

Podcast: Mijn 10 geboden: een leven als ondernemer

Inleiding: Boeiende gesprekken over actuele thema's, relevante topics en te volgen trends. Welkom op de VLAIO podcast waar ondernemers en hun netwerk een stem krijgen, hun plannen vorm en hun ambities een klankbord. To the point waar het kan, dieper gravend waar het moet. Inspirerend, informerend, ondersteunend. Van artificial intelligence, blockchain en circulaire economie tot digitale zorg. Wij knopen het in jouw oren.

MARIE-CÉLINE TERSAGO: Hoi, beste luisteraren en welkom bij een nieuwe Boekenwijzerpodcast. Vandaag ligt het boek van Willy Naessens hier bij ons op tafel in onze gezellige studio in Leuven. Een boek waarin Willy Naessens ons meeneemt doorheen zijn leven en vertelt hoe hij succesvol is geworden. Mijn tien geboden, een leven als ondernemer. Samen met mijn collega Jan Nachtergaele zullen we enkele van die tien geboden bespreken, waarbij Jan de ervaringen van Willy vergelijkt en aanvult op basis van zijn eigen jarenlange ervaringen. Niet als ondernemer, maar als VLAIO bedrijfsadviseur. Dag Jan, welkom.

JAN NACHTERGAELE: Dag Marie-Céline. Inderdaad als bedrijfsadviseur bij VLAIO begeleid ik nu al meer dan twintig jaar ondernemers. En dat zijn zowel starters, kmo's, soms ook grote ondernemingen. Mijn begeleiding richt zich vooral naar ambitieuze groeibedrijven die soms ook een innovatief project willen aanvatten waarvoor ze financiële steun zoeken. Wij brengen deze bedrijven onder meer in contact met kennisinstellingen, onderzoekscentra of andere partners die hen kunnen bijstaan bij hun groei of innovatief traject. We helpen daarnaast deze bedrijven om hun business case helder te formuleren.

MARIE-CÉLINE TERSAGO: Studeren was niets voor Willy Naessens. Nadat hij van school werd gestuurd als veertienjarige besloot hij thuis met allerlei karweitjes te helpen en al snel ging Willy in de zaak van zijn vader helpen en mee zakken bloemen verkopen bij de boeren in de regio. En niet veel later startte hij dan zelf als zelfstandige en startte hij zijn eigen zaak als kippenkweker. Vandaag is hij eigenaar van de Group Willy Naessens die meer dan 2000 werknemers telt, 30 genootschappen en 21 fabrieken in 7 landen met een totale omzet van om en nabij de 1 miljard euro. Wat heeft hem nu zo succesvol gemaakt, Jan?

JAN NACHTERGAELE: Zijn recept voor succesvol ondernemen, giet hij in tien geboden. Hij legt veel nadruk op hard werken, doorzettingsvermogen en visie. In zijn boek vermeldt hij de vier D's van ondernemen, in volgorde, dromen, denken, durven en doen. Er zijn veel prestarters die blijven hangen bij dromen en denken, maar de volgende stap niet zetten. Je moet als een ondernemer ook durven een berekend risico te nemen, maar je moet het als ondernemer daarna ook nog doen. Dat betekent de zaken in gang zetten, dingen niet uitstellen of om het met de woorden van Willy te zeggen, niet kakelen, eieren leggen, dat is de boodschap. Iets anders dat ook belangrijk is bij succesvol ondernemen en waar je in eerste instantie misschien minder snel aan zou denken, is gezond zijn en blijven. Lijkt heel logisch, maar niet verwonderlijk dat hij dit aanhaalt. Willy Naessens heeft tot viermaal toe kanker overwonnen. Door de dood in de ogen te kijken, besef je natuurlijk hoe belangrijk gezond zijn is.

MARIE-CÉLINE TERSAGO: Hij geeft ook toe dat bij succesvol ondernemen ook wel wat geluk komt kijken?

JAN NACHTERGAELE: Inderdaad, maar daarvoor moet je wel wat initiatief tonen, want wie niets doet die kan geen geluk hebben in zijn leven. Je kunt geluk natuurlijk nooit helemaal afdwingen, maar je

kan het wel proberen in die richting te duwen door ambitie te tonen, risico's te nemen en open te staan voor opportuniteiten. Mensen rondom jou die je pad kruisen en die jou kunnen helpen of inspireren, daar moet je ook wat geluk mee hebben, maar je moet toch ook de moed en de durf te hebben om naar die mensen toe te stappen en hun advies in te winnen.

MARIE-CÉLINE TERSAGO: Inderdaad, ook essentieel voor succes is ambitie tonen. Zonder een mix van goesting, motivatie en ambitie kan geen enkele ondernemer succesrijk zijn en kan je het volgens mij ook niet volhouden.

JAN NACHTERGAELE: Wat klopt, de goesting om het altijd goed te doen, de motivatie om het steeds beter te doen en de ambitie om de beste te zijn. Dat zijn drie essentiële voorwaarden volgens Willy Naessens. Goesting hebben om elke dag het beste van jezelf te geven, want wat je graag doet dat doe je goed, zegt Willy. Ik heb als bedrijfsadviseur veel ondernemers mogen begeleiden die enorm geloofden in hun innovatief project en er echt voor gingen, ondanks remmende uitdagingen, zoals bijvoorbeeld de zoektocht naar financiering. Banken zijn in eerste instantie soms weigerachtig om risicovolle kredieten te verlenen. Ofwel kan je de banken overtuigen met een goed businessplan ofwel kan je als starter op zoek gaan naar alternatieve financieringsvormen. Als VLAIO bedrijfsadviseur kunnen we de bedrijven daarbij begeleiden.

MARIE-CÉLINE TERSAGO: Maar ge mag niet alleen naar uzelf kijken, minstens zo belangrijk is dat je anderen goesting doet krijgen om samen met jou iets te realiseren, toch?

JAN NACHTERGAELE: Zeker, alle medewerkers van de Willy Naessens Group leggen mee aan de basis van zijn succes als ondernemer. Willy toont dan ook op regelmatige basis zijn appreciatie voor zijn medewerkers en onderhoudt met hen en de vakbonden uitstekende sociale relaties, waardoor wederzijds respect ontstaat. Willy blijft ook voor iedereen aanspreekbaar en geeft regelmatig een personeelsfeest zoals dit jaar voor het zestigjarig jubileum van de groep. Daarnaast moeten medewerkers ook correct en goed vergoed worden, ze moeten het wel verdienen, zegt Willy. Wat ik de voorbije twintig jaar dat ik als bedrijfsadviseur actief ben, heb zien verschuiven, is dat de work-life balance veel belangrijker geworden is. Dus enkel hard werken en geen tijd meer hebben voor je familie dat is niet meer van deze tijd. Quality time weegt veel meer door vandaag en daar moet een werkgever rekening mee houden.

MARIE-CÉLINE TERSAGO: Hoe ga je dan volgens Willy Naessens het beste om met je medewerkers?

JAN NACHTERGAELE: Nou, voor hem zijn de medewerkers het grootste kapitaal van zijn bedrijf. Hij gelooft sterk in het delegeren van verantwoordelijkheden, maar tevens in het controleren en evalueren wat medewerkers doen met deze verantwoordelijkheid. Hij gelooft ook sterk in een open communicatiecultuur. Belangrijk volgens Willy is dat je als werkgever dankbaarheid en respect toont voor alle medewerkers, want iedereen draagt bij aan het succes van het bedrijf. Eerlijk loon voor eerlijk werk is belangrijk, maar er is meer dan geld alleen. Flexibele uren, verantwoordelijkheid krijgen, aandacht voor het mentaal welzijn, dat is allemaal minstens even belangrijk.

MARIE-CÉLINE TERSAGO: Je personeel gemotiveerd krijgen, is één ding, maar het vinden van geschikt personeel is ook een grote uitdaging vandaag. Hoe gaat Willy Naessens daarmee om?

JAN NACHTERGAELE: Het vinden van geschikt personeel is tegenwoordig de uitdaging van iedere ondernemer. Dat kan je gedeeltelijk oplossen door zoveel mogelijk te automatiseren, maar je wil natuurlijk ook niet te veel afhankelijk worden van digitalisering. Willy Naessens gelooft sterk in bedrijfsbezoeken van scholen of studentenverenigingen om zo toekomstige kandidaten warm te maken. Om mensen aan te trekken en te houden, is natuurlijk ook een betere verloning dan gebruikelijk in de sector noodzakelijk.

MARIE-CÉLINE TERSAGO: Merk jij dan zelf bij ondernemers dat zij geremd worden in hun groei doordat ze geen geschikt personeel vinden?

JAN NACHTERGAELE: Toch wel, bijna bij ieder bedrijfscontact wat ik had de voorbije jaren kwam dat thema aan bod. Er heerst een echte war voor talent. Iedereen is op zoek naar die ene witte raaf, maar hoe pak je dat het beste aan? Zelfs een werknemer zoeken, kan je natuurlijk online of offline doen. De bekendste online kanalen zijn de VDAB en andere jobwebsites, maar ook de sociale media zoals Facebook, Twitter, LinkedIn. Een jobpagina op je eigen website is zeker ook een aanrader. Offline kan je werken met een interim kantoor of een selectiebureau. Je kan ook deelnemen aan jobbeurzen of stageplaatsen aanbieden aan scholen. De ideale keuze bestaat niet, welke optie de beste is voor je onderneming is afhankelijk van het soort profiel dat je zoekt.

MARIE-CÉLINE TERSAGO: Naast een personeelscrisis is er ook een grondstoffencrisis. Hoe gaat Willy Naessens daarmee om?

JAN NACHTERGAELE: Wie onderneemt, mag zich nooit laten ontmoedigen door een tegenslag. Leer uit een crisis, of in het Engels, never waste a good crisis. In mindere tijden moet je soms tijdelijk de prijzen verlagen of meer publiciteit maken dan ooit tevoren. Zo is de verkoop van zwembaden ineengestuikt na corona en besliste Willy om in juni dat jaar enkele zwembaden gratis weg te geven aan luisteraars van Qmusic. In tijden van crisis moet je ook blijven investeren, maar misschien aan een lager tempo. Belangrijk is wel dat je altijd cash achter de hand houdt, want liquiditeit geeft macht, zegt Willy. Ook de aankooppolitiek is zeer belangrijk, op het juiste moment tegen de laagst mogelijke prijzen inkopen, daar komt het op aan. Maar soms als de situatie uitzichtloos is, kan een crisis ertoe leiden dat je niet anders kan dan een zaak sluiten of een project tijdelijk of definitief stopzetten. Dat is een harde beslissing, maar zal finaal minder kosten. Gezien de bouwsector een cyclische, zeer conjuncturegevoelige sector is, gelooft Willy Naessens in de kracht van diversificatie, dus niet alle eieren in één mand leggen. Zo is er binnen de Willy Naessens Group naast industriële bouw ook een zwembadendivisie, een voedingsgroep en een divisie vastgoed. Op die manier spreidt hij het risico.

MARIE-CÉLINE TERSAGO: Hij gelooft niet alleen in diversificatie, maar ook sterk in verticale integratie. Eigenlijk komt dat neer op wat we zelf doen, doen we beter. Kan je nog eens uitleggen wat dat precies is, die verticale integratie en hoe jij daarover denkt als bedrijfsadviseur?

JAN NACHTERGAELE: Verticale integratie is het integreren binnen één onderneming of groep van de verschillende stappen van de productie of waardeketen. Zo omvat de divisie industriële bouw binnen de Willy Naessens Group onder andere een studiedienst, productie van prefab-elementen, betonfabrieken, een R&D-afdeling, eigen montageploegen, transportbedrijven. Op die manier is de groep minder afhankelijk van anderen en onderaannemers. Natuurlijk is verticale integratie niet altijd mogelijk, zoals bijvoorbeeld in de bio-economie en in de circulaire economie, waar samenwerking in een waardeketen cruciaal is om impact te maken. Een voorbeeld is de nodige samenwerking in de circulaire bouwwereld. Voor veel aannemers is selectief slopen een verantwoordelijkheid die men liefst doorschuift. Zo kan urban mining of het valoriseren van wat vrijkomt uit bestaande gebouwen een oplossing zijn. Voor de bouw leidt dit tot nieuwe opportuniteiten voor oude materialen. Zo zullen we straks onze gebouwen niet meer slopen, maar ontginnen, vandaar de benaming urban mining.

MARIE-CÉLINE TERSAGO: Verder moeten ondernemers ook beschikken over een goed onderbouwd financieel plan en kennis hebben van de belangrijkste financiële cijfers en ratio's, volgens Willy Naessens. Wat voor advies geef jij hierover aan ondernemers?

JAN NACHTERGAELE: Sommige bedrijven geraken in financiële moeilijkheden en dat kan natuurlijk veel oorzaken hebben. Om problemen te vermijden, moet een onderneming voldoende eigen vermogen en voldoende werkkapitaal hebben. Het eigen vermogen zal toenemen door voldoende winst opnieuw te investeren in het bedrijf. Zo wordt binnen de Willy Naessens Group 98% van de winsten geherinvesteerd. Een ondernemer moet dus naast de liquiditeit, dat is voldoende cash onmiddellijk beschikbaar hebben en de solvabiliteit, dat is de draagbaarheid van de schulden, ook de rendabiliteit steeds in het oog houden. Dat kan onder andere door steeds goed zicht te hebben op de kostprijs en de gerealiseerde marges op de omzet. Maar ook de rendabiliteit om de geplande investering, uitgedrukt als ROI, return on investment, die moeten ook steeds berekend en nadien opgevolgd worden. Om het met de woorden van Willy te zeggen, een miljoen uitgeven dat is niet moeilijk, het terugverdienen, dat is moeilijk.

MARIE-CÉLINE TERSAGO: En dan hebben we ook nog marktkennis nodig naast financiële kennis. Zo gaat Willy Naessens zelf op zondagmiddag weleens kijken bij de bouwerven van concurrenten om te zien welke materialen en technieken zij gebruiken. Is dat ook iets dat jij aan jouw klanten aanraadt om te doen?

JAN NACHTERGAELE: Marktkennis helpt je bij het bepalen van de juiste strategie en dat is cruciaal voor elk bedrijf. Concurrenten in de gaten houden, maar ook leren van anderen die niet tot je eigen sector behoren, kan inspirerend werken. Dat kan via netwerken, lidmaatschap van clubs of verenigingen, ook regelmatige bijscholing, beurzen bezoeken, vaktijdschriften of nieuwsbrieven lezen, maakt dat je op de hoogte blijft van de evoluties en innovaties in uw sector.

MARIE-CÉLINE TERSAGO: Iets waar we het al eerder over hadden, is dat Willy Naessens in mindere tijden net meer publiciteit maakt. Nochtans is marketing vaak een van die dingen waar bedrijven het eerst op besparen als er een crisis is.

JAN NACHTERGAELE: Dat is een verkeerde reflex. Een goede externe communicatie is en blijft de basis van gezond ondernemerschap. En marketing en PR maakt daar integraal deel van uit. En trouwens, dat hoeft niet altijd veel te kosten. Zo deed Willy enkele jaren geleden mee aan het tv-programma The Sky is the Limit. Niet uit ijdelheid, maar omdat het ideale publiciteit was voor zijn bedrijven. Tijdens zijn deelname aan het tv-programma steeg de zwembadverkoop met 18% en de omzet van industriële bouwwerken met 24%. Eigenlijk hebben de media de naam Willy Naessens in grote mate bekendgemaakt. Ook de containers die je op hun werven ziet met het opschrift, Nog een werf! Willy Naessens, is extra publiciteit die niet veel kost, maar wel veel visibiliteit creëert.

MARIE-CÉLINE TERSAGO: Inderdaad, ik denk dat iedereen die weleens gezien heeft en kent. Ik wil het ook nog even hebben over groeien. Volgens Willy Naessens is te snel groeien niet goed. Maar hoe zit het dan met scale-ups?

JAN NACHTERGAELE: Te snel groeien is nooit goed. De kwaliteit lijdt er onder, klachten van klanten groeien, planningen kunnen niet meer gerespecteerd worden. Grootste groeipijn is recruitering, wat we steeds, reeds bespreken. Naar scale-ups zou ik zeggen, schaal nooit te vroeg. Opschalen is als een huis bouwen, het lukt niet als de basis, de fundamenten, niet solide zijn.

MARIE-CÉLINE TERSAGO: Duidelijk, van scale-ups dan terug naar familiebedrijven. Een van de grootste moeilijkheden daar is de overdracht van aandelen aan de volgende generatie. Hoe heeft Willy Naessens dit geregeld?

JAN NACHTERGAELE: Ik ga je niet de volledige constructie uit de doeken doen, maar Willy Naessens heeft daar goed over nagedacht en heeft zich goed laten adviseren door gespecialiseerde advocaten. Wat voorop stond, was het verzekeren van de continuïteit van het familiebedrijf. De familiale

verankering naar de toekomst stond hierbij centraal. Zijn kinderen zijn bestuurders, maar zijn niet de CEO van de groep. De groep is opgesplitst in vier businessunits of profit centers en elk heeft een directiecomité en een voorzitter. Elk van de vele bedrijven in de groep moet autonoom kunnen functioneren met een zelfstandig management en eigen boekhouding. De moederholding die staat in voor het startkapitaal en kan bijspringen voor grote investeringen. Op die manier blijft de kmo-spirit bewaard in een groot bedrijf als dat van Willy Naessens.

MARIE-CÉLINE TERSAGO: Het boek wordt afgesloten met een blik op de toekomst. Welke inzichten neem jij mee?

JAN NACHTERGAELE: Elke ondernemer moet tegenwoordig bezig zijn met de problemen rond mobiliteit, veiligheid en ecologie. Deze problemen zullen alleen maar groter worden en iedere ondernemer moet openstaan voor innovaties die een oplossing kunnen bieden voor deze problemen. Zo blijft de Group Willy Naessens focussen op innovatie en duurzaamheid en hebben ze een internationaal CO2-neutraal certificaat behaald. We moeten terug naar een economie die meer zelfbedruipend is en waarbij we zelf instaan voor een groot deel van onze noodzakelijke behoeften. Minder globalisatie betekent ook minder transport en dus ook minder CO2-uitstoot.

MARIE-CÉLINE TERSAGO: We hebben nu al heel wat tips gehad. Wat is voor jou de meest relevante levensles die je zelf ook aan ondernemers meegeeft en waarom?

JAN NACHTERGAELE: Veel ondernemers zijn vooral bezig met de dagelijkse operationele zaken en het brandjes blussen en kijken niet verder dan de korte termijn. Dat is op zich normaal, maar toch moet je als ondernemer voldoende tijd maken om je bedrijf te sturen, om de richting te bepalen voor de lange termijn. Dat betekent ook dat je als ondernemer de trends in de sector moet blijven opvolgen om daaruit dan opportuniteiten te puren. Maar ook om mogelijke toekomstige bedreigingen tijdig te zien, zodat je er tijdig op kan anticiperen. Dat betekent natuurlijk dat je als ondernemer steeds keuzes moet maken en op basis daarvan de middelen, waaronder investeringen, moet toewijzen.

MARIE-CÉLINE TERSAGO: En is er nog een gebod, een elfde gebod dat jij zou toevoegen?

JAN NACHTERGAELE: Een algemene tip is om je steeds als ondernemer goed te laten adviseren door mensen die het op bepaalde vlakken beter weten. Dat begint al met de keuze van een goede boekhouder of fiscalist. Dat moet iemand zijn die met je meedenkt en de financiële toestand van het bedrijf opvolgt en regelmatig advies geeft. Je kan je ook laten inspireren door andere ondernemers. Die kan je ontmoeten tijdens netwerkmomenten, bijvoorbeeld van Voka of UNIZO, zoals bijvoorbeeld Platogroepen en lerende netwerken. Maar ook klanten en leveranciers kunnen je zeer nuttige info en inzichten bezorgen. Sommige grotere kmo's installeren naast een raad van bestuur ook een adviesraad met specifieke expertises: neutrale deelnemers of externe adviseurs die een viertal keer per jaar samenkomen om input te leveren en advies te verlenen rond mogelijke strategische beslissingen. Maar die ook fungeren als klankbord en denktank om het bedrijfsbeleid te optimaliseren. Zoals reeds gezegd, kan je daarnaast ook veel kennis opdoen bij experts, consultants, universiteiten, hogescholen en onderzoeksinstellingen. En last but not least kan je als ondernemer natuurlijk ook heel wat steun en begeleiding krijgen bij de Vlaamse overheid. Zoals VLAIO, als je wil innoveren en ondernemen, FIT indien je wil exporteren en PMV indien je op zoek bent naar financiering.

MARIE-CÉLINE TERSAGO: Nog een laatste vraag, Jan. Is het boek alleen interessant voor ondernemers?

JAN NACHTERGAELE: Het boek is een must read voor al wie het ondernemerschap een warm hart toedraagt. Het boek is een echte aanrader, boordevol advies van een buitengewone rasondernemer.

Maar ook niet-ondernemers zullen het boek graag lezen, want Willy Naessens geeft een aantal levenslessen mee die voor iedereen inspirerend kunnen zijn.

MARIE-CÉLINE TERSAGO: Bedankt Jan om hier vandaag aanwezig te zijn en deze nuttige tips voor ondernemers met ons te delen.

JAN NACHTERGAELE: Graag gedaan, Marie-Céline.

MARIE-CÉLINE TERSAGO: Komen er na het beluisteren van deze podcast allerlei vragen bij je op of wil je als ondernemer een klankbord voor jouw innovatie-, groei- of transformatieplannen? Weet dan dat je bij onze VLAIO aan bedrijfsadviseurs kan aankloppen voor advies. Meer info vind je op onze website, www.vlaio.be.