden dat private equity doorgaans een professionalisering van governance en het financiële beleid vergt. Om de aantrekkelijkheid van het bedrijf te verhogen, loont het dan ook dikwijls om tijdig de eigen governance onder de loep te nemen, bij voorkeur reeds vóór de zoektocht naar een externe investeerder. Hier valt voor sommige familiebedrijven zeker wat te rapen.

TWEERICHTINGSVERKEER

Private equity moet tweerichtingsverkeer zijn, en is een mix van rationele en gevoelsmatige elementen. Om een succesverhaal te bouwen, moet de private equity speler vertrouwen hebben in het management en kunnen omgaan met de cultuur en waarden van het familiebedrijf. In ruil moet er vanuit de familie en het management ook voldoende communicatie en transparantie zijn. De familie moet, in essentie, bereid zijn om met een externe partner verder te gaan.

FAMILIEBEDRIJVEN IN BELGIË

Meer dan driekwart van de ondernemingen in ons land is in handen van of staat onder leiding van een familie. Samen creëren ze in België een derde van de toegevoegde waarde. In vergelijking met andere landen, zijn Belgische bedrijfsleiders nog te vaak afkerig ten opzichte van externe geldschieters. Wanneer gevraagd wordt naar het meest geprefereerde type investeerder antwoordt in België slechts 8% van de familiebedrijven Private Equity, waar dit in een internationale groep 30% is. En dat is onterecht, zeker als je weet dat de impact van private equity op het familiebedrijf positief is. De tewerkstelling in familiale ondernemingen groeit sterker nadat ze private equity gekregen heeft.

PRIVATE EQUITY

Private equity is kapitaal voor volwassen private bedrijven. Private equity zijn vaak private fondsen, of een groep van private managers die samen institutionele investeerders of de overheid motiveren om geld samen te brengen in een fonds. Dit fonds zullen ze voor een periode van circa 10 jaar beheren. Er bestaan in Vlaanderen een 40-tal grote fondsen die deelnemingen boven 2 miljoen euro nemen. Sommige worden gesteund door de overheid, zoals het ARKimedes fonds. Daarnaast zijn er uiteraard nog tal van internationale fondsen. Private equity investeerders financieren via aandelenparticipatie en/of een (converteerbare) obligatielening. Deze financiering verstevigt het eigen vermogen, waardoor de toegang tot een banklening makkelijker wordt. Private equity investeerders zijn blootgesteld aan het risico van de onderneming. Daarom investeren zij in ondernemingen die zeer sterk kunnen groeien en een hogere dan gemiddelde rendabiliteit kunnen realiseren ter compensatie van het risico. Het Vlaams Agentschap Innoveren en Ondernemen maakt jaarlijks een overzicht van de riscokapitaalverschaffers in Vlaanderen.

BE INSPIRED

VERGADEREN 2.0

Groot Begijnhof 14, 3000 Leuven

Faculty Club

Nice to meet

PEER LEARNING TIJDENS CXO SOUNDBOARD CIRCLE

HOE KORT IK MIJN SALES FUNNEL IN?

CxO Magazine organiseerde in juli opnieuw een Mastermind Circle. "Dit is een mooi voorbeeld van het many-to-many peer learning concept," zegt Dirk Vermant van CxO Magazine. "We brengen een groep van CxO-experten en ervaringsdeskundigen samen om topics rond organisatorisch management te bespreken en management informatie te delen. Tijdens de Mastermind Circle kiezen de deelnemers zelf een topic."

Redactie
CxO Weekend

Deelnemers aan deze Mastermind Circle waren Frederik De Knijf, CEO bij Euroglas – De Landtsheer, Koen Vriesacker, Founding Partner & Managing Director bij Noventus Connection en Dirk Vermant (CxO Magazine). Moderator was Byron Soulopoulos, gedelegeerd bestuurder van Tech Mahindra.

"Aan de basis van een Mastermind Circle ligt Napoleon Hill's klassieker Think & Grow Rich", vertelt Byron. "Daarin onthullen beroemde multimiljonairs hoe zij zich aan de armoede konden ontworstelen en succesvol werden. Wat ze gemeen hadden, was een Mastermind group, een groepje van een 8-tal personen, die elkaar challengen en helpen in de dagelijkse operationele beslommeringen."

Een Mastermind Circle volgt 8 stappen:

1. Bepaal de gespreksvraag of -uitdaging
2. Beslis welke gespreksvraag of onderwerp wordt besproken
3. Detailleer het issue
4. Rondvraag. Hoe kan het probleem of de vraag worden opgelost?
5. Verfijn het issue
6. Advies uit de groep
7. Feedback over het advies
8. Actieplan (uit de groep)

WHAT'S IN IT FOR ME?

Alle deelnemers stelden eerst hun eigen issue voor, waarna ze ervoor kozen om dat van Koen Vriesacker onder de loep te nemen. Zijn bedrijf kampt naar eigen zeggen met een te lange sales funnel. "Na het eerste contact met een potentiële klant duurt het soms wel een jaar voor we landen", zegt Koen. "Klanten lijken sneller te beslissen bij grotere – en dus bekendere - bedrijven."
De andere deelnemers stelden vragen aan Koen, zonder rechtstreeks een oplossing te mogen aanreiken. Er volgde een hele reeks vragen, zoals 'Hoe verloopt de prospectie?', 'Welke salesprofielen hebben jullie?', 'Hoe maak je je waarden bekend?' en 'Hoe gebeurt de nazorg?' Daarop kon Koen zijn probleem verfijnen. "Ik besef dat we goed zijn in connecties in gang zetten, maar dat we er moeilijker in slagen om de mensen te overtuigen. Dat duurt te lang en is dus niet efficiënt."

De groep kon enkele adviezen meegeven. Zo is de elevator pitch belangrijk. Hoe presenteer je je product, dienst of project? Dit moet kort, krachtig en vooral overtuigend zijn. "What's in it for me. Dat wil een klant weten", zei Frederik De Knijf. "Een klant heeft altijd fear of loss, dus je moet hem overtuigen waarom het waard is in jou te investeren." De groep was het eens. Je mag gerust uitpakken met je kennis en ervaring. Hiervoor kan je bijvoorbeeld getuigenissen van bestaande klanten publiceren op je website. Toon je meerwaarde, zoals persoonlijke service. En: durf sneller naar een beslissingspunt te gaan. Zo kan je ervoor zorgen dat je sales funnel veel korter wordt.

ACTIEPLAN EN OPVOLGING

Dan was het tijd voor het actieplan. Koen luisterde aandachtig naar de aangereikte adviezen en wil inzetten op de meerwaarde die hij kan bieden. "Bestaande klanten blijven bij ons. Wij voeren een no-nonsensebeleid en dat moeten we in de verf zetten." Kortom, uit deze CxO Mastermind Circle bleek nog 's de kracht van peer learing. "Geen betere adviezen dan die van je peers rond de tafel," stelt organisator Dirk Vermant van CxO Magazine. De volgende Mastermind Circle vindt plaats bij een andere deelnemer. We praten dan over een ander issue, zodat elke deelnemer aan bod kan komen."

SAMEN WETEN WE VAN AANPAKKEN
600.000 ton bedrijfsverpakkingsafval wordt jaarlijks gerecycleerd

Belgische bedrijven en afvalophalers leveren al 17 jaar samen met VAL-I-PAC groot werk in het beheren van bedrijfsverpakkingsafval. Vorig jaar werd er, van de 700.000 ton bedrijfsverpakkingen die op de Belgische markt gekomen zijn, maar liefst 600.000 ton gerecycleerd. Zo krijgt bijvoorbeeld zo goed als 100% van de kartonnen verpakkingen vandaag na gebruik een nieuw leven. Efficiënt, economisch en beter voor het milieu. Proper gedaan!

VAL-I-PAC

SAMEN BEDRIJFSVERPAKKINGSAFVAL BEHEREN EN RECYCLEREN
Ontdek hoe op www.valipac.be

CEO

OP DE BOEKENPLANK

HOEK AF
21 BUITENGEWONE ONDERNEMERS EN STARTUPS

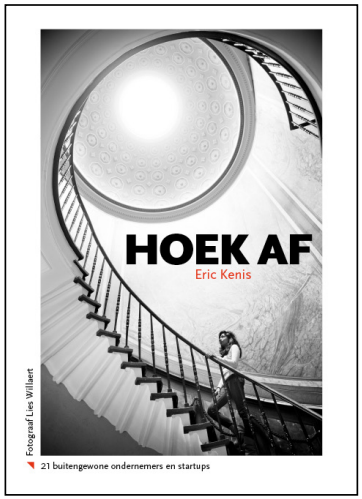
Angel, crowd-sourcing, pitch, gamification... voldoende buzz-woorden voor de jonge start-up. Ondernemen is hip! Maar ondernemen in België is veel meer dan enkel een idee hebben en een BTW-nummer aanvragen. In "Hoek af" lezen we 21 getuigenissen van Belgen die inspireren en die de sprong naar het ondernemerschap waagden.

Karis De Decker
CxO Weekend

De auteur, Eric Kenis, is zeker geen onbekende in het ondernemingslandschap. Hij is de stichter van Byro, een project van Voka om jonge starters te begeleiden. In 2015 zet hij als projectleider bij de Antwerp Management School een opleiding in de steigers om ICT-starters beter voor te bereiden op kapitaalrondes bij investeerders.

Hij stelt de intenties van de overheid en de multinationals aan de kaak, die volgens Eric te weinig kopen van en investeren in jonge start-ups. Andere landen doen dit wel zodat veel talent in België het niet overleeft of elders verhuist. Multinationals hebben er enkel baat bij om met start-ups in zee te gaan omdat ze agile en vaak innovatiever zijn. Een valkuil voor de start-ups is dat grote ondernemingen erg traag zijn terwijl ondernemers snel willen bewegen. Kunnen ze deze tijd overbruggen of accelereren?

Dat we in België trots mogen zijn op de resultaten die enkele van de start-ups boeken staat buiten kijf. Bubble Post, een koeriersbedrijf dat blijft groeien en zich onderscheid door 100% ecologisch te leveren en dat trouw blijft aan zijn waarden. Beatswitch, die planningssoftware bouwt voor festivals haalde 750.000€ op en werkt ondertussen voornamelijk internationaal.
Laat onze start-ups de wereld veroveren!



"Hoek af" heeft geen ISBN-nummer maar kan besteld worden via http://www.hoek-af.be/

SIEMENS
Ingenuity for life

Visit us at INDUmation.be on February 8,9 or 10 in Kortrijk Xpo. Hall 6, booth number A10.

When mass production can meet individual demands.

Even Karla's.

That's Ingenuity for life.

Until now, production processes were either fast or flexible. Intelligent machines have changed that. For a cosmetics company this means being able to produce an entire range of shampoos using a single assembly line. It means being able to bring their products onto shelves in half the time. It also means being able to react efficiently to even the most individual customer demands.This matters because it is a competitive edge for the manufacturer. And it ultimately makes real what matters by opening up many new possibilities for everyone. And that's Ingenuity for life.

www.siemens.be/industrie

OP DE BOEKENPLANK

STROOM ONDER STOOM ELEKTRICITEIT VANDAAG EN MORGEN

Grootproducenten uit de industrie en individuele consumenten hekelen het energiebeleid en de prijs van energie al jaren. Waar is het precies misgegaan na de privatisering van de markt? Het lijkt onmogelijk om in ons land een coherent energiebeleid te voeren.

Karis De Decker
CxO Weekend

Grootproducenten uit de industrie en individuele consumenten hekelen het energiebeleid en de prijs van energie al jaren. Waar is het precies misgegaan na de privatisering van de markt? Het lijkt onmogelijk om in ons land een coherent energiebeleid te voeren.

In "Stroom onder stoom" wordt de rol van de overheid of van de verschillende overheden toegelicht. Energie produceren is de eerste schakel in de ketting; daarom worden ook de producenten doorgelicht.

Ons huidig energiemodel zit in een vicieuze cirkel. Met de lage energieprijzen op de groothandelsmarkt staan de inkomsten van de producenten zwaar onder druk. Bij de leveranciers is het niet veel beter. Hun marges zijn in de laatste jaren flinterdun geworden als gevolg van een combinatie van hevige concurrentie, overheidsingrijpen op de retailprijs en geleidelijk krimpende volumes. Voor de transmissiebeheerder gelden erg hoge onderhouds-en investeringskosten en dalende afnamevolumes. En het resulteert niet in gelukkige consumenten; zij zien hun energiefactuur stijgen.

De energietransitie dringt zich dus aan. Het monoculturele éénrichtingsmodel komt aan zijn einde: grootschalige producenten die stroom injecteren op het net, een hoogspanningsnet dat de stroom tot bij de netbeheerders brengt, die op hun beurt de stroom tot in de huiskamer of het bedrijf brengt, en de leverancier die de relatie met de eindklant heeft en de eindfactuur bezorgt. Vast staat dat slimme netten, slimme meters, slimme huishoudtoestellen en dus ook slimmere elektrische wagens een essentiële rol zullen spelen om tot een nieuwe organisatie van de netten en hun gebruikers te komen.

Stroom onder stoom
Paul Maertens
Pelckmans Pro
ISBN978 94 633700 73

CEO

WE ZIJN MENS – WE KUNNEN HERSTELLEN

AUTHENTIEK LEIDERSCHAP: EERLIJKHEID LEIDT TOT RESPECT

"Verslaving in professionele kringen komt veel voor en wordt laat herkend." Aan het woord is Rodolphe Liagre, adviserend geneesheer bij de Christelijke Mutualiteit te Gent en als ervaringsdeskundige verbonden aan een privékliniek voor verslavingszorg. Ervaringsdeskundige betekent hier: de ziekte 'verslaving' onder controle hebben.

Katharina Müllen
CxO Weekend

Teveel drinken, middelen gebruiken of verslaafd zijn aan gokken of seks wordt gezien als karakterzwakte. Maar er is nu genoeg bekend om te weten dat verslaving een ziekte is die te maken heeft met niet optimaal lopende hersenfuncties. Het is dus bijzonder belangrijk dat we alert worden voor de camouflage waarmee verslaving verborgen wordt om mensen vroegtijdig te kunnen helpen. Faken is wat elke verslaafde vlug leert. Een organisatie zou dit zo snel mogelijk moeten herkennen.

BURN-OUT OF VERSLAAFD?

In mijn huidige positie als adviserend geneesheer rond arbeidsongeschiktheid zie ik vaak 'burn-out' of 'depressie' als diagnose, bij doorvragen blijkt er sprake van een verslaving. 'Burn-out' en 'depressie' zijn sociaal meer aanvaard, als onderdeel van een maatschappij waar de lat zo hoog wordt gelegd dat mensen opgebrand raken. Het is bovendien herkenbaar voor degenen die op diezelfde wijze wegglijden, en dus wordt er niet doorgevraagd. Ik heb mijn symptomen oorspronkelijk ook 'burn-out' genoemd. Daar kon ik mee wegkomen – met drinken niet. Totdat het aantal zichtbare zaken overhand nam: afbellen van afspraken, te laat komen, trillende handen. Die symptomen waren zo hinderlijk voor mijn functioneren dat er iets moest gebeuren.

MINDER AUTHENTIEK?

Ik deed meerdere extra functies, met alcohol voelde ik mij meer mijzelf én competenter. In mijn huidige werk zie ik dit vaak: mensen die geen 'neen' kunnen zeggen en voor zichzelf een probleem als workaholic scheppen. Een verslaving helpt om enorme belasting aan te kunnen. De mainstreamcultuur bevordert alcoholisme: men ontmoet elkaar met alcohol, men ontspant met alcohol, men viert met alcohol. Elk glas meer is gevaarlijk: van sociaal drinken naar het problematische en vervolgens naar verslaving. Ik voelde mij met een glaasje juist echter omdat ik meer op mijn gemak was. Mijn authenticiteit kwam wel onder druk in de 4-5 jaar waarin ik progressief dronk en waarin ik dacht mijn angst en paniek zo aan te kunnen.

VEEL TE VERLIEZEN

Ik had het geluk dat ik nog veel te verliezen had. Ik had een ongeluk kunnen veroorzaken of een medische fout kunnen maken onder invloed. In een organisatie valt er veel te verliezen – economisch en vooral qua vertrouwen. Mensen zouden de moed en de compassie moeten hebben om iemand die afglijdt aan te spreken. We kunnen veel brokken veroorzaken onder invloed van een verslaving.

MENSEN IN NOOD

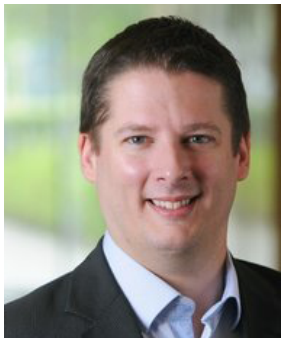
Mijn ervaring komt nu ten goede van anderen. Eén aspect is het terug integreren van arbeidsongeschikten, waarbij ik mijn bredere visie op verslaving inzet: de verzekeraar zal de arbeidsongeschiktheid niet langer erkennen als iemand behandeling weigert.
Verder zet ik mij in voor 'Artsen in Nood'. Artsen hebben toegang tot alles om verslaafd te worden en om een verslaving te camoufleren: 10% van de artsen heeft een verslaving. Als ex-verslaafde collega kan ik dichtbij komen: artsen helpen én mijzelf evenzeer. Dit kan omdat ik er openlijk over heb gesproken - de hypocrisie opzettelijk heb doorbroken. Als je eerlijk bent, geeft dit kracht.

Dr. Rodolphe Liagre, adviserend geneesheer bij de Christelijke Mutualiteit in Gent en als ervaringsdeskundige verbonden aaneen privékliniek voor verslavingsbehandeling.

CxO LINK biedt bedrijven, federaties en overheidsorganisaties toegang tot de CxO Community. **KPMG** is verantwoordelijk voor de inhoud van deze reeks.

CUSTOMER SUCCESS (1) - STRATEGIE OMNICANAL

POUR UNE STRATÉGIE OMNICANAL



Pour Rodolphe Lebrun, Director – Life Sciences Strategy chez KPMG, l'industrie du Life Sciences doit travailler à la mise en place d'une stratégie d'intégration des canaux de vente on et off line, dans une logique de pricing qui sera de plus en plus personnalisée pour certains produits et services.

Rodolphe Lebrun
Director 'Life Sciences Strategy' - KPMG

Pour ce spécialiste des stratégies de croissance, la notion de client est en train de changer de façon radicale. Rodolphe Lebrun : "Prenons l'exemple du secteur pharmaceutique. Aujourd'hui, nous vivons dans un monde où le patient est de plus en plus connecté. Il a de plus en plus d'informations à sa disposition, et prend donc un rôle de plus en plus central dans la gestion de sa maladie. Il influence de manière croissante le choix de son traitement. Le modèle traditionnel où un médecin prescrit un médicament à son patient qui se rend ensuite à la pharmacie de son village pour l'obtenir est amené à évoluer en offrant au patient un rôle beaucoup plus central dans son parcours client."

PLUS CENTRÉ SUR LE CLIENT

Quels sont les défis que cela pose aux CEO ? "Prenons l'exemple des hôpitaux. En tant que CEO, si je me projette 5 ans en avant et en voyant ce qui se passe dans d'autres pays, je me poserais la question de savoir comment mon organisation doit évoluer pour être beaucoup plus centrée sur ses patients. Pas uniquement d'un point de vue du parcours et de la qualité clinique au sein de l'hôpital, mais aussi au niveau de la gestion de l'expérience du patient. Ce patient sera pris en charge par des infirmières, des médecins, par le service de l'accueil, celui de l'admission et recevra une facture de l'institution. En fait, tout le personnel de l'hôpital est susceptible d'influencer l'expérience d'une patientèle qui va avoir de plus en plus d'informations à sa disposition, et donc de plus en plus d'attentes. A l'étranger, des sites tels que IWantGreatCare ont déjà recueillis plus de 4,5 millions d'avis de patients sur leur expérience avec des hôpitaux, des médecins, des pharmacies et même des centres de prélèvement sanguin, tout comme TripAdvisor permet de se faire un avis sur un hôtel avant même de le réserver."

TRANSPARENCE SUR LES PRIX

"Prenons un autre exemple d'attente des patients : connaître le coût de son séjour à l'hôpital. La loi oblige les hôpitaux à fournir un formulaire de déclaration d'admission. Il détaille notamment les surcoûts en chambre individuelle, mais vous renverra vers votre médecin pour connaître le prix de base de ses honoraires. On n'arrivera pas facilement à vous donner le montant global de ce que cela va vous coûter – cela risque d'être une surprise, parfois mauvaise, à la réception de la facture. Or en tant que patient, et donc en tant que client, c'est quelque chose que j'ai besoin de savoir. Dans d'autres pays, ces informations sont de plus en plus mises à disposition des patients. Aux USA, un hôpital publie depuis 2009 sur son site le prix exact et garanti de plus de 250 interventions chirurgicales. Cette transparence leur a permis d'attirer de nouveaux patients et a augmenté, au bénéfice du patient, la concurrence sur les prix avec les autres hôpitaux."

PERSONALIZED PRICING

Quid au niveau de la stratégie des prix. Le CIO est-il concerné ? Rodolphe Lebrun : "Je pense que dans les pharmacies, la question de la stratégie de prix, et surtout du personalized pricing, va avoir un rôle plus important à l'avenir. Le prix des médicaments sur ordonnance est fixé de concert avec les autorités publiques. Mais pour les médicaments en délivrance libre, le pharmacien dispose de plus de marge de manœuvre. Car s'il existe un prix maximum fixé par les autorités, rien ne l'empêche de proposer un prix plus bas. Or en Belgique ce n'est que rarement le cas. Une étude menée en avril 2017 montrait que, sur un panel de médicaments en vente libre, le prix entre un grand nombre de pharmacies varie au maximum de 0,3 %. Par comparaison, en France, les prix variaient de 17% entre la pharmacie la plus et la moins chère. Dans ce pays comme en Angleterre ou aux USA, vous pouvez comparer les prix entre pharmacies sur votre smartphone et commander certains médicaments en ligne. Cette transparence induit un besoin de développer une vraie compétence en stratégie de prix et de mettre en place les systèmes IT nécessaires à sa mise en oeuvre. A l'étranger, certaines pharmacies personnalisent même les prix en fonction du profil du patient et de son historique d'achat – un patient pourrait se voir offrir un prix personnalisé pendant quelques heures et un autre non. Cela induit la nécessité d'adapter les prix en temps réel. Sur Amazon, le prix d'un produit peut changer plusieurs fois par jour et Amazon teste déjà la vente de médicaments au Japon. Les pharmacies vont

POUR UNE STRATÉGIE OMNICANAL

devoir s'adapter : cela demande de développer une vraie stratégie de pricing et une stratégie omni canal qui n'existent pas ou très peu aujourd'hui."

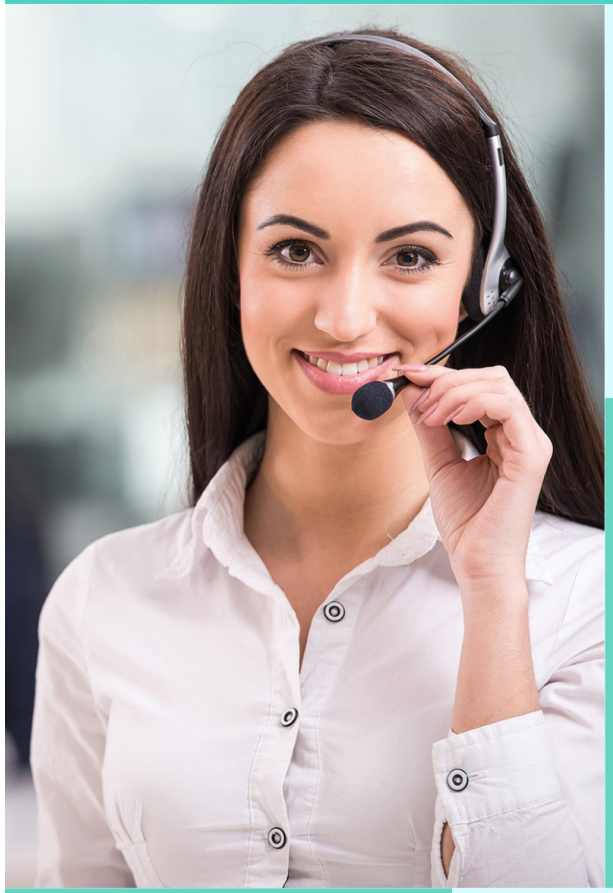
STRATÉGIE OMNI CANAL VS MULTI-CANAL

Du point de vue du CMO, quels sont les enjeux ? Rodolphe Lebrun : "Clairement, tout ce qui touche à l'omnicanal. Je rencontre des directeurs commerciaux dans l'industrie pharmaceutique qui disent avoir une stratégie multi-canal intégrée. Or, il s'agit souvent en réalité d'une multiplicité de canaux qui est déployée afin de s'adresser à différents segments de clients. Les clients à haute valeur ajoutée vont recevoir la visite d'un délégué médical, éventuellement suivie d'un e-mail automatisé avec des informations complémentaires, tandis que les autres seront contactés uniquement via call center ou e-mail. Dans un monde où le client est de plus en plus connecté, la question qui se pose est de savoir comment orchestrer ces canaux en un ensemble intelligent, qui va s'auto-adapter au parcours client. Ce parcours client n'est pas seulement fonction du segment du client, mais aussi du moment où il est susceptible de décider d'acheter."

INTÉGRATION CONVERGENTE DE L'ON ET OFF-LINE

"Prenons un exemple de la vie courante. Lorsque j'achète une perceuse, je n'ai besoin que de canaux online : je regarde des vidéos sur YouTube, je lis des avis dans des forums et je l'achète online pour être livré le lendemain. C'est un achat très rationnel. Il y a peu, ma perceuse est tombée en panne alors que j'assemblais un nouveau lit pour mon fils de 3 ans. Mon fils avait besoin d'un lit pour dormir : je devais trouver une nouvelle perceuse dans l'heure. J'ai acheté une perceuse au magasin de bricolage local, 40 % plus chère que si je l'avais achetée en ligne. Si j'avais eu affaire à une entreprise ayant une vraie stratégie omnicanal, j'aurais pu aller à un magasin local, antenne d'un site de vente en ligne, pour y louer une perceuse et en même temps en commander une nouvelle online. Je l'aurais reçue le lendemain, par exemple au magasin en échange du retour de la perceuse louée. On se trouve devant une intégration convergente des canaux en ligne et hors ligne. Cette convergence est un des défis de l'industrie pharmaceutique – fabricants de médicaments comme pharmaciens - d'autant que l'arrivée sur leur secteur de spécialistes du mixte off et on-line, issus d'autres industries, va accélérer le besoin d'évoluer."

Aloa



Your very own Personal Assistent with Aloa, the easy-to-use app that makes any professional attainable 24/7!

So how does it work?
After activation of the app, the user's phone calls will be forwarded to their Personal Assistant - saving them a lot of precious time and money. This CRM trained assistant will answer in the client's name, take messages and caller information. Within a minute the user will receive a summary of this call, having convenient options of emailing, texting or calling back the caller.

€75 / MONTH FOR A PERSONAL ASSISTANT AT YOUR SERVICE 24 HOURS A DAY, 7 DAYS A WEEK

100 CALLS INCLUDED

Sit back and relax, Aloa's there for you. Find us on www.appaloa.be or download the app:

GET IT ON Google Play

Download on the App Store

CxO LINK biedt bedrijven, federaties en overheidsorganisaties toegang tot de CxO Community. **WOLTERS KLUWER** is verantwoordelijk voor de inhoud van deze reeks.

VLAKKE, WENDBARE ORGANISATIES VERGEN WENDBARE, ROLGEBASEERDE TEAMS

WE ZIJN HET NOORDEN KWIJT!

Vlakke organisaties, wendbaar, agile... Dat is of wordt de toekomst. Maar hoe maak je in zo'n structuur carrière als de klassieke ladder beklimmen geen optie meer is? Hoe kan je als werknemer groeien en je verder ontwikkelen?

CxO LINK
Redactie CxO Weekend

The only way is up' was lang het credo voor vele werknemers. Carrière maken stond per definitie gelijk aan regelmatig promotie maken. Lastige opdracht nu organisaties steeds vlakker worden en bovendien continu in verandering zijn. Het klassieke carrière- en ontwikkelingsmodel staat op losse schroeven.

Els De Geyter, auteur van het boek 'Wendbaar leiderschap' is fervente voorstander van vlakke organisaties die wendbaar zijn en snel kunnen reageren op veranderende noden. Maar ze merkt evenzeer dat bij organisaties waar men de klassieke hiërarchie weghaalt vaak een hiaat ontstaan. Hoe kan ik nog carrière maken, vragen mensen zich af? "Ze zijn het noorden kwijt. We moeten op zoek naar alternatieven. Wat kan een organisatie mensen nog bieden?"

STAP AF VAN FUNCTIES

Ze doet onmiddellijk een eerste vaststelling: in vlakke organisaties is het moeilijk om vast te houden aan de klassieke functie-indeling. Organisaties veranderen voortdurend, functies zouden dus continu moeten mee veranderen. Een haast onmogelijke opgave. Bovendien bevordert een systeem van functies een starheid bij werknemers, het maakt hen weinig flexibel. Wie wil evolueren, moet solliciteren naar een andere functie enz. Zoiets werkt evolutie tegen, weerhoudt mensen ervan om mee te denken.

"Wie zijn organisatie wendbaar wil maken, moet ook zijn mensen wendbaar maken", concludeert De Geyter. "En dat betekent afstappen van functies en denken in termen van 'rollen'. De inhoud van die rollen wijzigt afhankelijk van de veranderende noden en doelstellingen van het bedrijf. In plaats van nog langer te vertrekken vanuit functies, met bijhorende functiebeschrijvingen die los staan van organisatiedoelstellingen, start men vanuit rollen. Het worden rolgebaseerde organisaties en teams."

ONTWIKKEL IN ROLLEN

Het carrièrepad is in deze nieuwe organisaties helemaal gebaseerd op de invulling van die verschillende rollen, het evolueren binnen die rollen en de verantwoordelijkheden die men opneemt.

Els De Geyter verduidelijkt met een voorbeeld: een software developer zal in het begin front-end-developer en tester zijn. Wil hij er na een tijdje graag iets bijnemen, dan kan hij kiezen voor de extra rol van architect. En later de rol van people manager enz. Binnen de klassieke organisatie kan de man loonsverhoging krijgen binnen zijn functie als hij erom vraagt of als hij voldoende 'presteert'. Maar die loonsverhoging wordt vaak ad hoc toegekend en is niet gebaseerd op groeiende rollen en verantwoordelijkheden.

In de rolgebaseerde organisatie is het de bedoeling dat mensen steeds autonomer werken binnen hun rol. Een starter heeft nog heel veel hulp nodig om zijn rol te vervullen, geleidelijk aan kan hij meer en meer zelfstandig doen, met af en toe wat advies. Later kan hij het helemaal alleen en zelfs anderen begeleiden. Wie groeit in autonomie, biedt steeds meer waarde aan een organisatie want er is minder back-up nodig, minder hulp... Een bijhorende loonstijging zal de persoon motiveren om verder te groeien en een nog grotere meerwaarde te bieden.

WAARDE BEPAALT LOON

"We gaan dus naar een carrièremodel waarin de waarde die een werknemer biedt, via rollen en verantwoordelijkheden, het loon zal bepalen. People skills en expertise worden hierbij evenveel

Els De Geyter is docent bij Kluwer Opleidingen en sprak over 'Talent management in een snel veranderende wereld' op het Wolters Kluwer congres 'The Future of hr' op 28 november 2017.

CxO LINK biedt bedrijven, federaties en overheidsorganisaties toegang tot de CxO Community. **WOLTERS KLUWER** is verantwoordelijk voor de inhoud van deze reeks.

VLAKKE, WENDBARE ORGANISATIES VERGEN WENDBARE, ROLGEBASEERDE TEAMS

WE ZIJN HET NOORDEN KWIJT!

gewaardeerd. Is leiderschap op zich dan geen vaardigheid meer? "Natuurlijk wel, maar er zijn verschillende vormen van leiderschap", zegt Els De Geyter. "In een team gaan mensen die verschillende vormen van leiderschap opnemen. Om er enkele te noemen: expertise delen, mensen coachen, prioriteiten stellen, doelstellingen bepalen... Als je dit allemaal in één functie wil stoppen, dan is dat veel te veel. Je verdeelt dit beter over verschillende rollen."

VERDEEL LEIDERSCHAP

Natuurlijk is er ook in vlakke organisaties een top, een directieteam dat de organisatiedoelstellingen en richting uittekent. Maar ook op het hoogste niveau is nadenken over rollen een noodzaak. "Het volledige leiderschap bij één persoon, de CEO, leggen, is niet meer mogelijk wegens te complex. Je moet de verschillende vormen van leiderschap verdelen over het hele directieteam. Iedereen neem een rol op. De ene blinkt uit in het uitspreken van een missie, de andere is beter in de vertaling ervan naar concrete doelstellingen..."

IS IEDEREEN ER KLAAR VOOR?

De hele omwenteling naar een meer vlakke, wendbare organisatie is een zwaar veranderingstraject, weet ook Els De Geyter. "Maar de nood eraan wordt steeds duidelijker. Bedrijven beseffen, meer dan enkele jaren geleden, dat het niet meer lukt met de klassieke aanpak. Bij medewerkers zijn de reacties gemengd. Sommigen zijn onmiddellijk voorstander, ze zien de mogelijkheden. Anderen staan huiverachtig. Dat is een enorme uitdaging. Probeer daarom mensen niet te dwingen maar start zo'n veranderingstraject in de afdeling waar de nood het hoogst is. De context is niet in elke afdeling even makkelijk. Een juridische dienst bijvoorbeeld is sterk gestructureerd door de vele regels en wetten die het moet volgen. Overstappen naar een wendbare organisatie is daar een stuk lastiger."

AGILE MINDSET EN OWNERSHIP

Twee factoren staan volgens Els De Geyter centraal om werknemers meer wendbaar te maken. Ten eerste moeten mensen een 'agile mindset', een wendbare mindset ontwikkelen zodat ze nieuwe dingen durven uitproberen. Is die nieuwe rol iets voor mij, doe ik dit graag, ben ik daar goed in? Loonopslag volgt pas als er antwoorden zijn op deze vragen, als mensen in de rol zijn gegroeid. Er is dus eerst een veilige 'testperiode', in tegenstelling tot in een functiegerichte organisatie. Daar krijg je onmiddellijk opslag als je een nieuwe (hogere) functie opneemt, zonder men weet of je de functie effectief aankan en graag doet. Werknemers wendbaar maken betekent ook hen ownership geven. Geef werknemers de verantwoordelijkheid over hun carrière. Geef hen de ruimte om zelf voorstellen te doen rond rollen, om zichzelf te challengen door zich doelstellingen op te leggen en te groeien en zo dus mee hun loonopslag te bepalen. Uiteraard vraagt dit de begeleiding door coaches en mensen die hen raad kunnen geven.

Wil je dat je medewerkers de juiste mindset krijgen en ownership opnemen, dan moet je werken aan betrokkenheid bij de organisatie. "Ik raad bedrijven aan om elke werknemer de rol van 'ambassador' sowieso te laten opnemen. Je kan hier verantwoordelijkheden aan koppelen die je van elke medewerker verlangt: 'ik vertel over de organisatie', 'ik respecteer de bedrijfswaarden', 'ik post blogs over de organisatie op social media'... Na een half jaar kan je dan nieuwkomers hierop evalueren."

DE MEERWAARDE VAN HR

Specifiek aan de veranderingstrajecten nu is dat de verandering niet meer stopt. Organisaties zijn voortdurend in verandering. "Daarom ook dat je het hele proces goed moet opvolgen: lukt het? Past de cultuur zich geleidelijk aan? Zijn de medewerkers nog mee? Kunnen ze om met al die veranderingen? Hier zie ik een belangrijke rol voor HR weggelegd. HR kan een grote meerwaarde bieden door mensen te begeleiden. Want een continue verandering betekent dat je continue coaching nodig hebt. Het is de ideale kans voor HR om uit de ivoren toren te komen en mee met de voeten in het zand te staan, in de business", besluit Els De Geyter.