



LOUIS SCHOOFS

**GETUI
GENIS
SEN**

**DE EVOLUTIE VAN DE KMO IN
VLAANDEREN IN 36 VERHALEN**

**Lannoo
Campus**

D/2023/45/340 – ISBN 978 94 014 9684 1 – NUR 800

VORMGEVING OMSLAG
VORMGEVING BINNENWERK
FOTOGRAFIE

Adept vormgeving
Keppie & Keppie
Isabelle Patteer en Leen Wouters

© Louis Schoofs & Uitgeverij Lannoo nv, Tiel, 2023.

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

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd,
opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand en/of openbaar gemaakt
in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch of op enige
andere manier zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Uitgeverij LannooCampus
Vaartkom 41 bus 01.02
3000 Leuven
België

Postbus 23202
1100 DS Amsterdam
Nederland

www.lannoocampus.com

INHOUD

INLEIDING	ZAAKVOERDERS: DE ONDERSTROOM WORDT BOVENSTROOM	9
	GOOD BUSINESS ALS REFLECTEREND KADER VOOR DE GETUIGENISSEN	14
	LOUIS SCHOOFS IN GESPREK MET Wouter Torfs en Jean Pierre Poppe	16 19
HOOFDSTUK 1	DNA	33
	Kristiaan De Wachter	37
	Koen Stappers	47
	Amand Hylebroeck	59
HOOFDSTUK 2	GOOD BUSINESS, GOOD LEADERSHIP	71
	Toon Bossuyt	75
HOOFDSTUK 3	GOOD BUSINESS, GOOD VALUE	87
	Willy Vertongen	91
	Raf Bronselaer	95
	Luc Seuntjens	99
	WAARDEPROPOSITIE	110
	BASICS VAN DE ONDERNEMING	111
	Peggy	113
	DE PERSOONLIJKE MEERWAARDE	117
	Bart Van de Steene	119
	DE ‘COMMUNITY’	125
	Lawrence Vechter	127
	DE ‘SOCIETY’	135
	Minne Warmebol	137
HOOFDSTUK 4	GOOD BUSINESS, GOOD PLACE TO WORK	140
	Inge Nuyens	145

6	HOOFDSTUK 5	ANGST	155
		Rondetafelgesprek met Vincent Christiaens	155
		DE BETEKENIS VAN ANGST	168
		Nicolas Verroye	173
		Isabelle Neyt	183
		Nele De Bruyne	193
		TRENDS 1990-2000	199
	HOOFDSTUK 6	GETUIGENISSEN UIT DE KINDERJAREN	201
		Kristof Benijts	203
		Veerle Verhaegen	209
		TRENDS 2000-2010	216
		Peter De Roo	219
		TRENDS 2010-2020	229
	HOOFDSTUK 7	HET PLUS++ CONCEPT	231
		D'hooge ³	235
		Raf D'hooge	236
		Jan D'hooge	239
		Luc D'hooge	243
		Adfinas en Delgo	247
		Lennert De Vos	251
		Filip De Strijcker	257
		Niels Van Weyenbergh	260
		Bram Luykx	264
		SEGMENTATIEMODEL	269
		Wim Van Hecke	273
		Luc Van Antwerpen	277
		Plusassur	283
		Peter Apere en Lieven Bernaers	287
		Jan van Baal	295
		Bart Ivens	301
		Nathalie Stevens	305
		Charlotte en Lauranne De Laet	308
		Marc De Block en Ingel Van Hunsel	315
		KMO IN CIJFERS	318
	HOOFDSTUK 8	DE INTEGRATIE VAN EEN JONGE GENERATIE	321
		Charlotte Schoofs	323

EPILOOG	TERUGBLIK OP DE EVOLUTIE EN IDENTITEIT VAN FAMILIEBEDRIJVEN EN KLEINE ONDERNEMINGEN	337	7
	Chantal Bijderwieden en Vincent Christiaens	339	
	Louis Schoofs	351	
LITERATUUR		369	
BIOGRAFIEËN		371	
GEDICHT OVER LOUIS VAN LEJO JASPERS		375	

INLEIDING

ZAAKVOERDERS: DE ONDERSTROOM WORDT BOVENSTROOM

Dit boek omvat getuigenissen van zaakvoerders van familiale, middelgrote en kleine ondernemingen, die ik in 2021 en 2022 interviewde. Ik ontmoette hen gedurende de dertig jaar dat ik ondernemingen professioneel ondersteunde. Sommigen hebben werkelijk een persoonlijke stempel gedrukt op de markt waarin ze actief zijn, zoals Torfs en Colora, of in de zorg de huisartsenpraktijk van Luc Suentjes, het Leeshuis in Oostende, De Thomashuizen, maar allen hebben als zaakvoerder een verhaal dat past in de benadering van good business, als resultante van good leadership, good value en good place to work. Het boek *Good business voor kmo's* schreef ik in 2016. Het boek *Good business in bank en verzekeringen* in 2018.

De stuwende dans van het DNA

De getuigenissen in dit boek belichten een opmerkelijk proces: hoe groeit de drive van ondernemers uit van onderstroom tot bovenstroom? Die drive is het verlangen dat de huidige generatie zaakvoerders steeds opnieuw aanspoort om vanuit hun DNA een dansende, soms zinderende tocht te ondernemen om hun droom te realiseren: een droom van geluk, succes in verbinding met zichzelf, medewerkers en klanten, naar een betere work-lifebalance dan de vorige generatie, ...

De dans vanuit het DNA is in eerste instantie niet op een ultieme droom gericht zoals de realisatie van het ideale familiebedrijf, de winstmaximalisatie of het moment waarop men zich vrij en onafhankelijk zou kunnen voelen. Het gaat veeleer om de voldoening van de afgelegde weg, de keuzes die men kan maken als men op weg is naar een momentum waardoor men zich niet langer gebonden voelt aan enig vooraf opgelegd pad, resultaat of de dwang van de vorige generatie, maar men echt met zijn eigen identiteit en ontwikkeling bezig is. Dan kan men de spanning en de angst loslaten, ontstaat er een

gevoel van opluchting, breekt de vrijheid en de creativiteit van het ondernemerschap door. Het is het afgelegde en nog af te leggen parcours, de dans die het verhaal van deze zaakvoerders interessant maakt. Essentieel is de **vrijheid van de zaakvoerder** om te handelen in relatie tot zijn omgeving, een vrijheid die hij of zij vanuit zijn DNA scheidt en zin geeft.

De gouden raad van tante Kaat zal niet langer volstaan

De dans wordt ingezet vanuit een verlangen dat zich manifesteert als een bevrijdende droom. Die droom geeft richting aan het pad dat de zaakvoerder aflegt. Bij de recente generatie zaakvoerders vertaalt de droom zich semantisch als een missie, een visie en het benoemen van waarden. Een taalkundige pragmatiek, een verlangen om handvaten aan te reiken die de omgeving kan vastgrijpen, die motiveren en die vooral verbinden. Zonder die handvaten dreigt voor deze nieuwe generatie zaakvoerders een diepe relationele eenzaamheid, een dans zonder partners, wat ze zich niet kunnen voorstellen en helemaal niet wensen. Deze noodzaak vertaalt zich in een verlangen om het gedrag, het taalgebruik en het leiderschap van de vorige generatie los te kunnen laten en parallel daarmee in een streven om een nieuwe en eigen weg in te slaan, die op een uitgesproken manier meer verbindend en digitaal is. In een waanzinnig veranderende wereld richten de nieuwe generaties zich op het binnenhalen van broodnodige kennis die zich buiten het eigen bedrijf bevindt, eerder dan in de familie of de interne bedrijfskring. De huidige zaakvoerder beseft dat je het niet meer alleen kunt en dat het enkel met de raad en het voorbeeld van de vorige generatie ook niet meer lukt. De gouden raad van tante Kaat zal niet langer volstaan.

Het loslaten van de vorige familiegeneratie verloopt soms mild, met veel mededogen en zorg, maar soms ook driest en onstuimig. Soms gaat het gepaard met een latente ondertoon van al of niet uitgesproken verlangens die gestoeld zijn op een tijdsgeest die drastisch veranderd is. Dat de jonge zaakvoerder zich in zijn of haar uitdagingen alleen voelt, wordt meestal niet gezien en de weg is hard om de broodnodige inzichten en vaardigheden vorm te geven, laat staan erkenning te krijgen weg van de harde neoliberale insteek van de vorige decennia.

Een evenwichtige work-lifebalance staat hoog op het verlanglijstje van de jonge zaakvoerder

Het hedendaagse verlangen van de jonge zaakvoerder naar een evenwichtige work-lifebalance staat hoog op het verlanglijstje en is meer dan een simpele oefening of een tijdsindeling tussen gezin en werk. Het is het diepere verlangen van de bedrijfsleider naar geborgenheid om te kunnen leven en werken in een veilige, warme, creatieve en vertrouwensvolle omgeving. Die omgeving moet leefbaar zijn, want ook de personen uit de omgeving staan midden in de **maatschappelijke verandering**. In het relatieveld tussen grootouders, ouders en kinderen raakt dit verlangen soms verstoord, zeker in familiale bedrijven en vooral in de relatie tussen de opvolgers en overlaters. Vrouw zijn, man zijn, een gezin vormen, is een belangrijk thema en als vrouwelijke zaakvoerder moet je er ook als moeder staan. Er is vandaag nog steeds geen gelijkheid tussen een vrouwelijke en mannelijke zaakvoerder.

Een dans met veel variaties

Het is wel wat om jezelf en wie je bent zowel professioneel als privé op de rails te krijgen. Het is een dans met veel variaties. De getuigenissen in dit boek vertellen in meer of minder bedekte wijze en in een eigen taal over die weg, hun dans. Het verlangen, de lach en de humor zijn nooit ver weg, net als het verdriet, de boosheid, de angst die allen een plaats opeisen in de dans. Wat primeert, is de fierheid over zichzelf, ook al lijkt dat aanvankelijk pretentief. Bescheidenheid siert. Dat is de norm bij deze generatie, al komt ook hier gelukkig verandering in.

In geen enkele getuigenis uit zich een diepe ontgoocheling voor de keuze om zaakvoerder te zijn. De hunkering om zich vrij te voelen is sterk aanwezig, hoewel het uiteindelijk een niet te realiseren droom blijft. Het ware DNA van de zaakvoerders uit zich in hun fierheid, de hunkering naar zelfrealisatie, de voortzetting van familietradities, maar dan vertaald naar nieuwe en recente tijden. De realisatie van een aangename werkplek, geluk en socio-economische innovaties worden geplaatst in een tijdsgeslacht die streeft naar duurzaamheid en SDG's. Geld is belangrijk, maar het ultieme geluk uit zich nooit in de optelsom van euro's. Familiebedrijven zijn zelden gedreven door een neoliberale onderstroom, al is geld niet onbelangrijk en broodnodig voor de voortgang van het bedrijf en is de rentabiliteit noodzakelijk om de nodige kredieten te verwerven in een wereld waarin bancaire crisissen de familiale en kleine ondernemingen weinig soelaas en ondersteuning bieden.

Wat tien of vijf jaar geleden nog taboe was, is vandaag de standaard

De economische en maatschappelijke omgeving evolueert zo snel dat businessprocessen en de daaraan gekoppelde investeringen zich in een **permanente draaischijf van innovaties** bevinden. Gendergelijkheid, #metoo, de digitale mondige consument, de ecologische verzuchtingen, de energiecrisis, het gebrek aan beschikbaar personeel, de regelgevende overheid. De positie van de vrouw en een groeiende multiculturele samenleving nestelen zich met rasse schreden en met steeds minder taboes in kleine ondernemingen en familiebedrijven. Wat tien of vijf jaar geleden nog taboe was, is vandaag geïmplementeerd als de standaard: thuiswerk, digitale processen, relationele assertiviteit, ... Het familiale bedrijf als motor van verandering, als incubator? Er is voor de huidige generatie zaakvoerders geen andere keuze.

Verbindend leiderschap

De **relationele assertiviteit** in het leiderschap van deze ondernemers is een uitdaging, een competentieontwikkeling die geen ontkenning meer duldt. Kunnen omgaan met verzuchtingen, permanent in overleg gaan met de vele stakeholders zonder de onderliggende angst uit de omgeving, het individuele gedrag of bedrijfspatroon kunnen inschatten, met de nodige alertheid op de gevoelens kunnen participeren, aansporen en motivaties ondersteunen, ... Het vergt van leidinggevendenden een competentie die de laatste twintig jaar het meest veranderd is. En vooral, je kan dit niet langer alleen. Taboes sneuvelen als in een wervelwind.

Taboes sneuvelen als in een wervelwind

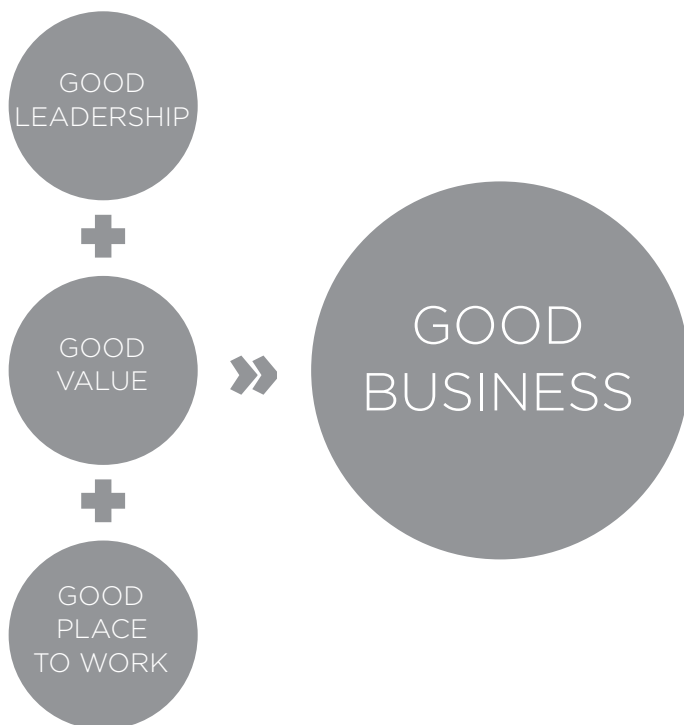
Als jonge ondernemers dertig jaar geleden klantgerichtheid als belangrijk en innovatief vooropstelden, werd er meewarig naar deze generatie gekeken als was het een traject, boodschap of opleiding voor naïevelingen en adepten van de jeugdbeweging. Wij, de vorige generatie waren toch allemaal experts in klantgerichtheid. We waren toch ook die perfecte bazen, met vaak een leiderschapsattitude die vanuit de almacht vorm kreeg. Geen jonge medewerker die het vandaag nog in zijn hoofd haalt een maand bij een brullende baas te werken of bij een zaakvoerder die geen rem zet op het willekeurig omgaan met zijn of haar emoties en die van anderen. Geen medewerker die zijn toekomst in handen wil leggen van een familiale onderneming zonder doordacht plan, financiële excellentie, een flexibele verloning en beloningssysteem met ontwikkelingskansen.

Van deze nieuwe generatie zaakvoerders wordt wel wat verwacht. In de getuigenissen in dit boek merk je zowel bij de jonge als bij de nog steeds jonge, maar toch ouder wordende generatie de geheelde littekens, de rimpels in het aangezicht. Zichtbare getuigen van het dagelijks managen en van hun persoonlijke omgang met geluk, angst, succes en ontgoocheling.

Angst, de moderne gps, als motor van verandering

Angst krijgt een prominente plaats in dit boek, omdat angst onze moderne gps is. Wat is de angst voor de verandering? Van oerouds leerden we ons te bewegen in een omgeving die ons permanent bedreigde in de zoektocht naar voedsel, warmte en relaties. De omgeving van vandaag is niet meer die van de oudheid, de middeleeuwen, de 18de of 19de eeuw. Zelfs de laatste decennia van de twintigste eeuw lijken ver weg: een tijd zonder internet, sms, gps, ... Een tijd waar de telefoon de communicatie verbreedde, waar data voor ondernemers amper beschikbaar waren. Dertig jaar geleden is een ver verleden, je kunt er nog weinig mee. In die laatste decennia zijn familiebedrijven in hun productieprocessen, organisatievormen en werkplekken ontveld uit hun verleden en hebben ze een ware **metamorfose** ondergaan. Boeiend om in de getuigenissen te ontdekken hoe die verandering werd opgepakt met een onderliggende angst als gps. De bedrijfsleider die de angst niet merkt of voelt bij zichzelf of als bedrijfspatroon, zal de kansen niet kunnen ontdekken en inzetten. Angst als motor van verandering.

GOOD BUSINESS ALS REFLECTEREND KADER VOOR DE GETUIGENISSEN



De interviews kaderde ik vanuit de invalshoeken *good leadership*, *good value* en *good place to work*, die ik hier bondig toelicht.

Hoe bouw je als zaakvoerder een sterk bedrijf uit in de loop van de laatste decennia, een periode die we toch kunnen omschrijven als turbulente tijden? Welke weg kies je als veel onzeker wordt?

In een tijd van kookboeken zou je kunnen vragen om een recept. Bestaat er dan zo iets als een goed recept voor *good business*? Ik meen van wel. *Good business* ontstaat daar waar *good leadership*, *good value* en een *good place to work* samengaan en die verstrengeling gedragen wordt door inspirerende zaakvoerders. De getuigenissen lees je in dit boek.

Good business is 'hard' voor resultaat en heeft een 'hart' voor beleving.

Good business gaat over keuzes maken, voor het eigen DNA, voor de eigen waarden, voor de klant.

Good business is altijd waardengedreven en vraaggestuurd. Het gaat vaak over het kiezen voor een bepaald segment van klanten en het aanbieden van een specifiek aanbod en beleving.

Good business gaat over kiezen wat je wil doen en voor wie je dat wil doen. Het gaat over nuances aanbrenge en focus kiezen.

Good business gaat over verbindend leiderschap.

Het resultaat is een succesvolle onderneming met een tevreden klant, een tevreden medewerker die maar al te graag je ambassadeur wil zijn en een gelukkige zaakvoerder.

Hoe verrassend en psychologisch dat soms resoneert, *good business* is wel degelijk sterk gedreven en methodologisch onderbouwd.

Familiebedrijven willen overleven, hun onderneming doorgeven aan de volgende generatie. Ze zijn per definitie duurzaam en denken zelden op korte termijn. Ze hypothekeren noch hun mensen, noch hun omgeving voor de korte termijn, maar hierdoor veranderen ze traag, te traag. Dat maakt hen anders dan beursgenoteerde bedrijven, waar de druk van de winst leidt tot investeringen op de korte termijn. Gelukkig is daarin door de impact van de Green Deal en de SDG's vanuit Europa stapsgewijs verandering aan het komen, maar bij familiale ondernemingen zit de duurzaamheid van oudsher en authentiek in hun DNA. Dat vertellen de getuigenissen in het boek. Geniet ervan!

Louis Schoofs



KERNBEGRIPPEN IN DIT HOOFDSTUK

De vrijheid van de zaakvoerder
Maatschappelijke verandering
Permanente draaischijf van innovaties
Relationele assertiviteit
Metamorfose

LOUIS SCHOOFS IN GESPREK MET

Familiebedrijven en kleine ondernemingen hebben de permanente uitdaging om met een hels veranderende wereld om te gaan.

Baljurk

Ik herinner mij een verhaal van mijn grootmoeder. Het speelde zich af in ons dorp. Tijdens het traditionele bal van de burgemeester. Mijn grootvader was een tijdje die burgemeester. En mijn grootmoeder verscheen op elk bal in een nieuwe jurk. Die keer had ze de jurk in het dorp gekocht, in de lokale modezaak. Maar dat ene jaar eindigde het traditionele bal met een ontgoocheling. Mijn grootmoeder was uit haar lood geslagen. Een dorpsgenoot droeg net dezelfde jurk. De mooie jurk van mijn grootmoeder bleek plots geen uiting meer van haar unieke persoonlijkheid. In de coulissen werd gegniffeld. Er was ruggenspraak. Zo'n pijnlijke situatie zou mijn grootmoeder geen tweede keer overkomen. De jaren nadien mocht ik telkens met grootmoeder en grootvader mee op winkeluitstap naar de Koekenstad Antwerpen. Soms denk ik met veel humor terug aan mijn grootmoeder, die voor mij het shoppen in de stad uitvond. De uiteindelijke winnaar was ik toen ik het jaar na de grote ontgoocheling mee met grootmoeder op de bus naar Antwerpen de retail kon ontdekken.

Consumenten gaat over identiteit

Voor mijn grootmoeder was kleding belangrijk omdat ze zo haar **identiteit en persoonlijkheid** kon uiten. Iedereen wil wel laten zien wie hij of zij is. En daarvoor gebruiken we allerlei middeltjes. Onze taal, ons gedrag, hoe wij ons maatschappelijk engagement uiten, maar ook wat we consumeren. Hoe onze omgeving ook evolueert, de mens zal altijd op zoek gaan naar manieren om binnen die evoluerende context een eigen plek en identiteit te beklemtonen. Net daarom zijn er zoveel schoen-, kleding- en interieurwinkels. Net daarom smukken we ons sociaal profiel op via de smartphone. Net daarom ontstaat mode. Net daarom zijn ondernemingen permanent in verandering.

Retailrevolutie

Ooit startte ik mijn professionele loopbaan bij de Antwerpse verzekeraar De Vaderlandsche. Oudere werknemers spraken graag over hun 'Patriotique'. Van mijn toenmalige hoofdinspecteur Jan herinner ik me de reisverhalen tijdens zijn vroegste jaren. Hoe hij dagenlang kriskras landelijk Vlaanderen

doorkruiste, met trein en bus, om zijn makelaars te bezoeken. Zijn voorganger zat nog in een koets en was wekenlang onderweg. Een beroep in verzekeringen was toen een beroep met hoge hoed: een 'herenberoep'. De meeste distributeurs waren heren van aanzien, onderwijzers die in bijberoep na schooltijd verzekeringen aan de man brachten. In het DNA van de zelfstandige financiële retail zit een flinke portie schoonschrift en bordkrijt.

Sinds de tijd van de herenkoets of de dorpswinkel waar mijn grootmoeder haar jurk kocht, is er heel veel veranderd. Een halve eeuw geleden consumeerde men vooral lokaal. Men kocht bij de lokale kruidenier en de lokale drogist. Men raadpleegde de lokale dokter, de lokale verzekeringsmakelaar, de lokale bankier en de lokale notaris. Een shopuitstap naar de stad vormde nog een unieke gebeurtenis. Niet zoveel later kwam de gezinswagen en met die mobiliteit ook de grote supermarkt met parking.

De consument kiest zijn schotel

Vandaag shoppen we altijd en overal. Lokaal, regionaal, internationaal, in de ministore, de megastore en de pop-up store en steeds meer digitaal, maar ook de lokale en duurzame economie wint via de korte keten aan kracht. Winkelen is een belevingsactiviteit geworden, een vrijetijdsbesteding, een *habit*. En winkels bevinden zich op de plek waar de consument is. Langs de autoweg bijvoorbeeld. Daar zijn de vroegere benzinstations uitgegroeid tot superettes en tavernes of restaurants. Maar net zo goed heeft het retailweefsel in de dorpskern zich vernieuwd. Mee met de tijd. Ook al heeft dat een tijdje geduurd. Er is de nachtwinkel, de krantenwinkel, de warme bakker, de traiteur, de optieker, de interieurzaak, de belwinkel, het gokkantoor, het postkantoor (dat een afhaalpunt van pakjes is geworden) ... en vandaag ook de webwinkel, waar je thuis digitaal kan passen. Lag de focus destijds op de weekendconsument dan is de consument nu digitaal altijd aanwezig. Lag de nadruk destijds op vrij consumeren dan is vandaag **duurzaamheid** integraal deel gaan uitmaken van het ondernemen en consumeren.

De klant leren kennen is als een artisjok pellen.



KERNBEGRIPPEN IN DIT HOOFDSTUK

Identiteit en persoonlijkheid

Duurzaamheid





WOUTER TORFS (SCHOENEN TORFS) & JEAN PIERRE POPPE (CONSENSIO)

Samen waren ze meer dan twintig jaar vennoten in Consensio en inspireerden ze veranderingen in kmo's en familiale ondernemingen in Vlaanderen: Louis als stichter, samen met Jean Pierre, die meer dan twintig jaar actief is bij Consensio, en Wouter, die vanaf de start ingestapt is als vennoot. Ze zijn alle drie 65 geworden en kijken tijdens dit gesprek terug op deze boeiende periode. Ze duiden veranderingen waar ze zowel bij Consensio, hun bedrijf, als bij hun klanten aan meewerkten. Het gaat over afscheid nemen van een tijdperk, met name de jaren voor 2000. Een tijd van hiërarchische structuren, waar macht bij de directie lag, bij de elite, en waar medewerkers uitvoerden en geëvalueerd werden op hun bereidheid tot onvoorwaardelijke trouw. Waar producten werden aangeprezen in de enge zin, maar waar maatschappelijke evoluties in een sneltreinvaart het bedrijfsleven binnenraasden. Er was een nieuwe grote generatie afgestudeerden die van de universiteit kwam en niet tot de elite behoorde (de democratisering van het onderwijs). Na jaren isolement eiste de vrouw haar stem op en kreeg die ook geleidelijk aan. De klanten werden mondiger en minder meegaand: er kwam kritiek uit de hoek van de klant. De mobiliteit veranderde en de digitalisering deed eerst traag maar nadien plots als een wervelwind haar intrede. Autocratisch leiderschap werd niet meer geduld. Discussies over de inhoud, over de rol van het leiderschap en over contactvaardigheden kwamen meer en meer op de voorgrond. Leiderschap moest je voortaan verdienen: je kreeg het niet langer als een benoeming of verworvenheid. Er gebeurde iets, eigenlijk heel veel.

Good business: het resultaat van een wereld in verandering

Op een zonnige avond in mei blikken de drie vennoten met enkele Italiaanse hapjes terug op het werkveld van Consensio, van waaruit zij gedurende 27 jaar familiale bedrijven begeleidden.

“Consensio, dat was tegelijkertijd rock-'n-roll en Alice in Wonderland”

Louis: Waarom deden wij dit en wat maakt dat wij trots zijn op al die jaren van intense samenwerking met elkaar en met onze klanten? Om te bouwen aan een vernieuwde visie op leiderschap en ondernemerschap en omgaan met klantenrelaties?

Jean Pierre: Ik ben er eerder toevallig in gerold. Mijn link is Wouter, die ik in een vorig leven heb leren kennen toen ik voor een reclamebureau werkte. Ik kende het hele managementteam van Torfs. Toen waren ze nog met vier. Het is Wouter die ervoor gezorgd heeft dat ik in contact kwam met jou, Louis, en Benoit Carpier (*de Franstalige zakelijke partner van Consensio, nvdr*).

Louis: Wat heeft je over de streep getrokken. Je twijfelde aanvankelijk?

Jean Pierre: Ik had ervoor gekozen om het reclamebureau te verlaten en voor een zelfstandig statuut te gaan. Ik was loontrekkende bij Concept. Ik had mentaal de beslissing al genomen maar de eigenlijke stap durfde ik niet te zetten. Ik heb een overbruggingsfase gehad waarbij ik zelfstandige werd in bijberoep. Ik ben geïntroduceerd bij Consensio tijdens een communicatieoefening over Torfs.

Wouter: Ik was niet tevreden over onze communicatiestrategie en jij, Louis, had strategisch consultancywerk gedaan over de toekomst en positionering van Torfs.

Jean Pierre: En zo is de bal aan het rollen gegaan. In het begin was het nog heel kleinschalig want de klantenkring was beperkt.

Wij-verhaal

Louis: Wat is de betekenis voor jou om met die klanten te werken?

Jean Pierre: Ik zeg graag ‘wij’. Ik heb niet het gevoel gehad dat ik het alleen gedaan heb. Dat is ook kenmerkend voor Consensio. Het is nooit een ik-verhaal geweest, wel een wij-verhaal.

Louis: Lijkt me belangrijk wat je zegt.



Jean Pierre Poppe

Jean Pierre: Soms waren wij het met twee, soms met drie, met Wouter. Naarmate Consensio groeide stond er een team van een tiental mensen. Ik herinner mij de volle ruimte beneden in de kelder, waar de refter was, met Erwin en Paul. Dat waren de 'woensdagkoks', toen we met zijn allen samen aten. Het is dus altijd een wij-verhaal geweest. Ik ben nog altijd trots op wat we onder andere samen gerealiseerd hebben voor het makelaarsnetwerk in verzekeringen Aquilae, later Plus++. Absoluut.

Louis: Wat is het dat daar voor jou gerealiseerd werd?

Jean Pierre: Makelaars werden, weliswaar met vallen en opstaan, voor de eerste keer bewust gemaakt van het feit dat hun passieve manier van werken, namelijk wachten tot de klant voor de deur staat, haaks staat op wat een rendabel economisch model voor een makelaar met toekomstvisie zou moeten zijn.

Wouter knikt.

Louis: Was dat nieuw in de sector?

Jean Pierre: Ja, voor zover ik dat kan inschatten – en ik ken die sector behoorlijk goed – was dat heel erg vernieuwend. Zodanig vernieuwend dat jij in het begin bij een grote groep makelaars op een fundamentele weerstand botste. Je haalde hen echt uit hun comfortzone.

Louis: Wat maakt dat Consensio, dat niet tot de top vijf van de consultancykantoren behoort, meer dan 25 jaar heeft kunnen bestaan?

Jean Pierre: Eerst en vooral een focus op een bepaald segment, de familiale ondernemingen. Verder de markt die compleet wijzigde, waardoor een aantal zaakvoerders wakker geschud werd en ze beseften dat hun businessmodellen moesten aangepast worden. Ik kijk even naar jou, Wouter, de discussie over een eerste baanwinkel in Genk of toch in de stad blijven ... Ik was aanwezig bij die discussie.

Ik ben bij het Consensio-team gebleven vanwege de 'good feeling', om het in twee woorden te zeggen. Mij thuis voelen, daar komt het op neer. Welkom zijn, mee kunnen bouwen aan iets, vaak gesteund worden. Soms moeilijk, zeker in de beginfase, maar naarmate de jaren evolueerden werd het makkelijker.