

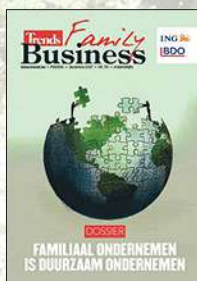
FAMILIEBEDRIJVEN

DE LEVENSADER VAN ONZE ECONOMIE

Drie kwart van de Belgische ondernemingen zijn familiebedrijven. Ze zijn goed voor een derde van ons bruto binnenlands product en 45 procent van de werkgelegenheid. Familiebedrijven zijn de levensader van onze economie. Meer dan ooit wil Trends die levensader aandacht geven. En dat doen we via alle kanalen die we ter beschikking hebben.

Maandelijks publiceren we in dit magazine een uitgebreid artikel over een thema dat de familiale bedrijven bezighoudt. Daarnaast is er een aparte website: www.trends.be/familybusiness. Op Kanaal Z ziet u boeiende en praktische getuigenissen over de familiale problematiek. En er is de

maandelijkse nieuwsbrief Trends Family Business, die een brede waaier familiale onderwerpen behandelt.



Met de steun
van ING en BDO



DUURZAAM ONDERNEMEN IN **FAMILIEBEDRIJVEN**

Duurzame business is duurder business

Familiebedrijven hebben enkele eigenschappen die hen soms haast intuïtief in de richting van duurzaam ondernemen drijft. Toch resulteert dat niet altijd automatisch in een duidelijke visie en een gerichte aanpak. **Wouter Temmerman**

Duurzaam of maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) omvat verbeteringsprocessen als goede werkomstandigheden, energiezuinigheid, optimaal transport, een efficiënt gebruik van grondstoffen, een kleinere ecologische voetafdruk. De lijst is lang en dat maakte van duurzaamheid en MVO containerbegrippen. Anders dan bij bijvoorbeeld filantropie gaat het om ingrepen die bedrijven integreren in de bedrijfsvoering, zodat ze tot betere resultaten komen. Ook in familiebedrijven won duurzaamheid aan belang. “Familiebedrijven hebben veel in huis om goed met

duurzaamheid om te gaan”, zegt Vincent Molly, professor Ondernemerschap en Familiebedrijven aan de KU Leuven en de Antwerp Management School. “Dat familiebedrijven een visie op lange termijn ontwikkelen, helpt uiteraard, maar ook reputatie speelt een rol. Ze zijn lokaal verankerd, hun naam is vaak de bedrijfsnaam en dan denk je twee keer na. Voorts koesteren veel familiebedrijven waarden die vaak al generaties meegaan.” Toch is de praktijk bezaaid met familiebedrijven die veel doen en andere die geen voeling hebben met maatschappelijk verantwoord ondernemen. Hoe geraakt u verder dan de intenties? ➤

“Duurzaamheid integreren gaat soms ook over het ter discussie stellen van de verwachtingen over het terugverdieneffect” - CHRISTOPHE DE VILLE, BDO

DE DUURZAME MELKPRIJS VAN INEX

Het Oost-Vlaamse familiebedrijf Inex verwerkt jaarlijks 220 miljoen liter rauwe melk tot zuivelproducten. Een blik op de verslaggeving leert dat het zuivelbedrijf duurzaamheid al vrij breed invult: minder brandstof verbruiken bij het ophalen van de melk en het transport naar de eindklanten, meer veiligheid bij de productie, het motiveren van de werknemers, meer recyclage, minder afval en minder energie verbruiken. Ook in dat rijtje staat de duurzaamheid bij de melkveehouders moni-

toren. De melk van Inex komt van 450 tot 500 melkveehouders in een straal van 120 kilometer rond de fabriek in Bavegem. "Onze melkveehouders liggen ons na aan het hart", zegt Catherine Pycke, de CEO van Inex Group. "De meeste leveren al generaties aan ons. Wij willen die relatie onderhouden via een goede communicatie, zodat we weten wat er leeft. De wereld verandert snel, het is belangrijk dat we de juiste keuzes maken." Duurzaam omgaan met leveranciers is in de zui-

velsector niet beperkt tot communicatie. Inex zet ook in op een duurzame melkprijs. "Daarmee bedoelen we een prijs die duurzaam is voor de melkveehouder, zodat die kan investeren en plannen op lange termijn. Tegelijk moet de prijs duurzaam zijn voor het zuivelbedrijf en de retailer. Dat betekent finaal dat de consument iets meer betaalt voor zijn liter melk. Wij geloven dat dat kan. Het is niet gezond dat een consument minder betaalt voor een liter melk dan voor een liter water."



CATHERINE PYCKE

➤ 1 MIJD DE OPPERVLAKKIGHEID

Zorg ervoor dat het niet blijft bij losse initiatieven zonder doordachte strategie of visie. "Zonnepanelen op het

dak leggen betekent niet dat je duurzaam bezig bent", waarschuwt Vincent Molly. "De ingrepen moeten in de hele organisatie zichtbaar zijn, anders kijken de klanten erdoor." Een formalise-

ring dan maar van de duurzaamheidsplannen? Niet enkel via een jaarlijks rapport, maar ook door een verankering op lange termijn in het familiecharter? "Bij JBC vertrekt duurzaam-

DUURZAAMHEID ALS ZAKENMODEL BIJ NNOF



ANNE LENAERTS

Nnof is een spin-off van het kantoorverhuisbedrijf Your Mover-Vandergoten. Beide ondernemingen zijn in handen van de familie Pierre, die tien jaar geleden de milieu-impact van de verhuisactiviteiten liet bestuderen. "Daaruit hebben we geleerd dat er een businessmodel zat in een tweede leven geven aan kantoormeubilair. Zo is Nnof ontstaan", meldt verkoop- en marketingdirecteur Anne Lenaerts. Bedrijven doen een beroep op Nnof voor de duurzame herinrichting van hun kantoren.

"We kijken verder dan de meubels en zijn geëvolueerd naar totale consultancy. Een jaar tot anderhalf jaar voor een bedrijf in zijn nieuwe kantoren trekt, gaat Nnof aan de slag. Bij de uitvoering betrekken we ons zusterbedrijf Your Mover Logistics bij de installatie en het transport." Toen de broers Christophe en Didier Pierre het concept bedachten, deden ze dat vooral uit overtuiging. "Ze wilden via hun dienstverlening meer maatschappelijke impact creëren. Of het rendabel zou zijn, was

toen nog niet in kaart gebracht. Pas na een jaar werd Nnof een apart bedrijf, nu is Nnof het vlaggenschip van de groep." Dat kwam ook door de visie en het geduld van de familiale aandeelhouders. "Dankzij hen hebben we een apart zakenmodel kunnen ontwikkelen. Didier Pierre was op dat moment niet bezig met de dagelijkse leiding en heeft voor Nnof een strategie op lange termijn uitgewerkt. Zo konden we een nieuwe duurzame activiteit comfortabel ontploffen."

DE SCHONE KLEREN VAN JBC

Duurzame kleding maken en verkopen is een complexe uitdaging. Het productieproces is doorgaans verspreid over veel regio's en de controle op de werkomstandigheden is allesbehalve gemakkelijk. In de duurzaamheidsstrategie van de familiale kledingretailer JBC is het ethische aspect manifest aanwezig. Verbetering van de werkomstandigheden bij leveranciers, deelname aan het Bangladesh Veiligheidsakkoord, sociale projecten en lidmaatschap van de Fair Wear Foundation ver-

zullen investeringen in milieuvriendelijke kleding, aandacht voor dierenwelzijn en ingrepen voor de beperking van de ecologische voetafdruk. "We produceren in het Verre Oosten en dat doen we met respect", zegt Ann Claes, die in 2004 met haar broer Bart het roer overnam van vader Jean-Baptiste Claes. "Geen kinderarbeid, een leefbaar loon, goede werkomstandigheden, veiligheid." JBC werd lid van de Fair Wear Foundation in 2015. Fair Wear controleert productiefabri-

ken en begeleidt kledingbedrijven in hun proces naar schonere kleren. "We zetten in op de controle en de constante verbetering van werkomstandigheden in de textiel fabrieken en communiceren daar transparant over. Zo hebben we een kantoor in China en in Bangladesh geopend, om continu een vinger aan de pols te kunnen houden in de fabrieken. Daarnaast hebben we dit jaar onze Transparency Tool gelanceerd voor ons volledig duurzame merk I AM.



heid vanuit onze kernwaarde respect. Die zit vervat in ons charter", zegt mede-eigenaar Ann Claes. "Duurzaamheid is op zich niet expliciet aanwezig in het charter. We bekijken met de volgende generatie hoe het charter zal evolueren. Zij vindt respect net zo belangrijk. Het is dus goed mogelijk dat we die waarde in een volgend charter uitdiepen richting duurzaamheid."

2 KIES UW GEVECHTEN

Familiebedrijven die het niet bij oppervlakkige bedoelingen houden, komen automatisch uit bij de vraag wat prioritair is. Je kunt niet alle deelaspecten van duurzaamheid in één beweging

kleinere ondernemingen mogen zich niet laten afschrikken. Het is niet omdat je klein bent, dat je geen verschil kunt maken. Elke stap is een verbetering. Je kan bijvoorbeeld starten met het 'laaghangend fruit' en gaandeweg de inspanningen opbouwen."

3 GEEF DE NIEUWE GENERATIE EEN ROL

De komst van de nieuwe generatie in een familiebedrijf is vaak een prikkel voor extra aandacht voor duurzaamheid. De nieuwe telgen ontwikkelden nieuwe ideeën of leerden bij andere ondernemingen hoe je acties succesvol kan integreren. "Veel jonge generaties zijn gevoelig voor duurzaamheid",

4 DENK AAN DE AANDEELHOUDERSWAARDECREATIE (EN HEB GEDULD)

In het beste scenario blijft duurzaamheid niet bij enkele verbeteringsacties, maar wordt het strategie. Dat gebeurt wanneer de ingrepen het zakenmodel beïnvloeden. Duurzaamheid wordt dan een activiteit die niet enkel de maatschappij dient, maar ook meer inkomsten genereert. Dat kan gebeuren in de onderneming of via een nieuw bedrijf, zoals de familie Pierre (zie kader *Duurzaamheid als zakenmodel bij Nnof*).

Volgens Christophe de Ville, partner bij BDO Advisory Organisation & Performance Management, is dat een proces van vallen en opstaan. "Je moet er de mislukkingen bijnemen. Duurzaamheid integreren gaat soms ook over het ter discussie stellen van de verwachtingen over het terugverdieneffect. En dat ligt niet altijd in de lijn van de verwachtingen van de aandeelhouders." Weten of een duurzaam businessmodel slaagt, is volgens De Ville moeilijk op korte termijn. "De levenscycli van producten en diensten worden almaar korter. Bedrijven moeten voortdurend een meer duurzaam zakenmodel zoeken, zonder de garantie op succes." ©

"Zeker de kleinere ondernemingen mogen zich niet laten afschrikken. Het is niet omdat je klein bent, dat je geen verschil kunt maken" - ANN CLAES, JBC

op de agenda plaatsen. Vaak strandt de oefening door de keuzestress. "Iets doen is beter dan niets doen", adviseert Ann Claes. "Duurzaamheid is een maatschappelijke prioriteit. Zeker de

merkt Vincent Molly. "Beschouw het echter niet als iets waar ze zich zomaar mee kunnen bezighouden. De volgende generatie moet dat op een goede manier in het bedrijf integreren en uitbouwen."