

# De recessie heeft weinig invloed op food en familiebedrijven

Iedereen weet waar hij aan toe is in een familiebedrijf. Daarbij speelt vertrouwen een grote rol in het runnen van zo'n organisatie. Hierover zijn zowel Henk van den Broek, Jaap Bastmeijer en Peer Swinkels het eens. Zij staan aan het roer van respectievelijk Detail Result, Nettorama en Bavaria. Tijdens het EFMI najaarscongres bleek dat in de tijd van economische teruggang, een baan bij een bedrijf gerund door een familie helemaal zo gek niet is.

*Henk van den Broek: "We willen een gezond bedrijf zijn, maar we kunnen ons wel wat veroorloven".*



Het najaarscongres van EFMI werd afgetrapt door Laurens Sloot, algemeen directeur van de EFMI Business School. Sloot presenteerde een lange termijnanalyse van de foodsector waarin hij uitgebreid inging op de winstgevendheid van handel en industrie en de recessiegevoeligheid van de foodsector. Volgens Sloot is food slechts beperkt recessiegevoelig. Het consumentenvertrouwen is in 2008 snel gedaald, maar de foodsector is een kerngezonde sector. De recessie en prijzenoorlog hebben nauwelijks impact gehad op de resultaten onder de streep. Sloot denkt zelfs dat de recessie kan leiden tot positieverbetering van de sector. "Mensen blijven altijd voedsel kopen. Waarschijnlijk maken de Aldi en de Lidl een grote groei door en verschuift de vraag van superpremiums naar goedkopere varianten. Toch verwacht ik dat supermarkten in januari gaan uitpakken."

## Conservatief

Uit de discussie aan het einde van de bijeenkomst bleek dat ook familiebedrijven niet recessiegevoelig zijn. "Bij een familiebedrijf wordt de boel niet helemaal leeggezogen. We zijn vooral bezig met de toekomst", ver-

naam, merkt Van den Broek op. "Ze zeggen dat je je moet aanpassen aan de familietop, die elkaar vaak de hand boven het hoofd houden. Maar wij kunnen ons een en ander veroorloven. We zijn minder scherp met winst dan een manager zou zijn."

"Onze organisatiestructuur is plat", aldus Swinkels. "Daarom heb je meer vrijheid in een baan bij een familiebedrijf. Je kunt meer risico's nemen."

## Pensioen

Uiteraard wordt er bij de familie Van den Broek wel gekeken naar de loonkosten. "Maar meestal hebben we geen tijd om het allemaal uit te rekenen. We hebben een bepaalde strategie. We willen een gezond bedrijf zijn, maar we kunnen ons wel wat veroorloven."

Het enige nadeel van een bedrijf met een familie aan het hoofd is dat de familieleden wel samen door een deur moeten kunnen. Bastmeijer denkt dat intriges en verdeeldheid een valkuil kunnen zijn. Hij heeft daar echter niet mee te maken: "Ik moet het alleen maar eens worden met mijn dochter".

Van den Broek en zijn broers hebben dezelfde ideeën. Maar om ruimte te maken voor een nieuwe generatie hebben ze een pensioenleeftijd ingesteld van 58 jaar. "Dat is nodig zodat we niet vasthouden aan het bedrijf en ons er mee blijven bemoeien." Ook bij Bavaria zijn daarover afspraken gemaakt. Met 62 jaar gaat een familielid

telt Van den Broek. "Er ontstaat bij ons minder snel onrust onder het personeel, omdat de kosten niet opgehoest hoeven te worden. We kunnen zelfstandig beslissen waar we het geld instoppen." Tijdens een kredietcrisis zijn familiebedrijven in het voordeel ten opzichte van beursgenoteerde bedrijven. Volgens Swinkels is een familiebedrijf conservatief gefinancierd. "Een familie opereert minder riskant. Onroerend goed levert een uitstekend rendement op. Lange termijn is heel belangrijk."

Een organisatie gerund door een familie heeft vaak een besmuite

*Jaap Bastmeijer: "Ik moet er niet aan denken om mijn bedrijf los te laten".*



## Vijf generaties supermarkten

Volgens Christiaan Rikkers van Jos de Vries The Retail Company zijn er vijf generaties supermarkten. De eerste winkels waren meer buurtsupermarkten waarbij de nadruk lag op het sociale aspect. Daarna ontstonden de rationele supermarkten met vooral kw-producten van a-merkfabrikanten, gevolgd door branded stores, georiënteerd op klanten en waarbij merkidentiteit is ontstaan. De total food suppliers, waarbij product, prijs en service belangrijk zijn, is de vierde en huidige generatie. Winkels komen daarbij vooral naar de klant toe.

De supermarkten van de toekomst zijn gebaseerd op interactie met klanten, technische ontwikkelingen definiëren daarbij het concept. Daarbij is prijs en service standaard, het assortiment moet de toegevoegde waarde bieden. Private label wordt in de vijfde generatie supermarkten steeds belangrijker, net als maatschappelijk verantwoord ondernemen en verse producten direct van het land.



daar met pensioen. "Met pensioen is dan ook echt met pensioen. Je blijft wel certificaathouder, maar ook die moet je langzaam afdragen", zegt Swinkels.

### Vertrouwen

Om zichzelf in een minderheidspositie te manoeuvreren, startte Van den Broek samen met de familie Kat (Dekamarkt) Detail Result. Op het moment vallen daar twee families onder, beide met 50% aandeel. Wanneer nog een familiebedrijf zich aansluit,



Laurens Sloat presenteerde een lange termijnanalyse van de foodsector waarin hij uitgebreid inging op de winstgevendheid van handel en industrie en de recessiegevoeligheid van de foodsector.

dan wordt het aandeel 33,3%. "We vonden het niet eervol om onze supermarktorganisatie te verkopen. Dat was geen alternatief. We willen toch betrokken blijven." Van den Broek zegt geen haast te hebben met het hele proces. "Als we nog geen drie partijen hebben, dan hebben we onze zaken nog niet op orde en moeten we ons beter inspannen. We zien het wel." Vertrouwen is daarbij erg belangrijk. "Het werkt alleen als je 100% vertrouwen in elkaar hebt. Met de familie Kat zijn we al jaren goede vrienden. We hebben een groot doel voor ogen en dat is bundelen."

Bastmeijer en Swinkels vinden vertrouwen van groot belang binnen een familiebedrijf. Bastmeijer: "Vertrouwen is de basis". Volgens Swinkels komt vertrouwen binnen een familiebedrijf door opvoeding. "Wij woonden met de hele familie in een straat. Je bent allemaal vanuit dezelfde waarde grootgebracht. We hebben allemaal in het bedrijf meegeerkt en we kennen het bedrijf daarom beter dan wie dan ook."

### Opvolging

Volgens Bastmeijer is het zoeken van een opvolger niet zo makkelijk.



"Het is je kind. Je hebt de organisatie opgebouwd en het is een grote familie geworden. Ik moet er niet aan denken om het los te laten." Wanneer de tijd toch rijp is, wil de eigenaar van Nettorama zijn bedrijf goed onderbrengen, omdat daar toch ongeveer 250.000 mensen mee gemoeid zijn. "Alle familiebedrijven werken al samen in Superunie. Alleen de verkoop is nog apart. Een samenwerking zou kunnen. Ik vind Detail Result een geweldig initiatief en zal daar zeker over nadenken. Maar ik kan Nettorama ook onderbrengen bij een groter bedrijf", aldus Bastmeijer.

Schaalgrootte is nodig om mee te blijven doen, zegt Van den Broek. "Daarom willen we familiebedrijven samenvoegen. Met twee partijen hebben we al voldoende schaalgröße voor dit moment, voor over vijf jaar is het misschien niet genoeg. Veel families willen zelfstandig blijven en schuiven het voor zich uit, maar er komt een moment waarop het moet. Je moet in het blauwe geweld mee kunnen doen." Familiebedrijven hoeven niet meteen aan te sluiten. "Het kan ook een combinatie worden. Eerst de automatisering en de administratie, zodat je geleidelijk aan kan wennen. We hebben geen haast", benadrukt Van den Broek nogmaals.

Binnen familiebedrijven worden zakenrelaties vaak gekoesterd. Van den Broek: "We hebben veertigjarige relaties met leveranciers. Deze relaties zijn gebaseerd op vertrouwen, maar ik moet zeggen dat het toch ook gaat om scherpe prijzen. Het is uit gemak, maar we doen wel nacalculaties". Bij een managementwisseling of een generatiewisseling worden de relaties vaak onder de loep genomen.

Swinkels: "Je moet wel scherp blijven".

Peer Swinkels: "Je kunt meer risico's nemen bij een familiebedrijf".

Ingrid Helmink