

CEO VAN ALLE MARKTEN THUIS

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

© Pascal Wuillaume, 2023

Website: pascalwuillaume.com

Auteur: Pascal Wuillaume

Titel: CEO VAN ALLE MARKTEN THUIS

ISBN: 978-90-9034158-3

Tweede editie.

Alle vertaal-, reproductie- en aanpassingsrechten voorbehouden voor alle landen.

Opmaak: bvg.studio

PASCAL WUILLAUME

CEO VAN ALLE MARKTEN THUIS

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

Mannelijke woordvormen worden uitsluitend gebruikt om de tekst luchtig te houden, en verwijzen zonder onderscheid naar individuen van beide geslachten.

Inhoud

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

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

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

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

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

Voor mijn kinderen, Alexis en Laetitia;

Voor mijn schoonzoon Nicolas;

Voor mijn kleinkinderen, Octave en Lucie en Emile;

Voor mijn ex-vrouw Aline, die mij bij elke stap van mijn professionele loopbaan heeft gesteund;

Voor Michel, Dani, Ute, Miha, Enguerrand, Dries, Cies, Lies, Jurgen, Ann en Catherine, die dankzij hun inspiratie, hulp en geduld het schrijven van dit boek mogelijk hebben gemaakt.

Woord vooraf

Hoe meer een werk excelleert, hoe korter het woord vooraf is.

Dat geldt al vele eeuwen voor opmerkelijke teksten, die niet vooraf aangeprezen hoefden te worden.

Dit woord vooraf is geen inleiding omdat dat nu eenmaal zo hoort, zoals voor secundaire werken vaak het geval is: het is eerder een eerbetoon aan de intelligentie en het schrijftalent van de auteur.

Dit boek is niet het abc van de beroepscode, maar wel een geheel van door-dachte tips en beschouwingen om op een verlichte en humanistische manier een voorspoedige en rijke loopbaan op te bouwen.

Welke woorden kwamen het eerst bij mij op toen ik het manuscript las? De behoefte aan veerkracht, de noodzaak om keuzes tegen elkaar af te wegen, intellectuele en bestuurlijke flexibiliteit, bezonnen ontwikkeling van intuïtie en belang van empathische samenwerking.

Maar uit dit boek blijkt duidelijk dat een CEO van zeker één hogere waarde getuigt: karakter. Dit vage begrip is doordrongen van rechtlijnigheid, kracht en doorzettingsvermogen; Charles de Gaulle noemde het “een deugd in moeilijke tijden”.

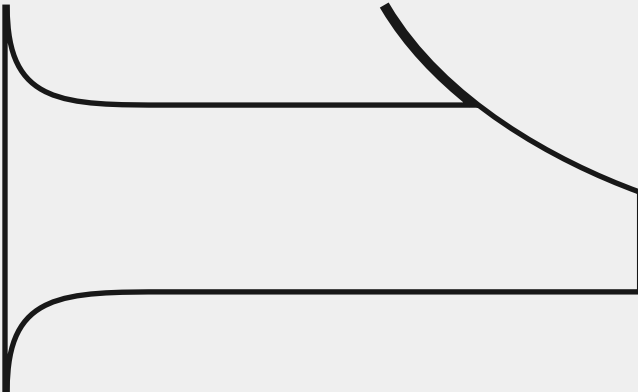
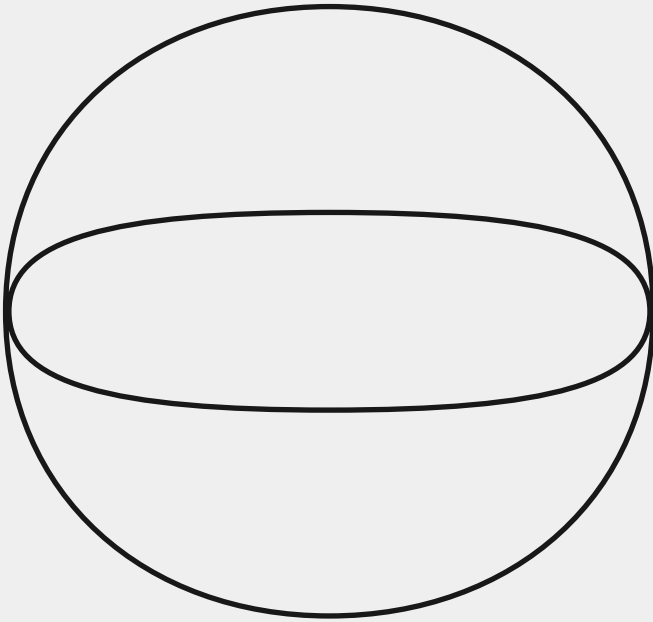
Dit boek is niet voor iedereen bedoeld, het is bestemd voor wie intelligent genoeg is om langzaam en aandachtig het denkstramien van Pascal Wuillaume te doorgronden.

Zijn denkwijze is weloverwogen en inspirerend. Maar laat u niet misleiden: ze bewijst ook hoe veeleisend een levensdiscipline kan zijn.

Als ik tot slot mijn eigen beroepservaring vergelijk met die van Pascal Wuillaume, dan zou ik tot het volgende besluit komen: elke actie van een leider moet door een voorouderlijk beginsel bezield worden: een nederige persoonlijkheid en een grootse opdracht.

Prof. Dr. Bruno Colmant

*Lid van de Académie royale des sciences,
des lettres et des beaux-arts de Belgique*



THEMA 01

MIJN PERSOONLIJKE EN MENSELIJKE ERVARING

Ik zit in het vliegtuig. Een Boeing 747. De luchthaven van JFK is niet zo heel ver meer. We vliegen over Manhattan. Ik heb Rijsel achter me gelaten. Ik heb Brussel achter me gelaten, en ook Gent. Nog vóór mijn dertigste laat ik Europa in de steek. Van mijn verleden heb ik nog twee valiezen over, die ik bij me heb, en een container van 1 m³ vol persoonlijke spullen. De toekomst ligt voor me: New York. Het leven wacht op mij. De wereld wacht op mij. Ik moet nog alles doen, verzinnen, durven.

HOOFDSTUK 1

Weg uit het vaderland

Waarom moet je nog vóór je dertigste de juiste onderneming kiezen?

Ik was consultant bij AC Nielsen in Brussel. Mijn job was superinteressant en ik verdiende goed de kost. Toch bleef een stemmetje diep in mij maar herhalen: “Ik wil de wereld leren kennen!”

Dat jaar, tijdens de zomervakantie, hakte ik de knoop door toen ik op het Veerse Meer in Zeeland aan het windsurfen was. Voor mij was het duidelijk: als de gelegenheid zich zou voordoen, zou ik bij een groot internationaal bedrijf werken dat mij de kans zou bieden om internationaal te werken. En toen gebeurde wat altijd gebeurt als alle radars op eenzelfde doel afgestemd zijn: de dingen overvallen je gewoon. Enkele weken later sprak ik over mijn plannen met een neef in Parijs, die voor een grote Franse informaticagroep werkte; nog geen week later kreeg ik een telefoontje vanuit Rijsel: of ik even langs kon komen. Na enkele maanden ging ik in Rijsel bij Honeywell-Bull aan de slag als handelingenieur en was ik verantwoordelijk voor de ziekenhuissector in de departementen Nord en Pas-de-Calais. Twee jaar later werd ik gepromoveerd en mocht ik naar New York en na vijf jaar liet ik deze prachtige stad achter me, om in Singapore de algemene directie op mij te nemen van Bull Far East.

Wat onthoud ik van dit alles?

In de eerste plaats dat ik voor de juiste onderneming had gekozen. In België waren er mooie kansen bij de vleet, maar vaak in kleine filialen van

internationale groepen. Door bij een Franse groep te gaan werken – die in die tijd een omzet had van (omgerekend) 10 miljard euro, 40.000 mensen te werk stelde en in meer dan zestig landen aanwezig was – kreeg ik een overvloed aan kansen voor een internationale loopbaan.

In welk opzicht maken prestaties het verschil?

Tijdens de eerste twee jaren had ik geen contact met het internationale netwerk van de groep. Al mijn energie was echter geconcentreerd op het welslagen van mijn handelsactiviteiten in mijn sector. Ik denk dat ik alle ziekenhuizen uit de regio meermaals heb bezocht en bij de meeste daarvan heb ik hun eerste informaticatool geïnstalleerd. Vergeet niet dat in die tijd een computer installeren meer dan een miljoen euro kostte. We vormden een team van vier handelsingenieurs en werden bijgestaan door enkele technisch ingenieurs. Er heerste tussen ons een gezonde rivaliteit en we konden het uitstekend met elkaar vinden. Na twee jaar samenwerken, met een opmerkelijk districtshoofd, werd ons team uitgeroepen tot het best presterende van de regio ten noorden van Parijs. Zo kreeg ons team binnen de groep ook een geëent. De belangrijkste voorwaarde om qua loopbaan vorderingen te maken, is uiteraard dat je goed presteert in je huidige job!

Hoe breek je uit je cocon?

In de computerwereld volgen nieuwigheden elkaar snel op, en dus hadden we in de Parijse hoofdzetel van de groep de ene startvergadering na de andere. Zo ontmoette ik heel wat mensen uit verschillende sectoren (marketing, financiën, R&D, HR), ik maakte er vrienden en legde er contacten met mensen van buiten mijn rechtstreekse netwerk.

In die tijd werd jaarlijks de SICOB gehouden (Salon des Industries et du Commerce de Bureau) – de Franse vakbeurs voor kantoorautomatisering, informatica, netwerken en telecommunicatie. Wij handelsingenieurs werden gevraagd om een handje toe te steken op de stand van Honeywell-Bull. En dus was ik elk jaar in oktober tien dagen lang aanwezig op onze stand in Parijs, om de groep te vertegenwoordigen.

Als u als kaderlid van een groep de gelegenheid krijgt om opleidingen te volgen, aan evenementen zoals de lancering van producten deel te nemen of deel uit te maken van een werkgroep, grijp dan die kans. Al die handelingen zullen u helpen om uit uw cocon te breken.

Wat wil je echt bereiken in het leven?

Ik zette mijn *grote stap naar het buitenland* in 1985, tijdens de SICOB. Ik was in augustus bij mijn ouders op bezoek geweest, in Chicago, waar mijn vader pas een nieuwe functie had aangenomen. Toen ik terug in Rijsel was, dacht ik bij mezelf: “Pascal, hier kun je niet blijven, want dan ga je eraan kapot...” En dus profiteerde ik van de SICOB om met klanten te praten, maar vooral ook om een informeel gesprek aan te gaan met de HRM die verantwoordelijk was voor de internationale opdrachten van de groep. Ik liet hem weten dat ik echt heel graag naar een filiaal wou vertrekken, en ja hoor, “*het wonder geschiedde*”: in New York kwam in het Honeywell-netwerk een post vrij voor een vertegenwoordiger, die zich via de “Fortune 500”, de UNDP en de Wereldbank bezig zou houden met de projecten in Europa en Afrika. Er waren dertig kandidaten voor deze post: mijn goede prestaties werden erkend en het vlotte gesprek met mijn mogelijk nieuwe baas Yves L. bij een schaal zeevruchten deed de rest...

U hoeft echt niet bang zijn om in uw omgeving vragen te stellen. Op een dag dienen zich kansen aan. Wel moet u eerst, vóór u uw vraag formuleert, in het reine komen met uzelf en goed weten wat u wil, wat uw motivaties zijn en welke gevolgen uw keuzes kunnen hebben.

Hoe zal je baas reageren?

Om eerlijk te zijn, de grote baas van het netwerk ten noorden van Parijs was niet bepaald blij en zelfs razend toen hij vernam dat de directie Internationale aangelegenheden mij had gekozen voor de post in New York. Hij liet me naar Parijs komen om me te overhalen om te blijven en me te zeggen dat er op een dag wel meer kansen zouden komen. Ik hield echter voet bij stuk en achteraf is gebleken dat ik gelijk had. Doordat de informaticawereld zo snel evolueerde, was ik toen nog de enige Fransman op die post.