

## Groei en continuïteit door professionalisering en informatietechnologie

*Familiebedrijven vertellen hun verhaal*

Op donderdag 18 februari 2016 hebben Gwynt en Celcus een seminar georganiseerd voor familiebedrijven over professionalisering en informatietechnologie. Drie gastsprekers van Merford, Koninklijke Nootboom Groep en Farm Frites vertelden over hun ervaringen hoe inzicht en stuurinformatie helpt om hun bedrijf verder te professionaliseren en uit te bouwen. De bijeenkomst vond plaats bij Merford, een tweede generatie familiebedrijf in de maakindustrie.



Foto: het pand van Merford aan de Franklinweg in Gorinchem

### Rondleiding door de operatie

De middag begint met een rondleiding door de moderne productielocatie van Merford in Gorinchem. Algemeen directeur Adrienne Vertooren heet de ruim 60 gasten van harte welkom en geeft een korte presentatie over de onderneming. De aanwezigen krijgen een rondleiding langs de verschillende productieafdelingen. We zien verschillende systemen voor geluidsbeheersing, operator cabines voor kraan-machinisten, de afdeling plaatbewerking en allerlei specifieke deuren. Met name de kogelwerende deur in de showroom trekt veel belangstelling. De aanwezigen zijn onder de indruk van de moderne fabriek.



## De kracht en uitdagingen van familiebedrijven



Het seminar begint onder leiding van dagvoorzitter Dr. Ilse Matser, lector en directeur van het Landelijk Expertisecentrum Familiebedrijven op Windesheim. Ze vertelt dat familiebedrijven steeds meer in de belangstelling staan en steeds meer waardering krijgen voor hun belangrijke rol in de economie. Een recent voorbeeld is Jumbo dat La Place heeft overgenomen en daarmee voor continuïteit en werkgelegenheid van duizenden banen heeft gezorgd.

Anderzijds hebben familieleden die werkzaam zijn in het bedrijf te maken met specifieke uitdagingen, zoals het vinden van een balans tussen hun rol als familielid, aandeelhouder en directeur/leidinggevende. Dit kan tot spanningen binnen de familie leiden, bijvoorbeeld als de Next Generation de onderneming overneemt.

Ook het realiseren van groei is vaak een uitdaging, waardoor veel familiebedrijven in de praktijk moeite hebben met een verdere expansie. Familiebedrijven zijn over het algemeen vrij gesloten en vinden het moeilijk om met externen te klankborden over de balans tussen groei en continuïteit. De oprichting van een Raad van Advies is dan vaak een goede eerste stap in het proces van professionalisering. Ter aanvulling werd vanuit de zaal aangegeven dat het belangrijk is te beseffen dat familieleden zowel "in" als "aan" de organisatie werken. Ook werd als goed voorbeeld genoemd om niet alleen 'top down' veranderingen door te voeren, maar ook 'bottom up' te vragen naar de verbeterpunten aan het personeel.

### Professionalisering Merford

De eerste spreker is Adrienne Verdoorn, sinds 2012 algemeen directeur van Merford. Na de overdracht van het bedrijf vanuit haar vader heeft Merford een professionaliseringsslag gemaakt, waarbij de organisatie en de besturing op meerdere vlakken zijn aangepast. Gwynt heeft op verschillende vlakken ondersteuning geleverd in deze transitie.

Adrienne geeft aan dat professionaliseren een breed begrip is waaronder meerdere aspecten vallen, zoals het creëren van een goede werkomgeving voor de (vak)mensen, efficiënter worden, betere stuurinformatie en voorlopen in de markt. Merford heeft



er bewust voor gekozen om eerst efficiënter en effectiever te willen werken, en daarna in te zetten op omzetgroei. Het professionaliseringsproces is een intensief traject dat is opgebouwd rondom drie bouwstenen:

- 1) Organisatieverandering: aanpassing van de structuur naar vijf business units, nieuw (BU) management, oprichting RvC, vastlegging familiestatuu, vertaling familiewaarden naar ondernemingswaarden (komen terug in de beoordelingsgesprekken), business plan voor elke BU, etc.
- 2) Processen: efficiënter werken door enerzijds digitalisering en automatisering, en anderzijds door 'tastbare' verbeteringen zoals transportbokken en andere basismaterialen.
- 3) Mensen: verbeterteams per BU, mensen verantwoordelijke maken (BU managers zijn ondernemers), eigenaarschap geven, beoordelingen en opleidingen.

Tevens was er behoefte aan inzicht in de vraag: wat levert het op? En hebben we dat inzicht? Naast een ERP-systeem werkt Merford daarom met tools als QlikView en Jedox voor projecten, met name om vooruit te kunnen kijken.

Een 'must have' in het professionaliseringsproces zijn mensen die mee willen en mee kunnen. In de praktijk duurt het proces langer dan van tevoren gedacht. Maar mensen mee krijgen is soms moeilijk en vraagt om geduld. Hierbij is het risico dat de aandacht voor de verandering naar de achtergrond verdwijnt zodra het drukker begint te worden en de orderstroom groter dreigt te worden dan de beschikbare capaciteit.

Merford heeft gekozen voor een RvC – en er vervolgens voor gezorgd dat deze voldoende 'body' heeft richting de directie. Adrienne ziet de RvC als een orgaan om mee te sparren over dilemma's. Ook verwacht ze dat de RvC de directie uitdaagt en attendeert op zaken die een risico vormen of duidelijk beter kunnen.

De familie heeft veel tijd geïnvesteerd in het bespreken van de rol van de familieleden – en de toekomstige Next Gen – richting de onderneming. Dit is vastgelegd in een familiestatuu.

Welke gevolgen heeft de professionaliseringsslag gehad op de cultuur? Die is wat zakelijker geworden, met wat meer sturing op resultaat en inzicht in de cijfers. Maar Merford waakt er wel voor om niet door te schieten naar een bureaucratische situatie zoals bij sommige multinationals het geval is.

## BI bij Koninklijke Nootboom Groep

De tweede spreker is Albert de Boer, Hoofd Informatievoorziening bij Koninklijke Nootboom Groep – marktleider in Europa in trailers voor uitzonderlijk wegvervoer, opgericht in 1881 en momenteel geleid door de vijfde generatie.

Als gevolg van de crisis heeft Nootboom een flinke stap gemaakt met een nieuw Management Informatie Systeem. De oude manier van rapporteren en analyseren leverde onvoldoende inzicht en mogelijkheden op om de organisatie door turbulente tijden te loodsen.



In het verleden was IT vooral maatwerk, maar men werkt steeds meer met standaardsoftware voor ERP en PDM (artikelbeheer). Men is op zoek gegaan naar een BI-oplossing om drie redenen: 1) centralisering van de behoefte aan meer inzicht en rapportageflexibiliteit, 2) één versie van de waarheid en 3) snelheid.

De eisen die aan een BI-tool werden gesteld hadden betrekking op het ontsluiten van meerdere databases naar één centrale database, beveiliging, inzoom-mogelijkheden in de analyse, en een web-based interface voor de gebruikers.

Door (met behulp van Google) op zoek te gaan naar de beste oplossing kwam men uit bij Jedox en Celcus. Het resultaat is een doe-het-zelf BI-tool die ook geschikt is voor performance management doeleinden. Hierdoor is de informatie eenduidig, is Excel niet meer nodig, is er veel minder email verkeer, en zijn de analyses en rapportages sneller beschikbaar.

Kijkend naar de toekomst wil Albert het onderwerp 'data controle' verder oppakken. Dit betekent onder andere dat een controller een nieuwe rapportage gezien moet hebben alvorens het rapport eruit mag. Dit geeft wel wat weerstand in de organisatie, maar momenteel is er te veel interne discussie over de cijfers omdat sommige definities niet duidelijk zijn (bijvoorbeeld meerdere soorten 'omzet'). Data controle en duidelijke definities moeten dan onnodige discussies voorkomen.

Wat opvalt is dat een relatief kleine ICT-afdeling (4 personen op totaal 400 medewerkers) door een proactieve houding en training in staat bleek om de ene na de andere functionele toepassing uit te rollen voor de business. Een knappe prestatie waarmee dit familiebedrijf een mooie professionaliseringslag heeft weten te maken.

### Forecasting bij Farm Frites

De derde gastspreker is Eric van Steekelenburg, Finance Director Europe bij Farm Frites. Farm Frites is een familiebedrijf dat zich al 40 jaar lang toelegt op de ontwikkeling van allerlei bevroren en gekoelde aardappelproducten.

Forecasting is van fundamenteel belang in deze business. Zeven dagen per week, 24 uur per dag komen er vrachtwagens met aardappels aan die na verwerking tot een uitgebreid assortiment aardappelproducten worden afgevoerd. Grote klanten als McDonald's en KFC verwachten dat Farm Frites ook in andere landen kan leveren. Daarom is Farm Frites onder andere ook in China actief.

De aardappelmarkt is een dynamische markt, waarin de prijzen dagelijks veranderen. Het is een internationale termijnmarkt met meerdere aardappelrassen. Zowel aan de verkoop- als aan de inkoopkant wordt gewerkt met contracten en daghandel. Het is 'centen business' waarin dagelijks grote volumes worden verwerkt en verhandeld. Om te zorgen dat er niet te weinig, maar ook niet te veel wordt ingekocht, moeten de verkoopprognoses en inkoopposities continu bekend zijn. Dit vereist een forecasting-systeem dat veel data aankan en waarin de bruto marge op klant/artikel niveau kan worden bijgehouden.





Finance speelt een belangrijke (control) rol en werkt met een 'monthly rolling 24-period net profit forecast' model. Hiermee worden alle producties en transacties, alle contracten en daghandel, en alle valuta-effecten in de gaten gehouden en bijgestuurd. Het is onmogelijk om dat allemaal in Excel te doen en vereist een geavanceerde performance management tool. Farm Frites gebruikt IBM Cognos TM1 voor haar performance management, ondersteund door Celcus.

Deze tool stelt de mensen in staat om "door de data heen te komen". Het resultaat is dat Farm Frites meer 'in control' is, beter kan voorspellen, beter kan (bij)sturen op prijsveranderingen, en een hogere 'forecasting accuracy' heeft.

BI is dus van strategische waarde voor Farm Frites en stelt de onderneming in staat om op professionele wijze wereldwijd de netto winst te optimaliseren.

### Tot slot: wat is er zo special aan een familiebedrijf?

Dagvoorzitter Ilse Matser vraagt Steven Koelemeijer van Celcus en Dirk-Harm Eijssen van Gwynt naar voren te komen voor enkele afsluitende conclusies.



Van reactief naar proactief, en van brandjes blussen naar continue verbeteren, is volgens Dirk-Harm de rode draad in performance improvement en professionaliseren. Dit geldt misschien wel met name voor familiebedrijven. De uitdaging is om betrokkenheid en eigenaarschap te creëren op alle niveaus in de organisatie, want het ondernemerschap zit van nature 'bovenin' bij de familie. De sleutel tot succes is leren delegeren en mensen verantwoordelijk maken voor het opstarten van initiatieven en de resultaten die ze zelf kunnen realiseren. Een mooi voorbeeld is Merford's BU-structuur, waarin de BU-managers als ondernemers worden geacht te opereren. De volgende stap is het creëren van eigenaarschap in de lagen daaronder, in plaats van medewerkers die naar boven kijken en afwachten wat de DGA zegt.

Steven Koelemeijer geeft aan dat de technologie die grote multinationals nodig hebben, dezelfde is als die familiebedrijven nodig hebben. Waar het om draait is de organisatie, de mensen en de wil om te veranderen. De 'Do It Yourself'-mentaliteit is vaak sterker bij familiebedrijven, kijk bijvoorbeeld naar wat het IT-team bij Koninklijke Nootboom Groep allemaal heeft gedaan en bereikt. Daarnaast is de factor 'politiek' bij grote multinationals vaak sterker, en zijn de belangen tussen IT en de business vaak niet dezelfde. Familiebedrijven durven andere keuzes te maken en kiezen niet standaard voor een grote naam.

Ilse Matser sluit het seminar af en nodigt iedereen uit voor de borrel en het 'walking diner'. De meeste gasten blijven om na te praten en nieuwe contacten op te doen – en genieten van de prima verzorgde drankjes en culinaire hapjes.



Wij kijken terug op een geslaagd en succesvol event, en danken Merford en alle gastsprekers hartelijk voor hun medewerking.

Celcus  
Steven Koelemeijer

Gwynt  
Dirk-Harm Eijssen



Celcus is een gespecialiseerd adviesbureau dat bedrijven en organisaties helpt met de implementatie van software ten behoeve van inzicht, sturen, scenario analyse en plannen: Business Intelligence & Performance Management.

Referenties: o.a. Royal DSM, Royal BAM Group, Allianz Group NL, Xycarb Ceramics, Canon, Eneco, Novoferm, G4S, Royal Nootboom, Merford,, Gemeente De Bilt, Gemeente Baarn, Promese Logistics, Eurrail, Ewals Logistics, NHTV, Royal VolkerWessels, Farm Frites, Sanofi, Avery Dennison, AMC, UMCU

- » Wij helpen door het ontwerpen, bouwen en beheren van intelligence & performance management applicaties.
- » Wij borgen kennis en kunde dat organisaties in staat stelt om zelf inzicht in de bedrijfsvoering te realiseren én stuurinformatie die grip geeft op de toekomst. We bieden een omvangrijk programma aan trainingen, on the job learning en ondersteuning.
- » Wij staan voor laagdrempeligheid, kwaliteit en toegevoegde waarde voor de organisatie.

Gwynt gelooft in ondernemerschap en werkt voor ondernemende familiebedrijven die hun ambities willen realiseren. Onze passie is het pragmatisch ondersteunen van familiebedrijven zodat zij daadwerkelijk de continuïteit van de onderneming kunnen realiseren. Wij geloven in een intensieve samenwerking met de (familie)directeur en zijn of haar team, in een tempo passend bij de organisatie en de ontwikkelfase waarin de onderneming zich bevindt. Voorbeelden van projecten zijn:

- » Het ondersteunen van de nieuwe generatie met het verder ontwikkelen en professionaliseren van de onderneming.
- » Het realiseren van een "culture of excellence" en het vergroten van eigenaarschap en ondernemerschap in de organisatie.
- » Verbeteren van de innovatiekracht en het concurrentievermogen van de onderneming.
- » Herijken van de strategie en deze vertalen naar een concreet implementeerbaar plan.

Wij combineren marktkennis van de industrie en de retail met inhoudelijke expertise en veranderkracht. Onze klanten bereiken hierdoor drastische resultaten, groei en een cultuur van continu verbeteren.