



**Tony Mary,
'chairman' van IP Globalnet**

**"CEO is veruit het meest
eenzame beroep ter wereld"**

**Tony Mary,
IP Globalnet**

**“Zorg in uw bedrijf op tijd
voor een waardesysteem”**



Blz. 8 en 9



Tony Mary, 'chairman' van IP Globalnet

“Ook succesvolle bedrijven hebben soms een herstructurering nodig”

Wie topmanager wordt bij een overheidsbedrijf, moet rekening houden met enkele behoorlijke ongemakken. Bij een coalitiewissel kan het best zijn dat de aandeelhouder haar beleid volledig omgooit, en als u – om welke reden ook – uw post verlaat of dient te verlaten, wordt dat vertrek meteen druk becommentarieerd in de pers. Uw ontslagvergoeding geheim houden? Vergeet het maar. Ook dat vormt wellicht het onderwerp van diverse mediacommentaren. Meestal krijgt u te veel, zelden te weinig. Tony Mary kan er over meepraten. Een jaar en enkele maanden na zijn openlijk conflict met voogdijminister Geert Bourgeois kijkt hij nochtans zonder veel rancune terug op zijn vertrek als gedelegeerd bestuurder van de VRT. “Het kwam vroeger dan ik zelf verwachtte, maar spijt heb ik zeker niet. Als ik kon herbeginnen, deed ik het opnieuw.”

We ontmoeten de 57-jarige Brusselse topmanager in de kantoren van callcenter bedrijf IP Globalnet in Sint-Stevens-Woluwe. Tony Mary is er sinds enkele weken voorzitter van de raad van bestuur. “Ik kom twee keer per week een halve dag naar hier,” zegt hij. “Het is mijn taak om samen met de CEO en de raad van bestuur een duidelijke structuur vast te leggen, zodat het bedrijf – een topdrie speler in België – inzake omzet, rendabiliteit en werknemers kan doorgroeien, ook internationaal. IP Globalnet, een 100% Belgische onderneming, is de voorbije vier jaar hard gegroeid, van 10 miljoen naar 30 miljoen euro omzet en een 1.000-tal medewerkers. Oprichter Eric Ignoul heeft dat al die tijd als een

echte ondernemer met veel enthousiasme gerund, maar beseft dat het tijd is om over te stappen naar een meer gestructureerde, managementgerichte aanpak. Daarvoor werd Hubert Laterre als nieuwe CEO aangetrokken en ikzelf als voorzitter van de raad van bestuur. Eric Ignoul zetelt nu als aandeelhouder in de raad van bestuur. Voorlopig is mijn taak wel uitgebreider dan die van een klassieke ‘chairman’. Vanuit mijn ervaring ondersteun ik de CEO bij het uittekenen en opzetten van groei- en managementstructuren, die de onderneming naar het volgende niveau moet brengen en verdere nationale en zelfs internationale expansie mogelijk moet maken. Die begeleiding zou eind maart ten laat-

ste afgerond moeten zijn. Daarna word ik ‘gewoon’ voorzitter van de raad van bestuur.”

B.M.: Kent u deze sector?

Tony Mary: “Zeer goed zelfs. Eind jaren ’90 stond ik aan het hoofd van Sitel Europe, een van de grote concurrenten van IP Globalnet. Sitel is in die periode uitgegroeid tot Europees marktleider, met een twaalfstal filialen in negen landen. Ook wereldwijd is Sitel vandaag nog altijd de grootste callcenter organisatie.”

B.M.: U moet structuur brengen in de verdere groei van IP Globalnet, zegt u. Is ‘organisaties structureren’ uw grote sterkte als manager?

“In 1982 ben ik topmanager geworden, op dat moment bij IBM Belgium, zonder er ooit om gevraagd te hebben. En van ’82 tot nu heb ik inderdaad niets anders gedaan dan structureren en herstructureren. Herstructureren heeft een negatieve bijklank. Slechte cijfers ombuigen door te snoeien in het personeelsbestand, denkt men dan. Maar ook bedrijven waar het heel goed gaat, hebben soms nieuwe structuren nodig om het nog beter te doen. Dat ik daar veel ervaring mee heb, heeft ongetwijfeld ook een rol gespeeld toen ze mij voor deze taak hebben gevraagd.”

Geslaagd huwelijk

B.M.: Wat is er belangrijk om een rendabel callcenter uit te bouwen?

"Je moet met de klant duidelijk afspreken wat hij wil en dat omzetten in processen. Zoals andere callcenters is IP Globalnet namelijk een hoogtechnologisch bedrijf. De capaciteiten van onze medewerkers, dikwijls niet hooggeschoold, worden door de technologie verveelvoudigd. Een succesvol callcenter zorgt voor een geslaagd huwelijk tussen technologie en degelijke medewerkers. Coaching van dat personeel is uiteraard ook erg belangrijk. Elke dag acht uur na elkaar aan de telefoon zitten, is niet altijd aangenaam. Het komt er dus op aan een omgeving te creëren waarin medewerkers zich goed voelen in hun job."



B.M.: Naast IP Globalnet hebt u nog andere bestuursfuncties. U bent onder meer voorzitter van de raad van bestuur van archiveringsbedrijf Memnon en bestuurder bij HDP en P&V. Ambieert u ook nog een uitvoerende opdracht, als CEO van een bedrijf of organisatie?

"Ik heb altijd gezegd dat de VRT mijn laatste job zou zijn. Het is vroeger geëindigd dan ik zelf had verwacht, maar toch blijf ik daar bij. Ik ben blij dat ik vandaag tijd heb voor andere zaken, zoals die bestuursmandaten. Ik begeleid ook enkele CEO's. Ik reflecteer met hen over hun ideeën, plannen en/of daden. Als CEO beoefen je namelijk het meest eenzame beroep ter wereld. Het geeft me voldoening om mijn kennis en ervaring zo met andere managers te kunnen delen."

B.M.: Uw laatste daad als gedelegeerd bestuurder van de VRT was het dagvaarden van de raad van bestuur toen die er niet in toestemde dat Flikken eerst op Belgacom TV werd uitgezonden. Hoe zou u als 'chairman' van IP Globalnet reageren als de CEO de raad van bestuur zou dagvaarden?

"In een raad van bestuur waar ik voorzitter ben, zou ik het nooit zo ver laten komen dat de CEO ons dagvaardt. Maar een overheidsbedrijf is dan ook iets zeer bijzonders. In een privébedrijf wil men vooruit, efficiënter werken en meer geld verdienen. In een overheidsbedrijf gelden dezelfde geplogenheden, behalve geld verdienen in sommige gevallen, maar je zit er gevangen in het spel van de aandeelhouder. Die aandeelhouder stelt namelijk niet altijd het goede van het bedrijf voorop. In het politieke machtsspel spelen er veel andere zaken. Op een bepaald moment vond ik dat mijn bestuurders hun rol niet meer correct invulden. Drie leden van de raad van bestuur van de VRT komen overigens uit een partij die in haar programma de afschaffing van de omroep predikt. Dat is niet meer normaal. De aandeelhouder verandert ook van gedacht, bijvoorbeeld als er een nieuwe minister aan het bewind komt. Dat maakt het ook erg moeilijk. Ik besepte op dat moment wel dat die dagvaarding een van de meest ultieme daden is die je als CEO kan stellen. Maar als niets anders werkt, elk overleg fout afloopt,... Tja, dan moet je iets doen."

"Ik heb ingestemd met een loonsvermindering van 60% om naar de VRT te gaan. De gunstige eindeloopbaanregeling als manager van een Big Four consultant was ik toen kwijt."

B.M.: Flexibel was uw houding op dat moment alleszins niet.

"Het was een consequente houding waarbij ik mijn overtuiging over de toekomstige strategische keuzes van het bedrijf erg sterk heb verdedigd. Consequent vasthouden aan uw overtuiging is in de zakenwereld helemaal niet abnormaal."

Ontslagvergoeding

B.M.: In de nasleep van uw vertrek bij de VRT raakte bekend dat u een ontslagvergoeding kreeg van 775.000 euro en over een maandelijkse onkostennota van 10.000 euro beschikte. Is het 'vervelend' dat dergelijke informatie openbaar wordt gemaakt?

"Pleasant is dat inderdaad niet. Vooral omdat men de context van die cijfers vrijwel niet kent. Voor mijn overstap naar de VRT was ik Managing Partner bij KPMG. Normaal kan je bij zo'n bedrijf op je 55ste met pensioen en word je gedeeltelijk doorbetaald tot je 60ste. Wel, ik heb ingestemd met een loonsvermindering van 60% om naar de VRT te gaan. Die eindeloopbaanregeling als manager van een Big Four consultant was ik toen kwijt. En die ontslagvergoeding? De 'afgunstigen' vinden dat veel, maar voor topmanagers die het kunnen weten, is dat allesbehalve overdreven. Dat bedrag is 30 maanden loon. Een normale verbrekingsvergoeding als je in een dergelijke positie wordt ontslagen."

B.M.: Uw carrière als topmanager is voorbij, zegt u. Welk advies zou u, tot slot, uit uw rijke managementervaring meegeven aan de Vlaamse bedrijfsleiders?

"Zorg in uw bedrijf op tijd voor een waardesysteem. Uit uw visie en dat waardesysteem bouwt u een bedrijfsstrategie en daarna volgt daaruit de uitvoering. Hou u aan die strategische keuzes en laat u niet leiden door de noden of opportuniteit van de dag. Maar hou uw ogen wel open. Toets nieuwe evoluties eventueel aan de bedrijfsstrategie."

Bedrijfsfiche

Naam: IP Globalnet

Plaats: hoofdzetel in St.-Stevens-Woluwe

Activiteit: callcenter

Website: www.ipglobalnet.com

Werknemers: 1.000-tal

Omzet 2006: 29,94 miljoen euro

Fiche Tony Mary

Functie: voorzitter raad van bestuur

Leeftijd: 57 jaar

Opleiding: licentiaat econometrie VUB

Carrière: in 1974 gestart bij IBM Belgium, waar hij door-groeide tot general manager. In 1993 richtte hij vervolgens het bedrijf Synergia op, waar hij tot 1995 CEO was. Daarna volgden topfuncties bij Belgacom (1995-1997), Sitel (1997-1999), Groupe Bull (1999), KPMG (2000-2002) en uiteindelijk de VRT.

Managementfilosofie: "Think straight, talk straight. Anders gezegd: concentreer je op het einddoel. Kapitaliseer voorts op wat goed gaat en verbeter wat er fout loopt, in die volgorde."