

STILLE KAMPIOENEN

STILLE KAMPIOENEN

SUCCESVERHALEN VAN VLAAMSE
ONDERNEMERS, ROLMODELLEN VOOR
ECONOMISCHE GROEI

ERIC VERMEYLEN



LANNOO
CAMPUS

D/2014/45/349 — ISBN 978 94 014 1956 7 — NUR 801

Vormgeving cover: De Witlofcompagnie
Vormgeving binnenwerk: Fulya Toper

© Eric Vermeylen & Uitgeverij Lannoo nv, Tielt, 2014.

Uitgeverij LannooCampus maakt deel uit van Lannoo Uitgeverij, de boeken- en
multimediativisie van Uitgeverij Lannoo nv.

Alle rechten voorbehouden.

Niets van deze uitgave mag veeelvoudigd worden en/of
openbaar gemaakt, door middel van druk, fotokopie,
microfilm, of op welke andere wijze dan ook, zonder
voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

UITGEVERIJ LANNOOCAMPUS
ERASME RUELENSVEST 179 BUS 101
3001 LEUVEN
BELGIË
WWW.LANNOOCAMPUS.BE

INHOUDSTAFEL

VOORWOORD

pg.7

**HOOFDSTUK 1: TWEE PROCENT -
WAAROM WE GROEI NODIG HEBBEN**

pg.12

**HOOFDSTUK 2: ZOEKTOCHT IN VLAANDEREN -
STILLE KAMPIOEN ZIJN IS PLEZANT**

pg.20

**HOOFDSTUK 3: AMBITIE -
WILLEN WINNEN, WERELDWIJD**

pg.28

**HOOFDSTUK 4: GLOBALISERING -
DE WERELD IS DE MARKT**

pg.42

**HOOFDSTUK 5: FOCUS EN DIEPGANG -
KAMPIOEN IN WAT ZE GOED KUNNEN**

pg.54

**HOOFDSTUK 6: 'CLOSENESS TO THE CUSTOMER' -
KEN DE KLANT BETER DAN HIJ ZICHZELF KENT**

pg.68

**HOOFDSTUK 7: EFFICIËNTE INNOVATIE -
DE VOEDINGSBODEM VAN DE STILLE KAMPIOEN**

pg.84

**HOOFDSTUK 8: OVER ARBEID EN KAPITAAL -
COLLEGA'S, COMPETENTIES, CONTINUÏTEIT**
pg.102

**HOOFDSTUK 9: TOT BESLUIT -
DE LES VAN ELKE STILLE KAMPIOEN**
pg.116

VERANTWOORDING
pg.119

EINDNOTEN
pg.121

VOORWOORD

STILLE KAMPIOENEN... EEN OCEAAN VAN MOGELIJKHEDEN

Een kleuter van vijf-zes jaar die nog nooit de zee heeft gezien, kan er zich geen voorstelling van maken. De zee? Wat is dat? Een vijver, zoals in de tuin van zijn oma, maar dan veel groter? De modderpoel waaruit hij in de lente met zijn zusje de eerste kikkervisjes heeft geschept? Of de plas langs de snelweg, waarin ze vorige zomer zijn gaan zwemmen, maar dan in reuzenformaat? Hoezo, nog veel groter?

Het vraagt veel, te veel verbeeldingsvermogen om je de zee voor te stellen als je die nog nooit hebt gezien.

Maar wie één keer op het strand stond en het hele panorama en de eindeloosheid van de einder zag, die kan het beeld niet meer uit zijn herse-
nen wissen. Het zit voor eeuwig ingeprent. Wie gezien heeft, wéét. De kenmerken zijn duidelijk: er is zand in overvloed, er zijn meer schelpen dan je kunt rapen, er zijn krijsende meeuwen, drijvende schepen. En er is vooral het onvoorstelbare perpetuum van de watermassa en van de beweging.

Stille kampioenen die internationaal marktleider zijn: eigenlijk is het beeld net hetzelfde. Wie nooit een verborgen kampioen zag, kan zich daarvan onmogelijk iets concreets voor de geest halen. 'Hidden Champions'? Hoezo? Hoe kunnen zulke extreem tegengestelde termen samen-
komen in één concept: tegelijk 'verborgen' en 'stil', maar in dezelfde beweging ook 'marktleider' en 'kampioen'? De ultieme paradox, toch?

Wel, ze bestaan. Ook in Vlaanderen. We hebben het voorbije jaar met heel wat kampioenen gepraat, we hebben ze ontmoet, soms zelfs bezocht. En ze hebben ons verwonderd, elke keer opnieuw. Hoe krijgen ze het voor mekaar? Wat is hun 'secret ingredient'?

Daar gaat dit boek over. Wat zijn de karakteristieken, hoe groeien ze door, hoe komt het dat ze welvaart kunnen brengen in onze regio? En vooral: hoe kunnen we dit dupliceren? Is er voor starters en groeiers inspiratie te vinden bij de stille kampioenen? Wat is het recept?

Neen, het zijn geen mirakelondernemingen. Ze hebben niet de unieke wonderformule voor de eeuwige jeugd en het voortdurende succes. Hun aanpak is altijd weer verschillend, hun markten zijn divers. Er zijn geen twee identieke stille kampioenen. Omdat ook geen twee ondernemers hetzelfde zijn.

En toch hebben ze een aantal gelijklopende kenmerken. Ze groeien bijvoorbeeld met een tempo dat veel hoger ligt dan dat van hun sectorgenoten. Hun rendabiliteit ligt boven het gemiddelde. Ze creëren vernieuwing en innovatie, maar ze doen dat met een budget dat bijzonder zuinig wordt beheerd. Ze enthousiasmeren hun medewerkers, ze drijven hen naar de limiet van hun mogelijkheden. Tot groot plezier en voldoening van alle betrokkenen.

Maar vooral: ze willen de wereld veroveren. Internationaal succes is hun paradigma, hun ambitie, hun doel. Dat zit diep in hun DNA, dat is de essentie van hun businessplan.

Van meet af aan is dat hun strategie. Niet de Dorpsstraat, niet de Wetstraat, zelfs niet de Ramblas, Downing Street of Times Square. Hun doel is wereldwijd. En hun strategie is daarop georiënteerd. Ze doen dat slim, zonder veel poeha. Ze zetten het niet eerst in de kranten. De media ontdekken pas achteraf het succes.

Hoe ze het aanpakken? Met een ambitieus ondernemersproject: de wereldmarkt veroveren, stap voor stap. Eerst de buurlanden, dan daarbuiten, en vervolgens de markten waar het helemaal complex is.

Daar zit hun inspiratie. Daar zit ook hun geestdrift, hun goesting. Wie de stille kampioenen aan het werk gezien heeft, vergeet het nooit meer.

International business is hun wereld. Het zijn doelgerichte, ambitieuze, realistische mensen. Die met een eigen systematiek de wereld rondtrekken. Ze gaan allianties aan, ze zoeken vertegenwoordigers of distributeurs. En in het beste geval richten ze zelf hun eigen filialen op. Ze willen namelijk dicht bij hun klanten zijn. Ze willen de polsslag voelen van hun markt. Ze willen weten wat hen drijft, wat hun problemen zijn, welke vernieuwende oplossingen zij daar zelf toe kunnen bieden. Op maat van hun markt – die soms een nichemarkt is, een kleine vijver waarin ze vissen, maar met groot succes.

Een kleine vijver? Eigenlijk is het een zee aan mogelijkheden. Vaak zelfs een oceaan. Een wereldoceaan. Alle mogelijkheden daarin benutten, dat zal Vlaanderen opnieuw groeikracht geven. De ambitie is niet gering. Twee procent economische groei per jaar voor heel onze regio. En dat is nodig, want groei is onze enige sociale zekerheid. Ook daarom verdienen stille kampioenen maatschappelijk respect. Ook daarom moet Vlaanderen meer stille kampioenen kweken.

Michel Delbaere Voorzitter
Jo Libeer Gedelegeerd bestuurder

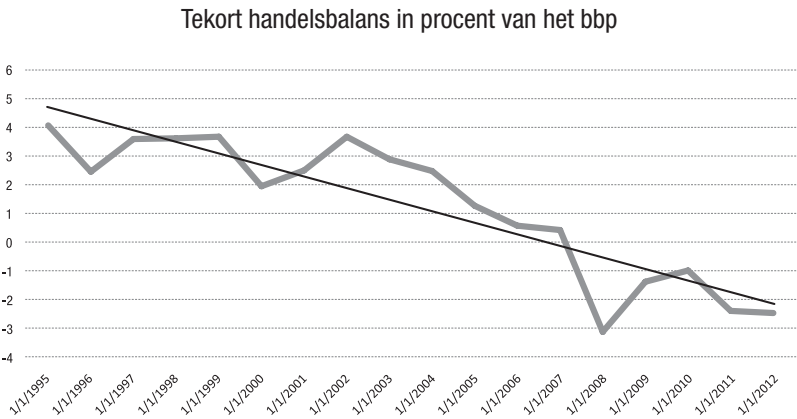
Voka – Vlaams netwerk van ondernemingen

HOOFDSTUK 1

TWEE PROCENT -
WAAROM WE GROEI NODIG HEBBEN

TWEE PROCENT - WAAROM WE GROEI NODIG HEBBEN

De economische cijfers zien er niet geruststellend uit. De voorbije tien jaar is onze handelsbalans steeds zwakker geworden, en de afgelopen vier jaar noteerden we zelfs een tekort. Sinds 2002 hebben we ongeveer 25 miljard euro verloren, een gigantisch bedrag dat is weggelekt naar het buitenland. Het is een som die het hele budget van de Vlaamse regering voor de zesde staatshervorming bijna evenaart.



Bron: NBB, eigen berekeningen

We moeten het onder ogen durven zien. Onze economie is niet competitief. Zonder de euro en in de oude wisselkoers zouden we vandaag de Belgische frank ongeveer tien procent moeten devalueren tegenover de Duitse mark.

Een land met een tekort op de handelsbalans is extra kwetsbaar. Zeker in combinatie met een zwakke kapitaalbalans – dat deel van de betalingsbalans waarop de kredieten worden genoteerd die het land in de loop van het jaar ontvangt en verstrekt, samen met de investeringen van en naar het buitenland.

Want wanneer de lopende rekening – de som van de handelsbalans en de kapitaalbalans – een negatief cijfer oplevert, heb je als land buitenlandse middelen nodig om de eigen consumptie te financieren. Geld dat afkomstig is van landen met een overschot op hun lopende rekening. Dat kan een tijdje probleemloos. Tot die kapitaalstroom opdroogt. Tijdens een crisis, bijvoorbeeld. Wie op zo'n moment kampt met een negatieve positie op de lopende rekening, wordt meteen geconfronteerd met recessie en maatschappelijke malaise. En gesanctioneerd.

Er zijn recente en bekende voorbeelden van zo'n situatie. Griekenland, Spanje en Ierland vertoonden voor de eurocrisis een groot tekort op hun lopende rekening. De gevolgen waren gigantisch, een nachtmerrie voor elke burger ter plekke.

Voor een land met een hoge schuldgraad dat middelen uit het buitenland nodig heeft – zoals ons land vandaag – wordt het extreem belangrijk om elk tekort op de lopende rekening zo snel mogelijk weg te werken. Een goede handelsbalans zou al een stevige steun in de rug betekenen. Maar dat lukt pas als we onze groei internationaal kunnen voeden, als we meer van onze producten en diensten kunnen exporteren, als we meer wereldwijd ondernemen, als we minder afhankelijk worden van de invoer van energie.

Internationaliseren en exporteren: daar ligt de bron van onze welvaart.

Welvaartverlies

Helaas... we vallen in herhaling. De cijfers zien er echt niet bemoedigend uit. Tussen 2000 en 2007 groeide de Vlaamse welvaart jaarlijks nog met gemiddeld (reëel) 1,4 procent. Dat dankten we vooral aan een toename van de productiviteit en van de werkzaamheidsgraad. We werkten met wat meer mensen en we deden het wat efficiënter. Maar sinds 2007 loopt ons nationale vermogen terug. Tussen 2007 en 2012 gingen we er per jaar gemiddeld met 0,6 procent op achteruit.

Van onze bevolking op actieve leeftijd was dan wel een fractie meer aan het werk en ze werkten ook meer uren, maar die positieve evolutie volstond niet om een ander fenomeen te compenseren: het negatieve welvaartseffect van een krimpende groep mensen op actieve leeftijd (-0,3 procent) en een dalende productiviteit (-0,7 procent).

Twee procent

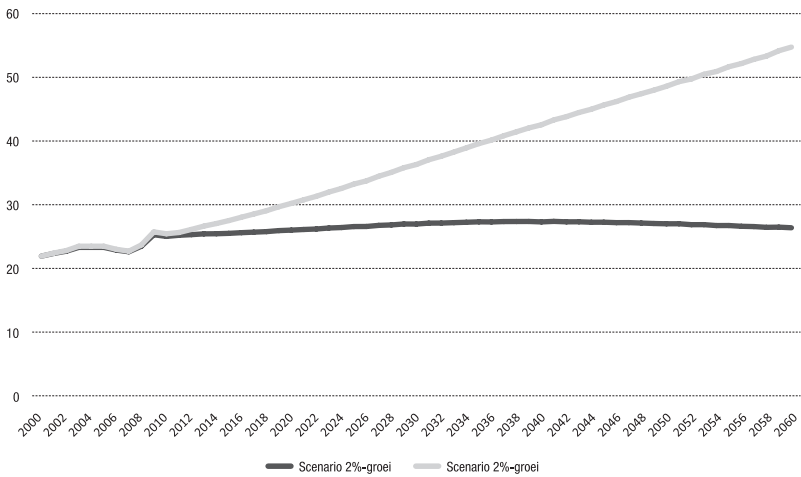
Hoeveel economische groei hebben we in feite nodig? De rekening is eenvoudig. Minstens twee procent. Twee procent groei is wat we moeten realiseren om de overheidsschuld af te bouwen en de kosten van de vergrijzing op te vangen zonder extra belastingen.

Als de groei slechts een halve procent bedraagt, dan komen we in een Japans scenario van economische status quo terecht en dan lopen de vergrijzingskosten op tot meer dan vijftig procent van het bruto binnenlands product (bbp). Bij een groei van twee procent, nemen de vergrijzingskosten in de volgende halve eeuw slechts met twee procent van het bbp toe.

Een groei van een halve procent of een van twee procent: het is een wereld van verschil. In het eerste scenario vreten de kosten van de vergrijzing op den duur meer dan de helft van ons bbp op. In het tweede

kunnen we de vergrijzingskosten als procent van het bbp in bedwang houden en de overheidsschuld stap voor stap afbouwen. Met twee procent economische groei stijgen de kosten van de vergrijzing nagenoeg gelijk met de economische groei. En de overheidsschuld kan tegen 2030 tot minder dan driekwart van het bbp worden teruggebracht. Het tweede scenario brengt ons een zekere stabiliteit, het eerste scenario gooit heel ons maatschappelijke model ondersteboven.

Vergrijzingskost in procent van het bbp

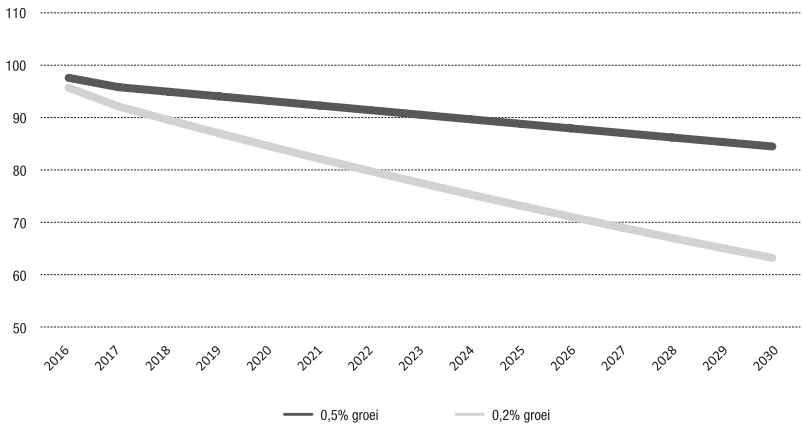


Bron: Planbureau, eigen berekeningen

Twee procent groei, jaar na jaar: dat is de belangrijkste oplossing om de factuur van de vergrijzing betaalbaar te houden, de overheidsfinanciën op orde te krijgen en toekomstige belastingverhogingen te vermijden. En ook dat laatste is niet onbelangrijk. De fiscale druk in dit land is al meer dan hoog genoeg, elke verdere verhoging zal ondernemen en werken steeds minder aantrekkelijk en steeds moeilijker maken. Dat is dus geen optie.

Twee procent, met minder lukt het niet. Elke procentpunt minder groei zal extra pijn doen. Dat betekent dus ook dat we onze groei niet van toevalligheden en van meevallers mogen laten afhangen. We moeten zorgen voor een structurele benadering, we moeten de omstandigheden creëren waarin dat tempo haalbaar en houdbaar is. Enkel op die manier zal het lukken, enkel zo zullen we ons welvaartsmodel in stand kunnen houden.

Groei vormt de beste oplossing om de overheidsschuld te verminderen



Bron: Planbureau, eigen berekeningen

Goesting

Daar moeten we dus samen werk van maken, op een gezonde manier. We hebben mensen nodig met de ambitie om die broodnodige groei te realiseren. En dat is, gelukkig, een verhaal waarvoor een maatschappelijk draagvlak makkelijk te creëren moet zijn. Economische groei is namelijk in ieders voordeel.

Voor alle duidelijkheid, het zijn de ondernemingen en het brede omgevingsklimaat die voor de groei zullen zorgen. Dat betekent dus dat we

zelf, individueel en samen, de lead in het groeiverhaal zullen moeten nemen. Door vooruit te willen gaan. Door het morgen nog beter te doen dan vandaag. Vanuit een gezonde goesting.

Twee procent groei moet de ambitie zijn van elk van ons. Minstens twee procent – het mag ook iets meer zijn. Om voldoende hoog te eindigen, moet je namelijk voldoende hoog mikken. Hoog richten toont ambitie. En ambitie moet in principe oneindig zijn. Zo toon je echt leiderschap.

Maar is het ook mogelijk? Niemand zegt dat het eenvoudig zal zijn, maar het kan. Want het móét. De langetermijnprognose van het Federaal Planbureau geeft ons voor de volgende vijf jaar een economische groei aan van 1,25 procent. We moeten het dus ‘gewoon’ nog 0,75 procent beter doen. Door bijvoorbeeld in de volgende vijf jaar elk jaar een procent van ons (verloren) exportaandeel terug te winnen en door over de volgende vijf jaar 165.000 nieuwe banen te creëren in de private sector.

Een groei van twee procent is mogelijk wanneer meer ondernemingen hun marktaandeel ambitieus verder uitbouwen en actief worden in die regio's en in die sectoren waar vandaag de economie het sterkste groeit. Ze zullen gericht en wereldwijd aan de slag moeten gaan.

Natuurlijk is een goede omgeving daarbij van levensbelang. Een meer ondernemingsvriendelijke en effectievere overheid, bijvoorbeeld, die ondernemingen ademruimte geeft en die voorziet in een groeistimulerend bedrijfsklimaat. Een overheid ook die voor werk en extra jobcreatie in de privésector kiest.

Twee procent groei kan, mits er meer mensen bereid zijn om zich van hun beste kant te tonen en mits meer mensen zich actief engageren. Dat wordt allemaal een stuk eenvoudiger als de overheid én de ondernemingen hen daarbij aanmoedigen door zelf het voorbeeld te geven. Dat kan ook als ze mensen wijzen op hun verantwoordelijkheid en tegelijkertijd open kansen creëren waarin mensen initiatief kunnen tonen en ook zelf kunnen groeien, zich duurzaam kunnen ontwikkelen, en daarvoor erkenning krijgen.

In dit boek hebben we het verder niet over het economisch beleid en de omkadering die nodig zullen zijn. We kijken vooral naar internationaal succesvolle ondernemingen, en waar hun succes vandaan komt. De hoeksteen voor groei ligt immers bij wereldwijd ondernemerschap: dat van ondernemers, dat van hun medewerkers. Dat is de alfa en de omega, daar ligt de sleutel van dit hele verhaal. Om te groeien heb je groeiers nodig. Groeiers in de wereld. Niet onder de kerktoren.