

Mensen maken van groeibedrijf een excellente onderneming

P&V in Heusden-Zolder koos twee jaar geleden resoluut voor de weg richting excellentie. Daarbij staat de mens centraal en wordt meer gestuurd op persoonlijke ambities dan op de klassieke feiten en cijfers. De nieuwe aanpak leverde CEO Johan Van den Berckt een speciale aanmoedigingsprijs voor KMO's op.

Het streven naar excellentie is het sluitstuk in het groeimodel van een onderneming. Terwijl de start van een bedrijf bijna altijd gekenmerkt wordt door chaos, zorgen de klassieke methodes van kwaliteitszorg voor transparantie en efficiëntie, wat nodig is om te kunnen groeien. Zodra producten en processen onder controle zijn, kan men beginnen met het bedrijf de nodige dynamiek te geven om zich voortdurend aan te passen aan nieuwe opportuniteiten en bedreigingen. Het is het domein van business excellence, dat de klassieke sturingssystemen overstijgt en een nieuw elan geeft aan de onderneming, en vooral de mensen die er werken.

Focus op de klant

Het verhaal van P&V past bijzonder goed in dat groeimodel. De KMO werd 25 jaar geleden opgericht door **Ghislain Vanherle** en **Rudi Penders**, die tien jaar later uit het bedrijf zou stappen. Van bij de start had het bedrijf de ambitie om de beste te worden in het ontwerpen en assembleren van industriële laagspanningsschakelkasten. Kwaliteitszorg werd al snel een van de pijlers om die ambitie waar te maken. Sinds 1995 geldt het EFQM Excellence Model er als denkkader en evaluatie-instrument. Innovatie is een tweede pijler waar altijd al



Johan Van den Berckt: “Als de medewerkers kansen krijgen om te groeien, zal het bedrijf vanzelf ook verder groeien.”

zwaar op ingezet is. En dan is er de focus op de klant, waar P&V bijzonder ver in gaat. Het CRM-systeem, om maar een voorbeeld te geven, is er niet alleen een tool voor de verkoop, maar wordt in heel de organisatie gebruikt om de productie, R&D en het testen van de producten af te stemmen op de wensen en noden van klanten. Vier jaar geleden startte Ghislain Vanherle met de zoektocht naar een nieuwe CEO om de dagelijkse leiding van het familiebedrijf over te laten. Het werd een moeilijke zoektocht, want tegelijk was er ook de ambitie om het bedrijf na jaren van sterke groei naar het ultieme niveau te tillen.

Persoonlijke groei

In **Johan Van den Berckt** vond Vanherle de juiste man om definitief de weg naar business excellence in te slaan. Het klikt bijzonder goed tussen beiden en ze delen een visie over ondernemerschap waarbij de mens en zijn persoonlijke ambitie centraal

staan. Toch gaat het niet om een soort zacht leiderschap. Het verhaal waar P&V aan werkt, vraagt een zekere sociale maturiteit van zijn werknemers en de onderneming deinst er niet voor terug om mensen die niet passen in het verhaal aan de deur te zetten. “Dat zijn best harde beslissingen”, zegt Johan Van den Berckt hierover. “Maar ook in dat soort beslissingen kan je de focus leggen op de persoonlijke ambitie van de mensen en hen maximale kansen geven om te slagen. We helpen hen bij de analyse van hun competenties en begeleiden hen bij de zoektocht naar een nieuwe uitdaging. Van medewerkers die andere oorden opzoeken om verder te kunnen evolueren, zie je meermaals dat zij zich na enige tijd opnieuw aanmelden bij P&V. Dit zijn onze beste interne ambassadeurs. De persoonlijke groei die ze intussen doorgemaakt hebben, is dan weer een verrijking voor onze organisatie.”

Gestuurd op ambitie

De doelstelling om te excelleren, uit zich in alle aspecten van de onderneming. “Het begint met de zakelijke kant en de kwaliteit van je producten, maar het gaat ook over de omgang met medewerkers, de communicatie en de manier waarop de organisatie opgebouwd wordt”, zegt Johan Van den Berckt. “We zetten de mens centraal en willen ervoor zorgen dat iedereen zijn verantwoordelijkheid kan nemen. Als de mede-

WAT DE JURY ZEGT

- ✓ nieuw, inspirerend leiderschapsmodel dat volop inzet op samenwerking en het stimuleren van ondernemerschap
- ✓ sterk in innovatie, zowel op het vlak van producten als qua werkorganisatie
- ✓ een voorbeeld van een geslaagde transformatie

werkers kansen krijgen om te groeien, zal het bedrijf vanzelf ook verder groeien.” Een van de concrete doelstellingen is dat medewerkers een breed inzicht krijgen in de onderneming en de processen, zodat ze zelf aanpassingen kunnen doorvoeren in functie van bedreigingen en opportuniteiten. Dat heeft niet alleen te maken met inzicht, maar ook met ambitie en *werkgoesting*, met de wil van iedereen om te excelleren. “De betrokkenheid van de medewerkers is zeer groot”, legt kwaliteitsmanager **Dirk Huysmans** uit. “Er wordt ook echt gestuurd op ambitie. De tevredenheidsmetingen die we vroeger hielden, zijn aanpast zodat we nu vooral naar de motivatie en het engagement van mensen kijken. De sociale cohesie is ook zeer belangrijk in dat verhaal. Bijna maandelijks is er een activiteit voor het personeel. Zo zijn we onlangs nog met een groep medewerkers de refter gaan schilderen in een centrum dat daklozen begeleidt. Die sociale bewogenheid past binnen de familiale waarden van het bedrijf. Maar het zorgt er ook voor dat mensen binnen de onderneming even goed aandacht krijgen voor de sociale aspecten van het samenwerken.”

Entrepreneurial boot camps

Een belangrijke term in het verhaal van P&V is ondernemerschap. Dat wil men diep in de organisatie krijgen, zodat mensen zelf meer initiatieven nemen. In dat kader werd een project gelanceerd waarbij medewer-

kers aangemoedigd worden om innovatieve ideeën aan te brengen en die vervolgens uit te werken tot een heuse business case.

Johan Van den Berckt: “We werken hier voor samen met de **Flanders Business**

starten. “Je kan dat als een risico zien”, antwoordt Johan Van den Berckt. “Maar je kan het ook als een opportuniteit zien. De mensen ervaren op die manier dat je hen heel wat te bieden hebt en dat ze binnen het be-

“MISSCHIEEN IS OPENHEID DE CRUCIALE SCHAKEL NAAR BUSINESS EXCELLENCE”

School en The Second Phase, dat entrepreneurial boot camps organiseert. Wie een idee aanbrengt, mag na een eerste screening ervan op zoek gaan naar *believers* om een team te vormen dat het idee verder kan uitwerken. Dat team gaat op boot camp, waar men leert om een businessmodel te ontwikkelen. Aan het einde van het traject mag het team zijn project voorstellen aan een jury die uiteindelijk zal beslissen of het project klaar is om in de markt te zetten. In die jury zitten onder meer *business angels* die het plan van buitenaf objectief beoordelen. Het is dus zeker geen vrijblijvende oefening. De bedoeling is om een zeer concreet plan te ontwikkelen dat als nieuwe business unit of aparte onderneming kan bijdragen aan de verdere groei van het bedrijf.”

drijf maximale groeikansen krijgen. Het vergt een groot vertrouwen in je medewerkers, dat klopt, maar er is geen alternatief. Zodra angst de leidraad zou worden, beweegt er niets meer.”

People managers

Een eerste team dat binnenkort voor de jury verschijnt, ontwikkelde een plan om de business uit te breiden door voor klanten niet alleen schakelkasten te bouwen die op hun machines geplaatst worden, maar door ook de hele bekabeling van die machines als service te gaan aanbieden. Het plan speelt in op de vaststelling dat veel klanten sterk zijn in mechanica en aandrijving, maar geen specialisten zijn in elektrotechniek, een domein waar P&V dan weer expert in is. Het plan komt ook tegemoet aan de ambitie om te evolueren tot een servicebedrijf, als aanvulling op de klassieke productieactiviteit. Het team heeft zijn boot camp al achter de rug en is samengesteld uit iemand van sales, boekhouding, ontwerp, R&D en supply chain. Het heeft met andere woorden alle competenties in huis om alle aspecten van de business case grondig uit te werken. Het hele project concentreert zich momenteel op het niveau van ingenieurs, ontwerpers en management, maar dat wil P&V spoedig doortrekken naar de werkvloer, waar het allicht vertaald zal worden in het creëren van zelfsturende teams. Er is op de werkvloer trouwens al een tijdje een evolutie aan de gang waarbij teams niet langer geleid worden door de technische experts, maar meer door people managers. De alertheid, reactie en het anticiperende vermogen van mensen managen, dat is de nieuwe expertise waar het in business excellence allemaal om draait. ■

Erwin Vanvuchelen



Onderzoeksstation Prinses Elisabeth op Antarctica. Het station moet zichzelf van energie voorzien. De schakelborden van P&V meten constant wind en zon en verdelen de energie naar de meest behoeftige plaatsen.