

# ondernemen

## **Creatief met schaars talent**

*Een dossier over talent vinden, houden en rematchen*

## **Waar flexibiliteit stopt en wendbaarheid begint**

*Eddy Walraevens (CEO Gudrun)*

**“Plezier blijft de belangrijkste drijfveer”**

Pieterjan Bouten  
(CEO & co-founder Showpad)

# Creativiteit



(Foto Johan Marréns)

Het eerste wat u in deze *Ondernemen* leest, is de cover met een statement dat ondernemers meteen begrijpen: 'Plezier blijft onze belangrijkste drijfveer'.

Het komt deze keer uit de mond van een jonge ondernemer die met Showpad nog een lange weg moet gaan, maar die toch al een mooi traject aflegde. Pieterjan Bouten was een zeer inspirerende spreker tijdens een van onze lunches vorige maand. Het spreekt natuurlijk tot de verbeelding, zo'n jonge starter die groei realiseert, tot in de VS.

Maar we vinden in deze *Ondernemen* wel meer voorbeelden van leiders die inspelen op wat mensen echt motiveert: plezier, voldoening, erbij horen, een betekenisvolle bijdrage leveren...

**“Een eerder traditioneel familiebedrijf of een blitse scale-up: ze hebben beide nood aan een mensgerichte aanpak.”**

Dat laatste komt trouwens ook sterk naar voor in onze jongste inspiratienota *'Creatief met schaars talent'*. Creativiteit als recept klinkt misschien wat cliché, want voor ondernemers is creativiteit cruciaal. Maar we hebben wat pistes en aandachtspunten specifiek rond talent. Die pistes zullen de ETION-leden trouwens vertrouwd in de oren klinken.

Ze draaien heel dikwijls om mensgerichte benaderingen. Een constructiebedrijf als Goddeeris bijvoorbeeld trekt schaarse technici aan uit achttien landen, zonder dat het daar in Roeselare een toren van Babel wordt. Integendeel. De diversiteit leidt tot flexibiliteit in de samenwerking. Het geheim? Nabijheid. Aandacht. Respect. “We verlagen de drempel door samen met onze buitenlanders en hun familie op zoek te gaan naar onderdak”, zegt Jean-Louis Goddeeris. En vader Jan vult aan: “Elke dag staat iemand van onze familie aan de ingangspoort van het bedrijf. Daarmee tonen we aan klaar te staan om iedereen bij te springen.”

Daarin verschilt dit eerder traditionele familiebedrijf niet van het blitsere Showpad. Ook het top-team van deze scale-up investeert bijzonder veel tijd in bereikbaarheid en communicatie over de internationale grenzen heen.

Zowel arbeiders in productieomgevingen als hipsters in start- en scale-ups motiveert u het best met mensgericht ondernemen. Maar als ETION-lid wist u dat al.

**Dirk Vandeputte**  
**Voorzitter ETION**



[www.etion.be](http://www.etion.be)

Volg ons en praat mee via **ETIONforum**



Pieterjan Bouten (Showpad)

# inhoud

## 3 **Creativiteit**

Woord Vooraf

## 6 **“Plezier blijft de belangrijkste drijfveer”**

Ondernemerschap & Visie

Pieterjan Bouten van Showpad stelt zich aan het ETION-gezelschap voor als een getrouwde man en trotse papa van Jeanne en Jef. Dat lijkt niet relevant voor de CEO van een succesrijke scale-up. Maar tijdens zijn talk blijkt dat het hem typeert als mens, als ondernemer en zelfs als CEO.

## 12 **Creatief met schaars talent**

Inspiratienota

Weinig bedrijven ontsnappen vandaag aan de krapte op de arbeidsmarkt. Onze jongste inspiratienota schetst drie pistes om daarmee om te gaan. We bezochten twee ondernemingen die ze ook volgen: Goddeeris en Kringwinkel Hageland. Maar we staan eerst even stil bij Chris Wuytens, managing director bij Acerta Consult en medeauteur van de nota.

## 18 **Saskia Van Uffelen wint de ETION Leadership Award**

ETION Nieuws

## 20 **Knipperlicht voor faillissement**

Risicobeheer

Heel wat bedrijven geraken zelf in financiële moeilijkheden wanneer hun klant de facturen niet of te laat betaalt. Toch is het mogelijk om zich als onderneming te beschermen door sneller contante betalingen of voorschotten te eisen.

## 23 **ETION Agenda**

## 24 **Waar flexibiliteit stopt en wendbaarheid begint**

Internationaal ondernemen

Gudrun Group is een wereldleider in de productie en de commercialisering van Belgische pralines en truffels. Het bedrijf is een toonbeeld van wendbaar ondernemen in een internationale context, gericht op export.



Creatief met schaars talent



ETION Leadership Award



Eddy Walraevens (Gudrun Group)



Internationaal ondernemen

## 26 Grijp de opportuniteiten, maar breng de risico's in kaart

### Internationaal ondernemen

Wie internationaal onderneemt, doet dat in een wereld vol geopolitieke onzekerheden. Tijdens het jongste lunchdebat in de ETION-cyclus 'Internationaal Ondernemen' wees minister van Financiën Johan Van Overtveldt op veel internationale onzekerheid.

## 29 Naar een baas op afroep

### HR-management

De rol van de leider is aan het kantelen. De nieuwe chef moet niet alleen leiden, coachen en verantwoordelijkheid nemen. Ook communicatief zijn, teamwerk stimuleren en organiseren staan op zijn agenda. Vertrouwen en dialoog zijn cruciaal. De nieuwe generatie werknemers verwacht een baas "op afroep".

## 30 Welkom bij ETION

### ETION Nieuws

## 32 Huren onder btw

### Financieel Management

In Europa is België één van de weinige landen waar professionele huur niet onderworpen is aan btw. Daar komt op 1 januari 2019 verandering in.

## 33 Vertraging op wereldniveau

### Outlook 2019

Het Amerikaans beleid inzake internationale handel en de brexit wegen op het sentiment. En dat beginnen we te zien in de resultaten van bedrijven, zo stellen Geert Janssens en Jan Van Hove vast. Ze klonken niet optimistisch tijdens de Outlooksessies van ETION.

## 36 We weten inmiddels waar we heen moeten

Opinie van Chris Derde (Fortech, Wase Wind)

## 37 Nieuw ETION-boek: Waardevol Werkloos

ETION Nieuws

## 38 Kies voor hoop

### Leestip

In 'Kies voor hoop' buigt Luk Bouckaert zich over de vraag hoe spiritualiteit de economie kan veranderen.

## 40 ETION Cocktail

## 42 Ode aan de overheid

Doordenker van Jochanan Eynikel (businessfilosoof ETION)

# “Plezier blijft de belangrijkste drijfveer”

*Pieterjan Bouten van Showpad (37) stelt zich aan het ETION-gezelschap in Sint-Martens-Latem voor als een getrouwde man en trotse papa van Jeanne (4) en Jef (2,5). Dat lijkt niet relevant voor de CEO van een succesrijke scale-up. Maar tijdens zijn talk blijkt dat het hem typeert als mens, als ondernemer en zelfs als CEO.*

Een paar jaar werken in pak en das voor een internationale consultant en een grote bank waren leerrijk, maar Pieterjan Bouten vreesde toen al voor de 'Gouden Kooi'. Bovendien zag hij fenomenen als Facebook groeien en dat fascineerde hem mateloos. Zo kwam hij bij het Vlaamse Netlog terecht. "Ik moet zowat de 13de werknemer geweest zijn. Ik leerde er Louis (Jonckheere; latere medestichter van Showpad) kennen. We hebben ons daar geamuseerd en veel geleerd. Ik kon een team uitbouwen als 24-jarige, onderhandelen met de CEO van Mobistar..."

## **Karaokekoning**

Maar hij wilde zelf dingen doen en dat gevoel had ook Louis Jonckheere: "Een echte ondernemer. Louis richtte als heel jonge snaak al een karaokebedrijfje op. Ik heb dat later vermeld in de korte bio bij de businesscase die Harvard wijdde aan Showpad. Ik zette Louis daar neer als de Karaokekoning van Gent. Tot grote hilariteit hebben ze dat erin gehouden en terecht."

Pieterjan Bouten (CEO & co-founder Showpad)



Het duo zag wel iets in het toen opkomende fenomeen smartphones en 'mobiel'. "We kenden ondertussen ontwikkelaars en begonnen In The Pocket, een ontwikkelaar van apps voor diensten op mobiel. Louis, Jeroen (Lemaire, CEO van In The Pocket) en ik namen ontslag bij Netlog en begonnen in mijn keuken. Nadien verhuisden we ons 'kantoor' naar het appartement van Louis. Op de deur zaten er acht mensen in zijn woonkamer. We begonnen zonder klanten, geld, of ontwikkelaars... Met 6000 euro startkapitaal, maar geen 12.000 euro om het kapitaal te volstorten. Dat dwong ons om meteen commercieel te denken, iets wat ontwikkelaars minder ligt. Louis en ik deelden meer dan een jaar een VW Golf. Wie op zondagochtend eerst wakker was, had die dag een auto."

Uit zijn periode bij In The Pocket onthoudt Pieterjan een op zich banale anekdote die hem echter veel leerde. Door een gemiste voicemail wist hij niet dat Qmusic een afspraak had afgebeld voor een pitch die ze zouden geven bij de zender. Die laatste had immers besloten om met een concurrent in zee te gaan. Toen ze daar toch opdaagden, wilden ze die pitch waar ze zoveel tijd in stopten, toch graag doen, kwestie van wat feedback te krijgen. Die pitch bleek zo overtuigend, dat Qmusic toch nog voor hen koos. Pieterjan onthoudt dat toeval en geluk soms een rol spelen, maar dankzij passie en hard werken ben je klaar voor opportuniteiten.

#### **De klant wordt sterker**

Uiteindelijk zouden Pieterjan en Louis nog een ander pad opgaan, toen ze zich de vraag stelden of ze geen product konden ontwikkelen dat recurrente inkomsten zou opleveren. Pieterjan Bouten hoorde op een bepaald moment een klant op weg naar een beurs klagen over de omslachtige

manier waarop salesmensen toegang verkrijgen tot marketingmateriaal en hoe weinig inzicht er is in wat werkt. Hij zag een gat in de markt voor een digitale oplossing voor sales en marketing om beter op de klant in te spelen. Die klant is inmiddels steeds slimmer geworden. "Ik heb dat idee op een event van ons vorig jaar nog geïllustreerd door in een supermanpakje op het podium te verschijnen. De klant vindt alles online, hij heeft 'superpowers'. De verkoper wordt dikwijls irrelevant, behalve waar hij waarde kan toevoegen."

Pieterjan Bouten: "We weten uit research dat bij 90 procent van de aankoopbeslissingen van individuele consumenten de klantbeleving de doorslaggevende factor is, boven prijs of product. 'Convenience' is erg belangrijk. Kijk maar naar onze bezoeken aan sites als amazon of booking.com: het gebruiksgemak is belangrijker dan de zekerheid dat ze het goedkoopst zijn. We zien die trend ook in b2b en wij willen sales en marketing helpen om die verkoopservaring te versterken."

---

**"We schrikken er niet voor terug dat mensen ons leren kennen zoals we zijn, ook als ze dan misschien een minder kantje van ons leren kennen."**

---

Verkopers hebben het volgens studies het moeilijkst om hun unieke waardepropositie helder te krijgen. Pieterjan Bouten: "Producten liggen dichterbij dan vroeger tegen elkaar, dus je moet differentiëren in de klantenervaring die eraan voorafgaat." Showpad zorgt ervoor dat salesmensen beter opgeleid, gecoacht en geïnformeerd zijn, zodat ze op een slimmere manier met hun klanten kunnen werken.

### Groei

En dat lukt. Het bedrijf telt na zeven jaar bijna 400 medewerkers. Vanaf dag 1 waren er grote Amerikaanse klanten over heel de VS met o.m. Roche Dynamics (Indianapolis), GE Healthcare (Milwaukee) en Intel (Portland)... "Dus daar willen we dichtbij zitten. De helft van onze 50 miljoen euro komt ondertussen uit de VS. Maar de hoofdzetel blijft in Gent, met 200 medewerkers en de R&D." Verder zijn er vestigingen in Chicago en in San Francisco, in Portland, in Londen, Amsterdam, München, Minsk en Polen.

De oplossing van Showpad blijkt horizontaal te zijn, want de 1250 klanten zitten in zeer uiteenlopende sectoren. De Vlaamse scale-up behoort inmiddels tot de vijfthonderd snelst groeiende private bedrijven in Europa. Pieterjan Bouten: "We zullen dit jaar groeien van 28 miljoen dollar recurrente omzet naar een 50 miljoen. We mikken op 100 miljoen de volgende twee tot drie jaar. We deden inmiddels zes overnames, meestal kleinere meer tactische opportuniteiten, maar vorig jaar deden we onze eerste grote overname voor om en bij de 50 miljoen. We investeerden die in LearnCore, een snelgroeiend bedrijf in Chicago dat ons content- en salesplatform aanvult met een heel strategische competentie: supersoftware om salesmensen te coachen en te trainen."

Showpad biedt nu naar eigen zeggen het eerste geïntegreerde 'sales enablement platform' aan om het verkoopproces te ondersteunen, beginnende bij het klaar-

zetten van alle sales- en marketingcontent, tot training en begeleiding van de verkopers en analyse van alle klantinteracties. "Sedert riep Forrester ons uit tot 'leader' in onze categorie. Maar we krijgen ook heel positieve reviews van onze klanten op platformen zoals G2crowd, en die klanten riepen ons uit tot nummer 1. Ik denk overigens dat dergelijke reviews op termijn heel wat analistenwerk zullen vervangen. Het is tenslotte de klant die je succes bepaalt."

### Talent

Mocht één ding die groei ooit afremmen, dan lijkt dat vandaag de talentkwestie. Pieterjan Bouten: "Toen we in het prille begin naar de VS gingen, kozen we voor New York. Dat leek makkelijk wegens de rechtstreekse vluchten en er was op het eerste gezicht veel talent. We plaatsten wat ads en deden gesprekken in een hotellobby, want een kantoor hadden we nog niet. Er kwamen meteen fantastisch gekwalificeerde mensen op ons af! Maar achteraf bleken onze eerste vier aanwervingen gevallen van 'overpromise' en 'underdeliver'. Wij zijn in België eerder gewend aan mensen die zich minder verkopen. We leerden ook dat we niet enkel de gewone referenties moeten checken, maar ook 'backdoor references'. We werven enkel nog aan op basis van een paar onafhankelijke meningen of via 'referrals'."

Van New York ging het naar San Francisco, maar ook dat bleek niet evident. "In Californië is het talent echt verwend en draait alles om geld. Je kunt hier niet geleidelijk starten met wat freelancers. Silicon Valley krijgt toch problemen om nog start-ups te beginnen. Een 'single bedroom' in Frisco kost al snel 4000 tot 5000 dollar per maand. Voor een gezinsappartement zitten we eerder aan 8000 dollar per maand. Kinderopvang kost een 2500

dollar. Per kind. Gewone mensen zoals leraars of verplegers, moeten op een paar uur rijden van de stad gaan wonen. Het sociaal ecosysteem wordt scheefgetrokken. Wij zijn dan naar Chicago gegaan. De mensen zijn er loyaler en werken er harder.”

### Waarden

Pieterjan Bouten is geboren in 1981 en dus misschien net geen millennial meer, maar hij leerde wel dat millennials verder kijken dan de ‘paycheck’. Ze zijn gevoelig voor waarden, authenticiteit, fun, zingeving... Pieterjan Bouten: “Onze waarden zijn belangrijk. Eén ervan is ‘Be Authentic’: wees jezelf. Dat begint bij mezelf en heel ons management. We schrikken er niet voor terug dat mensen ons leren kennen, ook als ze dan misschien een minder kantje van ons leren kennen.”

Pieterjan Bouten: “Een tweede element is ‘Aim for Impact’, een initiatief vanuit onze medewerkers. Werknemers mogen één dag per jaar werken voor een goed doel. De werknemers hadden zelf voorgesteld om daar andere bedrijven in mee te nemen. We schreven alle vzw’s in Gent en ook bedrijven aan voor ons initiatief ‘Een dag voor Gent’. Ondertussen hebben dertig bedrijven zich ertoe verbonden om samen 700 dagen te geven aan vrijwilligerswerk. Wij volgen dat intern op en willen dat iedereen eraan meedoet.”

### Plezier

Pieterjan Bouten wil werken met ondernemende mensen die plezier hebben. En hij betreurt het dat ondernemen zelden op die manier in de media komt. Nog altijd overheerst bij ons het beeld van een harde wereld. Al is hij niet blind voor mistoestanden en zag hij ook in zijn eigen ervaring situaties die hij “niet ok” vond.

“Plezier blijft de belangrijkste drijfveer. Louis en ik zeggen altijd tegen elkaar dat we zullen stoppen de dag dat we ons niet meer amuseren. Ik heb Showpad overigens zo gebouwd dat het morgen zonder mij verder kan, mocht ik het niet meer leuk vinden of mocht ik als CEO geen waarde meer kunnen toevoegen. Ik vind het belangrijk om die keuze te kunnen maken. Op die manier zijn fun en ethisch ondernemen wel gelinkt. Het gaat er niet om dat ik nooit moeilijke dagen heb. Maar je moet de grind, de ‘hussle’, de mislukkingen... kunnen overwinnen.”



Pieterjan Bouten (midden) met medestichter Louis Jonckheere (chief product officer, rechts op de foto) en Jason Holmes (president & COO).

“We doen wel nogal wat teamevents om de cultuur en de ‘vibe’ levend te houden. Ik spreek tweewekelijks op vrijdag heel het bedrijf toe. We houden dan een ‘global video call’ waarbij de nieuwe collega’s, ‘work anniversaries’, huwelijken, geboortes... worden voorgesteld, gevolgd door een departementale presentatie en een projectvoorstelling.” “We moedigen een sportieve en gezonde levensstijl aan en proberen er één familie van te maken, dus communicatie blijft belangrijk. Bijvoorbeeld om te vermijden dat er tegenstellingen groeien binnen het bedrijf. Het is altijd opletten voor de ‘us and them’ tussen Amerikanen en Europeanen, tussen sales en marketing, etc. Dat blijft een belangrijke oefening die altijd aandacht vergt.”

### Ondernemerschap

De kern van zijn persoonlijke drijfveer heeft veel te maken met ondernemen. Dat blijft heel vanzelfsprekend zolang je bezig bent met iets wat je passioneert en zolang je je omringt met de juiste mensen. Pieterjan Bouten: “Ondernemen is ‘passion’ en ‘execution’. Zolang die op peil blijven, kan je snel rechtkrabbelen na vergissingen en eruit leren. Je leert sneller al doende.”

Hij ziet te veel talenten blijven vastzitten in de spreekwoordelijke Gouden Kooi. Pieterjan zoekt een verklaring in de neurologie: “Mensen moeten de invloed van hun amygdala, hun reptielenbrein, kunnen uitschakelen. Dat stukje brein is de zetel voor onze primitieve basisreflexen. Die nemen over zodra er riskante situaties opduiken. En dan is de drang sterk om te kiezen voor veiligheid, zekerheid... En dan neem je als goedbetaald kaderlid geen ontslag, blijf je zitten in de Gouden Kooi. Ik heb overigens zeer veel respect voor mensen die in de beginda-



## Talent of technologie?

**Wat vindt Pieterjan Bouten de belangrijkste uitdaging voor de verdere groei: talent of technologie? De Gentse medestichter van Showpad aarzelt niet: talent is het moeilijkst.**

“We hebben een roadmap voor de technologie waarop we de komende jaren zullen inzetten. Daarover communiceren we ook met onze klanten en we hebben dat eigenlijk wel duidelijk in beeld. Maar de juiste mensen vinden met het gepaste DNA is moeilijk, zowel hier in Europa als in de VS. Wij hebben veel ontwikkelaars nodig, vooral burgerlijk ingenieurs en informatici, qua skills. Maar ze moeten ook het juiste DNA hebben: we zoeken ‘authentic, good-natured asskickers’. Het zijn positieve en goedaardige mensen die hard willen werken en iets willen realiseren op hun eigen authentieke manier.

Pieterjan Bouten interviewde tot vorig jaar nog iedereen persoonlijk, maar dat is niet meer haalbaar. “We zetten nu zwaar in op technologie. Zo werken we samen met LinkedIn voor campagnes, doen we veel online en hebben we een ‘dedicated recruiting team’ van vijf mensen die talent spotten. We ontvingen vorig jaar 12.000 sollicitaties, maar dit jaar zitten we nu al aan 15.000. We gebruiken het softwarepakket Greenhouse om die te verwerken. Elke week bespreken we de ‘talent pipeline’ op het managementteam, net zoals een ‘sales pipeline’.”

“Dit jaar hebben we trouwens al 150 mensen aangeworven. Vorige week zijn er 25 begonnen na een onboardingtraject. 65 procent van onze kosten zit overigens in salarissen. Ondertussen zijn we ook bekroond met een LinkedIn Talent Award: een award voor bedrijven die op innovatieve wijze talent aantrekken, rewarden, opleiden. Daarvoor hebben we trouwens onze Showpad University.” (JC)

gen bij ons wilden instappen. Ik kreeg ooit telefoon van de bezorgde vader van een van mijn eerste werknemers. Hij vond onze vennootschap niet in het Staatsblad, we hadden nog geen klanten, nog geen geld, ontwikkelaars... Maar ik ben altijd transparant. Iedereen kent onze cijfers. Dat neemt trouwens veel stress weg.”

Wat ook kan helpen is wat Amerikaanse invloed. Europeanen blijven risicoaverser. “Zelf ondervind ik ook

zowat een derde van mijn tijd door in de VS. Ik zie nu scherp sterktes, zoals onze hoogopgeleide mensen, een werkethiek die ik elders zelden zie, onze nederigheid en ons aanpassingsvermogen. Dat laatste wellicht door onze gewoonte om samen te werken met verschillende culturen. Ook sterk is onze positionering tussen Nederland, Frankrijk, Duitsland, het VK... Wie in die complexe omgeving een product van de grond krijgt, heeft een goede basis.” Voor Amerikanen

### Work-life balans

Op vraag van de zaal staat Pieterjan ook even stil bij zijn persoonlijke werk-privébalans. “Een drietal jaar geleden liep ik toch bijna tegen de muur door het vele werken en reizen. Ik ben beginnen mediteren, sporten en ik plan beter met mijn vrouw, die ook aan een carrière werkt. Als ik thuis ben, breng ik ‘s ochtends de kinderen naar school, ‘s avonds is dat moeilijker. Al blijf ik ‘s avonds al eens minder met een klant nakaarten en ga ik naar huis. Het legt zeker druk op een gezin, maar open communicatie en goede afspraken doen al veel. Ik heb een goed team om me heen en een goede assistente die mijn e-mails behandelt en mijn tijdsschema beheert. Ze verdeelt mijn tijd voor werk, afspraken, sport en stuurt me op tijd naar huis. Als ik naar de VS moet, plan ik dat het gezin soms mee kan.”

Tekst: Jo Cobbaut | Foto's: Ine Dehandschutter & ImageyesPhotography

### “Louis en ik zeggen altijd tegen elkaar dat we zullen stoppen de dag dat we ons niet meer amuseren.”

dat ik mijn Amerikaanse collega's nodig heb om mij al eens wat sneller vooruit te duwen. Ik heb ook geleerd mijn buikgevoel te vertrouwen, bijvoorbeeld met onze laatste overname. Dat was zes maanden geleden een superzware beslissing, maar na wat ‘struggles’ zijn we nu toch blij dat we het gedaan hebben.”

### Europa

Overigens is Pieterjan Bouten niet pessimistisch over Europa: “Ik breng

is het erg moeilijk om naar Europa te komen. Ze openen meestal een kantoor in Londen, maar dan begint het pas.

Niettemin wordt de omslag van scale-up naar groter voor Showpad niet makkelijk. “We hebben nog meer kapitaal en talent nodig. Onze grootste markt zit in de VS. Maar ik hoop toch ooit Showpad tot de unicorns te rekenen.”