



INKOOP
LOGISTIEK
NETWERK

vib

MAGAZINE



War for Talent

Interview met Stef Brismoutier & Mie Lanslot van PROGRESSIO

Golden Partner



Silver Partners

Deloitte.



esize.
you're in control



Europal
PROKAS

PROGRESSIO

synertrade
digital dimension | econocom

sas | THE POWER TO KNOW.

coupa



Stef Brismoutier, Partner, PROGRESSIO
Mie Lanslots, Recruitment Manager, PROGRESSIO

Interview Stef Brismoutier & Mie Lanslots

Met Stef Brismoutier en Mie Lanslots van PROGRESSIO, partner van de VIB, hadden we een gesprek rond de evolutie van de arbeidsmarkt in de functiedomeinen van Supply Chain & Procurement. Het belang van veranderende functievereisten kwam daarbij eveneens aan bod. En dat bedrijven in deze periode van “War For Talent” meer en meer hun eigen specifieke troeven proberen uit te spelen om medewerk(st)ers aan te trekken en te behouden werd door deze gedreven professionals meer dan eens onderstreept.

Waar staat PROGRESSIO voor?

Stef: Ongeveer 10 jaar geleden hebben we PROGRESSIO opgericht. Het bedrijf is gegroeid tot wat we vandaag vertegenwoordigen. Wij zijn een “boutique” Supply Chain & Procurement huis. “Boutique” betekent dat we een niche-speler zijn, terwijl Supply Chain & Procurement onze “bread and butter” uitmaken. Wij hebben heel specifiek voor deze niche gekozen en streven dagelijks na om hierin te excelleren. Binnen onze core business trachten wij onze klanten in de breedte te ontzorgen en helpen. Wij bieden daarbij Interim Management & Temporary Support aan, alsook Consultancy & Project Management. Additioneel zijn er de HR Services voor Aankoop en Supply Chain en de IT-matige ondersteuning voor diezelfde functies.

Als wij spreken over Interim Management, dan leggen wij de klemtoon op management: leiding geven aan werknemers van onze klant. Zo waren in 2016 de aankoopdirecteur van Bpost, van Euroclear en van de P&V verzekeringsgroep

PROGRESSIANEN, telkens als Interim Manager, die continuïteit en stabiliteit bracht tijdens een overgangsfase. Iemand geeft zijn ontslag, de klant zoekt naar een nieuw profiel en ondertussen zorgen wij ervoor dat de vacature tijdelijk wordt ingevuld door een Senior profiel. Als we kijken naar Temporary Solutions, dan gaan we meer als expert, meer operationeel-tactisch, aan de slag gaan.

Daarnaast doen we dus ook Consulting, Change & Project Management. Wat hierboven vermeld wordt onder de noemer Interim Management & Temporary Solutions zijn voor het overgrote deel fulltime assignments voor een bepaalde, maar soms ook wel voor een onbepaalde periode. Een onderneming zoekt een Interim Manager voor 3 maanden, maar in een dergelijk korte periode is het dikwijls heel moeilijk om de spreekwoordelijke witte raaf te vinden. Wij zien dan ook dat de looptijd gemiddeld 6 tot 12 maanden bedraagt. Bij Consulting, Change & Project Management stappen we meer in een formule van resultaatsverbintenis. Wij gaan daarbij een probleem van onze klant trachten op te lossen. Het kan bijvoorbeeld gaan over een logistieke uitdaging, de problematiek van outsourcing, fleet management optimaliseren, het aankopen van een nieuw server pack, ... Onze deliverable is dan eerder een “blue print” met een aanbevelingsrapport. Consulting, Change & Project Management vormt dus heel dikwijls een stukje input voor Interim Management of Temporary Support, waarbij we de oplossing die we voorgesteld hebben ook gaan implementeren.

Het derde luik binnen de service portfolio van

PROGRESSIO bestaat in het ontzorgen op het gebied van HR aangelegenheden binnen Aankoop en Supply Chain. Daarin onderscheiden we drie hoofdactiviteiten. Het allerbelangrijkste is Werving & Selectie, soms ook wel rekrutering, headhunting, ... genoemd. We zoeken dan concreet een nieuwe werknemer voor een klant. Als afgeleide daarvan doen we ook assessments, hetzij enkel vakinhoudelijk, hetzij op competentieprofiel. Daarnaast verzorgen wij ook trainingen binnen ons vakgebied, onder meer voor de VIB, maar waarbij we ook vaste trainingspartner zijn voor Kluwer, voor IFBD, voor Syntra, en altijd in het domein van aankoop en logistiek. Wij hebben ook een aantal mensen die instaan voor lesgeven in het voortgezet onderwijs. Zo zijn wij bijvoorbeeld gastdocent bij de vroegere Groep T, UCLL, de Erasmus Hogeschool, de VUB, ...

Het laatste luik waarin PROGRESSIO haar klanten tracht te helpen betreft alles wat gerelateerd is aan het reduceren van de operationele workload binnen Aankoop en Supply Chain, we trachten de technologie zo in te zetten dat de werknemers echt toegevoegde waarde kunnen brengen en geen rapporten moeten genereren, maar de beschikbare (vrijgekomen) tijd kunnen inzetten op de analyse en het bouwen van de strategie. We zijn geen SAP huis, noch een Oracle verdeler, maar wij gaan trachten praktische en pragmatische tools te bouwen dikwijls geënt op bestaande ERP, die de efficiëntie van de departement Aankoop en Supply Chain op een hoger niveau kunnen tillen.

U sprak daarnet over een “boutique”. Over hoeveel mensen spreken we hier?

Stef: PROGRESSIO telt net geen 40 medewerkers. Iedereen die bij ons werkt heeft managementervaring, meestal binnen een multinational. Onze gemiddelde leeftijd ligt hoog. We hebben nagenoeg geen dertigers, we hebben veel veertigers, heel veel vijftigers en we zijn ook trots op enkele zestigers in onze rangen. Met uitzondering van de textielsector zijn we eigenlijk actief in elke industrietaak: de overheid, de voedingsnijverheid, de chemiesector, de bancaire sector, de retail, de telecomsector, ... Af en toe doen we ook mee aan een competitie. Zo waren we in 2010 met de VRT runner up voor de Supply Chain Award en in 2015 hebben we de Procurement Excellence Award gewonnen met Bpost.

Hebt u in de 10 jaar dat PROGRESSIO bestaat een evolutie gezien in de arbeidsmarkt?

Mie: Er zijn uiteraard veranderingen geweest. De evolutie van de arbeidsmarkt is natuurlijk afhankelijk van de economie, die aantrekt of stagneert. Binnen rekrutering is er danig veel veranderd. Vroeger werden er door de bedrijven voor vacatures gewoon advertenties geplaatst. Vandaag werkt een dergelijke benadering niet meer. Het is ook niet de betrachting van PROGRESSIO om met een advertentie kandidaten te gaan aantrekken. Potentiële kandidaten zijn vandaag de dag vooral latent op zoek en dus (heel) weinig actief. Kandidaten moeten we dus echt gaan benaderen via

een ruim netwerk, een goede database en de juiste IT tools. Stef: De evolutie over de afgelopen 10 jaar is niet in elke sector of bij elke klant even ver doorgetrokken. Als ik 20 jaar geleden aankoopmanager werd, dan ging het eigenlijk over een sterk administratieve functie. Aankopen stond toen gelijk met ‘bonnen meppen’. Dat is nooit mijn motivatie geweest om naar de aankoopfunctie over te stappen. Aankoop moet volgens mij heel dicht tegen de core business staan. Procurement moet meedenken met de interne klant. Zoiets vergt natuurlijk bijna een “paradigma shift”. Waar men vroeger aankoopafdelingen had met mensen die administratief in de weer waren, maar eigenlijk nooit getraind waren voor het in vraag stellen van zaken, zien we dat vandaag als een elementaire voorwaarde om in Aankoop en Supply Chain een rol als business partner te kunnen opnemen. Als men de zaken niet kan in vraag stellen, dan kan men het verschil niet maken. Vandaag hebben we er enkel en alleen belang bij om vanuit een

positieve rol een constructieve bijdrage te leveren. Dit vormt de echte toegevoegde waarde van Aankoop. Binnen een mature, verzadigde West-Europese markt kan men vanuit Aankoop en Supply Chain een wezenlijk verschil maken in de rentabiliteit van een onderneming, op voorwaarde dat men de juiste profielen in die functiedomeinen aantrekt. Een juist profiel houdt volgens mij verschillende zaken in, onder meer maturiteit en een gezonde nieuwsgierigheid. De interne klant is het best geplaatst om zijn interne noden correct te formuleren en te beschrijven, waarbij dan een neutralere partij in Procurement & Supply Chain hiervoor een oplossing kan gaan zoeken en aanbieden.

Als men mensen voor die functiedomeinen moet gaan zoeken, dan moet men daarop ook gaan selecteren. Het is niet omdat iemand gedurende 25 jaar in een aankoopfunctie heeft gewerkt en zo opgeklommen is tot aankoopmanager, dat hij of zij aan de functievereisten die vandaag in dit domein nodig zijn automatisch voldoet. Denk maar aan die constructieve nieuwsgierigheid. Professioneel aankopen heeft onder meer ook te maken met ervaring hebben op het vlak van project management, communicatief zijn en vertrouwd zijn met risicomanagement. Het gaat dus absoluut niet alleen om het verkrijgen van de laagste prijs bij een leverancier. Op korte termijn kan men daar misschien heel gelukkig van worden. Als men echter door de laagste prijs voor de eerstvolgende vijf jaar gebonden is aan een leverancier, die geen innovatie kan aanbieden en niet kan meedenken, dan gaat men het voordeel van die lage prijs gegarandeerd helemaal verliezen tijdens de looptijd van het contract.

Procesmatig is voor rekrutering de tijd van de klassieke personeelsadvertenties dus bijna volledig voorbijgestreefd.

Mie: We werken eigenlijk niet meer met de klassieke rekruteringskanalen. Heel belangrijk is zeker ons netwerk en een netwerk is iets dat blijft leven en moet onderhouden worden. Het gaat dus om opvolgen en heel veel investeren. Volgens mij is het ook belangrijk om tijd en informatie te

"Kandidaten moeten we dus echt gaan benaderen via een ruim netwerk, een goede database en de juiste IT tools."

geven aan latent zoekende kandidaten. Ze moeten het gevoel hebben, als ze de switch willen maken, dat zij goed weten waar zij voor gaan kiezen. Goede informatie over de inhoud van de nieuwe functie is dus zeker belangrijk. Een ander aandachtspunt is ongetwijfeld de bedrijfscultuur.

Stef: Vroeger was het rekruteringsproces meer bandwerk en vooral volume-gedreven, terwijl wij het nu echt als een ambacht zien. Als wij bij PROGRESSIO een rekruteringsopdracht aanvaarden, dan start de rekrutering niet bij de ondertekening van het contract. De rekruteringsopdracht start bij ons als we bij het bedrijf geweest zijn, met de leidinggevenden hebben gesproken, met HR hebben overlegd. Op die manier kunnen we aanvoelen wat er binnen het bedrijf leeft. De 'ziel' van een onderneming is dus heel belangrijk. Het overtuigen van een latente kandidaat gebeurt vandaag niet meer met een loonsverhoging van 200 euro per maand. Voor mensen met meer dan 10 jaar ervaring beschouwen die 200 euro bruto per maand zeker niet als een differentiator. Er zijn dan heel andere aspecten relevant voor die latente kandidaat: de dynamiek van de onderneming, carrièremogelijkheden, job satisfactie, ...

Op geregelde basis organiseert PROGRESSIO ook een salarisenquête. In die salarisenquête worden natuurlijk vragen gesteld over salarissen, voordelen, fringe benefits ... Daarnaast peilen wij ook naar de jaren anciënniteit bij de huidige werkgever en de jaren anciënniteit binnen het vakgebied. Wij kunnen zo vaststellen dat een Aankoper of een specialist Supply Chain een tamelijk honkvaste medewerk(st)er is. In de regel zijn het zeker geen jobhoppers. Bijgevolg zoeken wij dus in een latente, passief geïnteresseerde doelgroep naar de juiste kandidaten.

Jullie verwijzen ook expliciet naar het belang van de bedrijfscultuur.

Stef: Zonder enige twijfel! Enkele weken geleden hebben we met een aantal mensen uit onze sector een brainstorm georganiseerd rond het thema van The War On Talent.

Daar kwam het ook heel nadrukkelijk tot uiting: het is de beleving die mensen bindt aan een bedrijf. Bottom up is niet noodzakelijk een proces dat succes garandeert. Een top down benadering kan dit wel verzekeren. Als het topmanagement van een bedrijf verfrissende ideeën heeft, mensen kan mobiliseren, dan worden de onderliggende lagen van de organisatie naar boven getrokken. Een top down proces zal er trouwens ook voor zorgen dat de inflow op een junior of intermediate niveau beter gaat renderen.

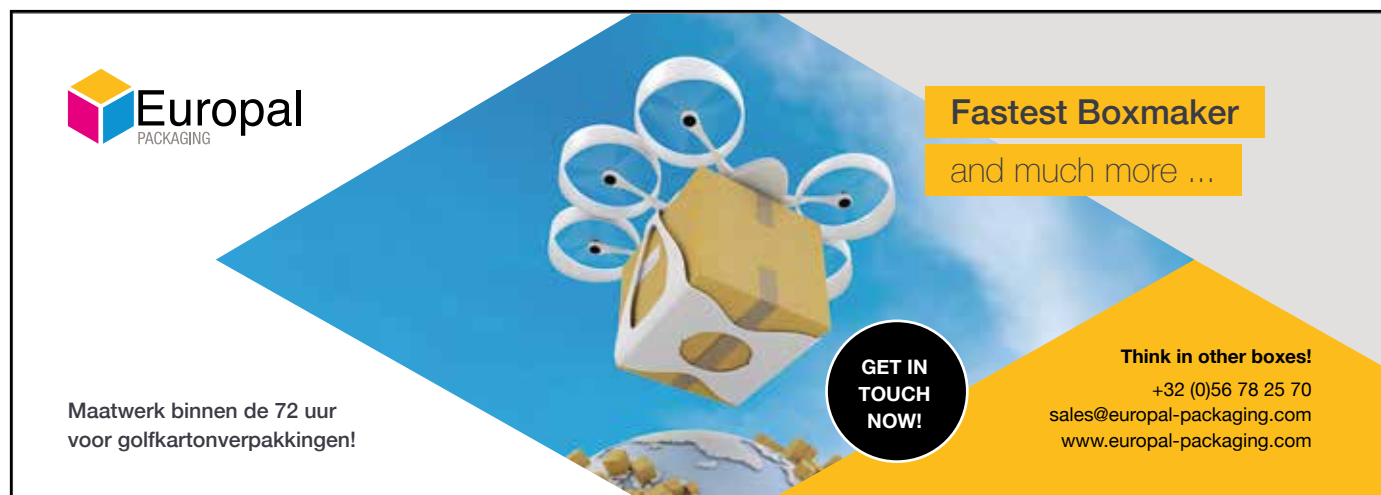
Vroeger was er binnen het bedrijfsleven een sterk hiërarchisch georganiseerde bedrijfscultuur. Iedereen heeft hard moeten werken om in een managementpositie te geraken en voelde zich dan ook min of meer "incontournable". In ons vakgebied hebben we echter change management nodig en met oude wijn in nieuwe vaten maakt men niet noodzakelijk de juiste stappen voorwaarts.

Mie: We merken ook dat bedrijven hoe langer hoe meer sterker inzetten op soft skills. Een onderneming begint meestal een vacature op te stellen met een hele reeks hard skills: denk maar aan diploma, beroepservaring, kennis en kunde. Maar in de laatste ronde van het selectieproces zien we toch dat soft skills de bovenhand krijgen:

communicatievaardigheden, contactvaardigheid met interne klanten en dergelijke. Die zaken worden hoe langer hoe belangrijker. Vanuit PROGRESSIO moeten we daar soms ook op sturen: op het vlak van hard skills zijn bepaalde zaken immers gemakkelijker aan te leren, terwijl een aantal facetten inzake persoonlijkheid moeilijker te trainen zijn.

Stef: Samenvattend is het zonder meer duidelijk: "I hire attitude and I train skills"! Voor aankoop en Supply Chain geloof ik daar nog veel meer in: het belang van communicatievaardigheden, project- en risicomanagement kan in die functiedomeinen moeilijk overschat worden. ■

"Er zijn dan heel andere aspecten relevant voor die latente kandidaat: de dynamiek van de onderneming, carrièremogelijkheden, job satisfactie, ..."



Europal
PACKAGING

Fastest Boxmaker
and much more ...

Maatwerk binnen de 72 uur
voor golfkartonverpakkingen!

GET IN TOUCH NOW!

Think in other boxes!
+32 (0)56 78 25 70
sales@europal-packaging.com
www.europal-packaging.com