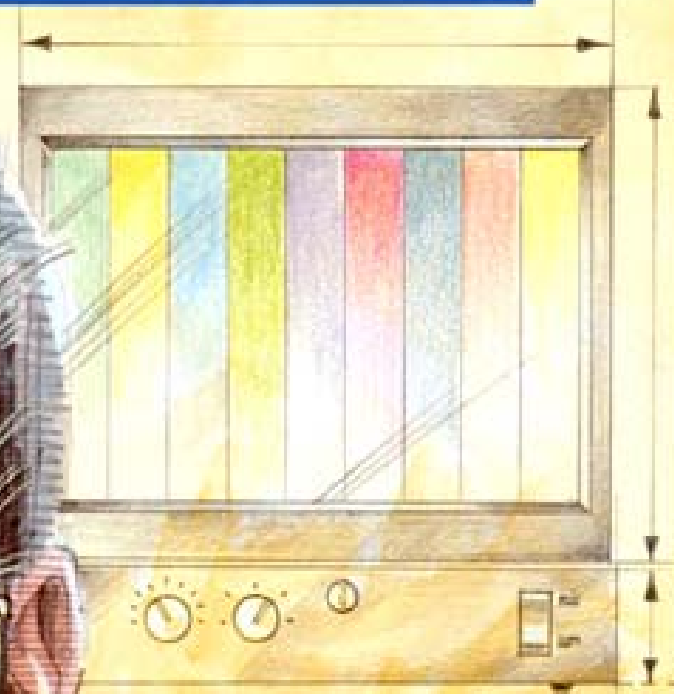


**Beleggen: ROLAND LEUSCHEL : NOG EVEN GEDULD**

# Trends

FINANCIËEL ECONOMISCH MAGAZINE

5 JANUARI 1989



**HUGO  
VANDAMME  
BARCO INDUSTRIES**

**MANAGER VAN HET JAAR**



LIEVE BLANQUAERT

# HUGO EN DE WERELD

*Hugo Vandamme (43 j.) is de Manager van het Jaar 1988. Hij leidt Barco Industries met brio. De Westvlaamse high techonderneming heeft spannende weken achter de rug. Zij is vrij van de Generale Maatschappij. De GIMV kijkt in de potten. Hoe gaat Vandamme verder ?*

De onderhandelingen over de nieuwe eigenaars sleepten aan, ze compliceren minstens je leven en het leven van de onderneming. Niet in aantal uren, maar in het psychologische vlak. Er ging geen weekeinde voorbij zonder dat ik thuis scenario's zat te bedenken in de aard van, en als ze nu dit, hoe kan ik dan dat. Reeksen van alternatieven, als een schaakspeler. De relatie met je commerciële partners wordt gekleurder, ze zijn niet helemaal gerust in de afloop. Neem, dat Barco Industries in Franse handen zou zijn beland. Dan kan een Schlafhorst, waar we in 1987 een miljardenkontraakt mee ondertekenden, plots vaststellen dat Barco Industries langs een omweg geen partner, maar een concurrent is geworden. Je zakenvrienden zeggen zoiets niet met veel woorden, je voelt het aan hun ongemakkelijkheid.

De koop van EMT, onze nieuwe audiodochter, is niet geraakt door de discussie over de toekomst van Barco Industries. De negotiaties met *Erich Vogl*, de familiale eigenaar, waren al jaren *en sourdine* bezig. Het is heel iets anders als je met een groep onderhandelt, dan wel met een familiebedrijf.

Ik ben gelukkig voor mijn mensen. We waren kwasi zeker van de overname door de GIMV, maar je weet toch nooit. Er blijft in je binnenste iets knagen. Beeld je in dat vanuit een onverwachte hoek een derde of een vierde belangstellende opduikt met een forse prijs die de GIMV niet meer aankan. Wat dan? Vorig jaar noteerden we op de beurs 4700 fr., en dat is niet gek. De Barco-medewerkers weten uit de eerste hand hoeveel potentieel de onderneming heeft.

Met een aandeelhouder die denkt aan zijn meerwaarde of ziek is en je wil verkopen om geld te hebben voor zijn heroriëntatie, verlam je een bedrijf. Je hebt

Hugo Vandamme

**We hebben geen gebrek aan ideeën.**



## HOE

U en de redactie van Trends kozen de vierde Manager van het Jaar. Een voorselectie van twintig namen werd gewikt en gewogen door de kernredactie van Trends. Zij koos er vijf: Patrick Depuydt, Roger Deceuninck, Jean Van Marcke, Hugo Vandamme, Jef Donck.

Deze lijst werd voorgelegd aan de abonnees. Voor 17 december vielen talrijke stembiljetten in de redaktiebus. Hugo Vandamme werd door u genomineerd. De Manager van het Jaar ontvangt in januari een trofee, een Dyonisos-beeld van kunstenaar *Jean-Pierre Laenen*.

kapitaal nodig voor de groei. Wil zo'n aandeelhouder nog volgen, kan hij het? Barco Industries is het laatste wat ACEC-Generale Maatschappij verkocht. Was ik rouwig om de liaison met ACEC? Neen, ik heb steeds privé en publiek gezegd, en hoef deze woorden niet in te slikken, dat we van ACEC geleerd hebben op lange termijn te denken, en ACEC had het van Westinghouse. Er is geen schade geleden door de huidige tijdspanne van de onderhandelingen, als het nog wat langer geduurd had, was ik er minder gerust in geweest. Ik beleef prachtige kerst- en nieuwjaarsdagen, op zijn mooi Vlaams, eind goed,

al goed.

We blijven in Vlaamse handen. Oef. Het moet me van het hart hoe weinig financiële strategen en holdings Vlaanderen heeft. Daar werd ik week na week mee gekonfronteerd. In mijn causerieën voor talrijke kringen, heb ik dat telkens gesignaleerd en ik blijf het doen. We zijn goede werkers, maar we moeten verder. Kijk naar Nederland, waar je serieuze holdings hebt. Met Barco Industries en Barco Electronic bij de GIMV hebben we vandaag de kans om een internationale elektronikaholding op te bouwen. De beste jaren moeten nog komen, zeg ik altijd. Barco Industries heeft de lagere school doorlopen, nu gaan we naar de humaniora en de universiteit. We zijn klaar voor serieuze zaken, met een stabiele financiële partner. Einde van de jaren zeventig stonden we aan de rand van het faillissement, in het begin van de jaren tachtig hadden we geen nieuw bloed meer. Tussen 1976 en 1983 wierven we weinig aan. Groeien kan je enkel met nieuw talent, de nieuwelingen die we de jongste jaren binnenhaalden, zijn gevormd. Ze denken mee, ze beslissen mee. Ze hebben de waarden van de participatie en het mundialisme ontdekt. Ik ben zeer optimistisch.

Het allerbelangrijkste is een goede bedrijfskultuur. Een cultuur van correctheid en eerlijkheid. Daar zijn de medewerkers terecht zeer gevoelig voor. Sommige beslissingen zijn verkeerd, de indruk mag echter nooit ontstaan dat ze genomen werden om mensen in de luren te leggen. Ik ben Hugo, voor iedereen. En niet omdat het modern is of een Amerikaanse managementtruuk. Bij Barco Industries zijn de mensen essentieel en ik weet dat iedereen vandaag een gelijkaardige stelling in de mond neemt, maar weinigen handelen overeenkomstig. In dit bedrijf wordt er formeel, in het directiecomitee en de ondernemingsraad, en informeel, in vergaderingen voor midden- en topkader, voor za-

→  
 len met tweehonderd en meer medewerkers, gediscussieerd over de harde en de zachte feiten van de bedrijfsvoering. De zachte feiten zijn het toetsen van de meningen over Europa, de wereld, de aanwervingen, de scholing. Ik wil een cultuur van openheid en medebeslissen.

Ik ben ontroerd bij de overhandiging van een Emmy Award op dat Amerikaanse podium, dan zie ik die honderden mensen uit Vlaanderen verwezenlijken wat daar bekroond wordt. Een nominatie als Manager van het Jaar raakt me. Barco Industries, die hele werkge-meenschap, realiceert dit voor mij. Ik maak Barco Industries, Barco Industries maakt mij. Ik spreek principieel ABN. Als ik in de fabriek wandel praat ik waar nodig is dialect. De direktie wint erbij. Ik ben niet mijnheer Vandamme, mijnheer Vandamme schept afstand en zo kan je minder goed samenwerken.

Ik geloof *Willem Vermandere* in zijn nieuwe liedjes. Een echte man moet gevoelig zijn, zingt hij. De medewerkers mogen weten dat je tegen hen wil zeggen *I like you*.

Een manager van een high techbedrijf heeft een bijzondere verantwoordelijkheid. Hij moet verliefd blijven op de techniek, ieder verloren moment bladert hij in een technisch tijdschrift, hij denkt mee met zijn ontwerpingenieurs. Doet hij dat niet dan blijft hij geen gespreks-

partner voor het essentiële waar zijn medewerkers mee bezig zijn. De visie op de techniek en de voeling voor de markt, als je die kan combineren, ben je succesvol.

Wij kochten in 1988 EMT, in 1989 doen we verder. Wij willen een internationale groep worden met een Vlaamse basis. De toekomst is aan de ondernemingen met steunpunten in de hele wereld. Ik ben gelukkig om 1992 maar relatieve het. Wie geobsedeerd is door Europa zal vergeten dat je moet present zijn in Latijns Amerika, in het Verre Oosten, in Noord-Amerika. Elk Belgisch bedrijf dient dat niet zelf te doen, men kan netwerken, samenwerkingsverbanden, synergieën bedenken en hierin wil Barco Industries een voortrekkersrol spelen. We zijn in 80 landen met onze producten. Rond 1980 gingen we naar Charlotte in de VS met één man, vandaag hebben we 60 medewerkers over de oceaan. Er is een eerste BI-medewerker in Hongkong. Bij de aanwervingen in Kortrijk houden we konstant rekening met het buitenland. Jong en oud denkt hier in wereldtermen. Als ik op een academische zitting praat over mundialisering dan horen ze het in Keulen donderen. Het is toch al Vlaanderen, België, Europa wat de klok slaat? Hier is de wereld de gewoenste zaak. Jaarlijks leggen we het schema vast van de beurzen. Ik moet dan af en toe opmerken, heren, vergeet Europa niet, het blijft een belangrijke markt.

Ik ga niet verklappen wat onze strategische plannen zijn. Zij zijn de kern van onze groei. Een voetbaltrainer vertelt ook niet vooraf aan een krant hoe hij zondag zijn tegenstrever wil bedwingen. We blijven bij de twee grote richtingen, visualisatie en automatizatie en vier toepassingen, broadcast, ontwerp-systemen, monitoren en computerdisplays. We zijn wereldwijd de enige producent die deze vier produktentypes fabriceert. Dat is een grote sterkte en deze verdiepen we. Jaarlijks zullen we minstens één nieuwe activiteit opstarten, ik geloof in eigen *start-ups*. Daar geven we de voorkeur aan, akkwisities en joint ventures komen erbij. Een gebrek aan ideeën hebben we niet.

De enige belemmering is de menselijke faktor. Het wordt zeer moeilijk om medewerkers te vinden, er blijven meer en meer initiatieven achterwege door mensenschaarste. En hier kijk ik ook weer over de grenzen. Wij rekruteren sterker in Noord-Frankrijk, de kans bestaat om in 1998 in Kortrijk Hongkong-Chinezen of Indiase ingenieurs in het labo te hebben. Onze vertegenwoordiger in Hongkong heeft geen *search*-missie, maar we houden de ogen open. Er zal een nieuwe migrantenstroom opsteken, niet om de kolenmijnen of de zware industrie te doen draaien, wel om hersenen aan te voeren. Je kan ook starten in het buitenland, je hoeft niet alles meer te doen vanuit één geografische plek. Zeker niet met onze basisstrategie van een specialisering in smalle en diepe marktniches voor een mondiale cliënteel. Met produkten waarin we nummer één, twee of ten minste drie zijn. Wij zullen nooit volume maken, dat vergt een volledig ander investeringspatroon en grotere bedragen. Je investeert nu voor resultaat over tien jaar en het kan in je gezicht ontploffen. Dat is niet de roeping van Barco Industries.

Met de monitoren voor de High Definition Television (HDTV) toonden we onze inventiviteit en kracht. In 1982 waren we de enige niet-Japanners, ook de Amerikanen, die in Montreux een produkt toonden voor de HDTV stonden nergens. Het was de eerste show van HDTV-hardware, alle toestellen waren Japans, uitgezonderd onze monitor. Dat blijven we herhalen. Er is nu gelukkig een Europese samenwerking rond HDTV ontstaan in Eureka en een Europese norm. Zonder die start, was einde van de jaren negentig de complete TV-industrie, van studio's tot eindtoestellen, onder Japane overheersing gevallen. Dat is de schaal en de uitdaging van de wereld waarin Barco Industries werkt.

Een stap in de richting van een verdere mundialisering is de samenstelling van de raad van bestuur. Ik vind het Bekaert-model een voorbeeld. Met buitenlanders in de raad spreid je het netwerk uit, je leert veel, zij zijn je ambassadeurs. Ik moet blijven reizen. Doen we dat voldoende, wij Vlaamse managers? *Akio Morita* van Sony vraagt steeds, hoeveel maal waren jullie Europeanen en Amerikanen in Japan? Ik, Morita, heb honderden reizen naar Europa en de VS op mijn actief, zit niet te roddelen over de ondoordringbare Japanse markt. Was je d'r? Ik volg de vingerwijzing van Morita.

F. CR. ■

Apetrots

Op Emmy Award

