

# GROOT IN KLEINE DINGEN EN OMGEKEERD



“Ik wil niet de roerloze kikker zijn die langzaam aan de kook wordt gebracht.” Het zijn de veelzeggende woorden van Leo Borms, CEO van de kmo-koekjesfabrikant La Confiance. Op coronaveilige afstand zit Francis Deprez, topman bij het beursgenoteerde familiebedrijf D'Ieteren Group. Op de agenda: de symbiose tussen ‘groot’ en ‘klein’. In de feiten blijkt dat onderscheid anno 2021 al een non-discussie.

**Het VBO onderzocht recent de verwevenheid van kmo's en grote bedrijven en het belang daarvan voor onze economie** (lees de artikels in deze REFLECT). **Is jullie business op een of andere manier verweven met die van een grote onderneming of kmo?**

**Francis Deprez (FD):** “Absoluut. We ‘zijn’ een groot bedrijf maar ‘voelen’ ons alsnog kmo. Ik kan vergelijken, want werkte zelf 10 jaar voor een echte Duitse mastodont (Deutsche Telekom). Bij D'Ieteren domineert de familiale spirit. Wij werken nauw samen met kmo's als potentiële investeringskansen, als leveranciers en als klanten. Daarnaast hebben we binnen de groep eigen start-ups en bedrijven die als autonome entiteiten fungeren zodat ze hun flexibiliteit, creativiteit en reactiesnelheid maximaal kunnen uitspelen. Kortom, kmo's zijn overal actief verweven met onze business.”

**Leo Borms (LB):** “Mijn grootmoeder placht als vrouwelijke ondernemster na de Tweede Wereldoorlog te zeggen ‘Met grote heren is het kwaad kersen eten’. Zij had geen goede herinneringen aan de samenwerking met een grote speler die haar vrouwen misbruikte, de bedrijfsprocessen kopieerde en de concurrentie aanging. Anderzijds was die concurrentieslag de aanzet om het eigen bedrijf te moderniseren. Met La Confiance is dat net zo. Als huismerkleverancier van Colruyt bijvoorbeeld moeten we bijzonder efficiënt produceren, topkwaliteit leveren en voldoen aan de

internationale voedingsstandaarden. Dat is een hecht partnerschap met een gezamenlijk doel: het beste product leveren voor de klant. Niet te vergelijken met de productie van een 'in-and-out' private label waar alleen de prijs van tel is."

## WAARDEN, VISIE, RESPECT

**Uit de studie blijkt dat een succesvolle samenwerking steunt op zes basics. Zo moeten beide ondernemingen dezelfde waarden en normen delen.**

**FD:** "De acquisitie van de grote kmo Moleskine, notitie- en schetsboekjesbedrijf, heeft niets met onze corebusiness auto's te maken, maar alles met hun zin voor ondernemen, hun manier van willen uitmunten, hun innovatieve drive. Dat trok ons bij hen aan. Met zo'n spirit kunnen we samen een stukje geschiedenis schrijven. Hun missie matcht met die van ons: een familie van ondernemingen samenbrengen. Het wow-gevoel was er en de vonk sloeg over. Een must, want de 7de generatie D'leteren gaat er pas voor wanneer de partner ook echt deel van de familie wil worden, een langetermijnrelatie wil uitbouwen. Dat overstijgt het puur zakelijke. En au fond geldt dat principe voor elke leverancier, klant of medewerker."

**LB:** "La Con fiance handelt nauw samen met het Franse Dukan Dieet. Het was pas wanneer we na twee jaar zoeken en aftasten de 85-jarige goeroe-oprichter zelf, Pierre Dukan, persoonlijk ons verhaal konden brengen, dat sommige plooiën werden gladgestreken. Dat zegt alles. Voorheen liep de communicatie strikt zakelijk via marketing en sales. Het gesprek van ondernemer tot ondernemer was van een totaal andere orde. Ik kan nu met een geruster hart investeren in een innovatief product voor Dukan waarvan ik weet dat het pas op langere termijn zal renderen. Mijn zorg nu is: wat als de bezieler wegvalt?"

**Een duurzame langetermijnrelatie is pas mogelijk als de visies over de te bereiken doelstelling(en), de resultaten en de operationele uitrol met elkaar sporen.**

**LB:** "Na onze ervaring met Dukan objectiveren we nu in een soort charter de issues die zich in de relatie kunnen voordoen. Wat als de grondstofprijzen stijgen, hoe berekenen we de kostprijs, welke rechtbank is bij conflict bevoegd ...? Wie al die zaken duidelijk kristalliseert in een contract dat figuurlijk gesproken 20 jaar in de kast blijft liggen, doet goede zaken."

**FD:** "Zo'n overeenkomst blijft natuurlijk een dynamisch gebeuren dat continu wordt bijgestuurd. Toen we onze autoconcessies een aantal jaren terug wilden consolideren, waren duidelijke afspraken over elkaars verwachtingen van levensbelang. Niet op zijn minst voor de dealers die vaak familiebedrijven zijn en grote investeringsrisico's moeten nemen. Het is ook onze



verantwoordelijkheid om hen te helpen voorbereiden op en te behoeden voor de wereldwijde evoluties in de automarkt. Om afspraken te maken over marketing-, sales en technische ondersteuning zodat ze aan de normen van de fabrikant kunnen voldoen. Ten slotte moet ook het financiële plaatje kloppen. Aan D'leteren de opdracht om een structuur op te zetten die vandaag, morgen en overmorgen positief blijft voor de groep en de kmo-concessiehouders."

**LB:** "Ik wil niet de roerloze kikker zijn in de pot water die langzaam aan de kook wordt gebracht. Bang afwachten en hopen dat alles bij het oude zal blijven, is pure zelfmoord. In een businessrelatie is dat niet anders. Alert blijven voor elkaars noden en wensen is de boodschap."

**Kun je voorkomen dat de partner zijn of haar (dominante) positie misbruikt of afspraken niet respecteert?**

**FD:** "Het begint bij wederzijds inlevingsvermogen. Ken elkaars mogelijkheden, beperkingen en de randvoorwaarden waaronder je werkt. Als beursgenoteerde, grote groep moeten we bepaalde standaardcontracten en standaarddocumentatie hanteren, en definiëren we onze eigen betaalttermijnen. Maar dat belet niet dat we ons flexibel kunnen aanpassen. De kleine lettertjes moeten haalbaar blijven. Als kmo moet je contractueel voorkomen dat je wordt platgedrukt. Leg die eis expliciet op tafel bij de onderhandelingen. De 'dominante' speler die zijn beleid of zin keihard doordrukt, krijgt die boemerang vroeg of laat toch terug in het gezicht. Als wij onze D'leteren- administratie zouden loslaten op onze interne start-ups, dan worden die binnen de kortste keren omvergeblazen. Je moet daar een serre rond bouwen zodanig dat ze geen last hebben van hevige wind, en toch voldoende licht krijgen om verder te groeien."

**"EEN CONTRACT DAT 20 JAAR IN DE KAST BLIJFT LIGGEN, IS EEN GOED CONTRACT"**

**LEO BORMS,  
CEO LA CONFIANCE**

## "ELK GESPREK IS EEN VORM VAN VERWACHTINGS-MANAGEMENT"

FRANCIS DEPREZ,  
CEO D'IETEREN GROUP

LB: "Respect kun je moeilijk op papier zetten. Als een nieuwe CEO bij de dominante speler het lopende beleid op zijn kop zet, sta je daar wel mooi als kmo-leverancier. Als La Confiance koekjes moet leveren voor het autosalon, dan verwacht mijn businesspartner dat de kwaliteit top is. Respect en verwachting liggen heel dicht bij elkaar. Hoe krijg je 'aanvoelen' op papier?"

FD: "Automatisme is een verraderlijke valkuil. Het is niet omdat je bijvoorbeeld altijd standaardbetalings-termijnen toepast dat je bij veranderende omstandigheden niet meer mag afwijken. Anders verlies je misschien een trouwe leverancier."

## COMMUNICATIE, KADER, CONFLICT

### Wat zijn best practices om de communicatie binnen een samenwerkingsmodel open en optimaal te laten verlopen?

LB: "Doel is dat de communicatie de dagdagelijkse operationele business overstijgt. Ik wil mijn telefoon kunnen nemen om een issue snel op te lossen. En liefst zonder dat ik eerst allerlei kanalen, filters of niveaus moet passeren. Zoiets lukt uiteraard beter tussen kmo's. Natuurlijk krijg ik Jef Colruyt niet zomaar aan de lijn. Maar ik wil wel met zijn aankoopverantwoordelijke over meer dan alleen de prijs onderhandelen. Of hem of haar in tempore non suspecto een nieuw product komen voorstellen."

### Valt men niet snel terug op gewoontes waardoor bepaalde communicatielijnen afstompen?

FD: "Regelmaat is het codewoord. Zoek buiten de dagelijkse business naar een excuus om af en toe check-ins te hebben. En hou simultaan communicatielijnen open op verschillende niveaus, tot en met het secretariaat. Zo vermijd je in een gat te vallen als je gesprekspartner 'verdwijnt' en verwerf je verschillende inzichten of pik je dingen op die je via de formele kanalen mist. Communicatie blijft nu eenmaal een menselijk gebeuren."



## WWW.DIETERENGROUP.COM

Sinds zijn oprichting in 1805 is D'Ieteren de naam van een Belgische ondernemersfamilie die in meer dan twee eeuwen uitgroeide tot wat vandaag het beursgenoteerde D'Ieteren Group heet. Op basis van een langetermijnstrategie- en visie streeft de groep naar groei en waardecreatie voor de ondernemingen waarin het investeert. Met als resultaat een duurzaam verhaal voor de werknemers, de klanten, de maatschappij en de aandeelhouders.

- De groep heeft momenteel activiteiten in:
  - **D'Ieteren Automotive.** Verdeelt in België de voertuigen van de merken Volkswagen, Audi, SEAT, Škoda, Bentley, Lamborghini, Bugatti en Porsche. Goed voor 1,2 miljoen voertuigen in omloop.
  - **Belron.** Wereldleider in de herstelling en vervanging van voertuigbeglazing. Actief in 40 landen met marktleidende merken, zoals Carglass®, Safelite® en Autoglass®.
  - **Moleskine.** Ontwikkelt en verkoopt notebooks en schrijf-, reis- en leesaccessoires onder een iconisch merk via een wereldwijd multichannel-platform.
  - **D'Ieteren Immo.** Bundelt de vastgoedactiviteiten van de D'Ieteren Group in België.
- Hoofdkwartier in Elsene-België
- Omzet (geconsolideerd 2020): +7 miljard euro
- Aantal werknemers (2020): 30.000



**LB:** "Doe de inspanning om ook via netwerk-events informatie in te winnen. Of bij andere leveranciers poolshoogte te nemen van wat er voor en achter de schermen reilt en zeilt."

**FD:** "Elk gesprek is een vorm van verwachttingsmanagement: gaan ze bestellen of niet? Hoe snel wordt er geleverd? Wie niet praat met elkaar wordt altijd verrast, is altijd een beetje slachtoffer."

**LB:** "Belangrijk is dat je elkaar tijdig op de hoogte brengt van veranderingen in strategie, visie, aanpak. Zo kan de leverancier of klant anticiperen op de nieuwe situatie."

**Samenwerken betekent ook sturing en controle. Het kaderen en inbouwen van 'stop en go's' binnen een constructieve mindset.**

**FD:** "Binnen een lange relatie helpt het om structuur aan te brengen en formele 'touchpoints' in te bouwen. Onaangename verrassingen vermijden, zonder formalistisch te willen worden. Toen de COVID-19-crisis losbarstte, was de sense of urgency voor dat soort overlegmomenten uitzonderlijk groot."

## "RESPECT KUN JE MOEILIK OP PAPIER ZETTEN" LEO BORMS

**LEO BORMS**

### WWW.LACONFIANCE.BE

Bakker Jozef Borms en zijn partner August richtten in 1924 van de vorige eeuw La Confiance op. Peperkoek – later Vondelmolen – en speculoos waren de huisgemaakte specialiteiten. Vijf generaties later leidt Jan Borms Vondelmolen en herontdekt broer Leo Borms het speculoosrecept. Hij brengt het opnieuw tot leven met enkel de beste biologische ingrediënten: échte boter, zorgvuldig geselecteerde kruiden ... Alle hoofdingrediënten worden voor 100% bij de partner-boeren aangekocht. La Confiance speculoos is officieel erkend als traditioneel Belgisch streekproduct. Daarnaast bakt het bedrijf onder de merknaam Ceval Healthfood al meer dan 40 jaar een uitgebreid gamma koeken voor het 'health'-marktsegment (bio, suikervrij of suikerarm, vezelrijk, laag in kcal ...).

- Hoofdkwartier en productieplant in Dendermonde-België
- Twee eigen merken: La Confiance en Ceval Healthfood
- Sinds 2016 artisaanaal, open koekjesatelier en -winkel in Brugge ([www.maisonlaconfiance.be](http://www.maisonlaconfiance.be))
- Omzet (geconsolideerd 2020): +/- 1 miljoen euro
- Aantal werknemers (2020): 10

**LB:** "Als kmo moet je vooral bewaken. Zorgen dat het niet – ongewild – de verkeerde kant uitgaat. Ik kan elke week wel een nieuw koekje ontwikkelen op vraag van mijn klant. Maar wil ik dat wel? De R&D binnen veel grote bedrijven volgt een eigengereide visie waarin men zich steeds vaker vastrijdt. Als ik een alternatief voor suiker wil gebruiken, dan doe ik dat. Punt."

**Wat bij een conflict: rechtbank of bemiddeling?** (lees ook het artikel 'Juridische conflicten vermijden', p. 29)

**FD:** "Het is altijd beter om een minnelijke schikking te vinden, onder elkaar, zonder bemiddelaar. Lukt dat niet, dan kan een bemiddelaar soelaas brengen. Op voorwaarde dat het sneller, efficiënter en competent kan dan via de klassieke juridische wegen. Bemiddeling heeft ook het voordeel van de discretie wat de slaagkans kan vergroten."

**LB:** "Ik geloof vooral in de snelheid van het bemiddelingsproces. Ik wil niet in een patstelling verzeilen waarbij ik jaren moet wachten op een uitspraak."



Als je op een bepaald moment geen beslissingen meer kunt nemen, is dat soms erger dan verkeerde beslissingen nemen. Wat doe je met een transport dat niet mag vertrekken, een voorraad waarvan de houdbaarheid beperkt is ...?"

## HOE RELEVANT IS GROOT OF KLEIN?

**Wat met de groeiende markt van eenmansbedrijven die ook zonder schaalgrootte enorme impact kunnen hebben in de gedigitaliseerde economie?**

**FD:** "Je zoekt als groot bedrijf niet alleen schaalgrootte maar vooral ook toegang tot het juiste talent, tot creativiteit en tot meer flexibiliteit (lees ook de inzet 'Toegang tot talent'). Bovendien delen externe krachten de ervaring en kennis die ze elders verwierven. Die creatieve kruisbestuiving brengt alleen maar voordelen, op voorwaarde dat ze wordt georganiseerd in een kader dat voor alle partijen werkbaar is. En er geen misbruik ontstaat van welke kant dan ook. Ook in tijden van crisis

## "ALERT BLIJVEN VOOR ELKAARS NODEN EN WENSEN IS DE BOODSCHAP"

LEO BORMS

## "BEMIDDELING HEEFT HET VOORDEEL VAN DE DISCRETIE"

FRANCIS DEPREZ

mag je dat externe talent gemakshalve niet zomaar dumpen, want het nadien terugwinnen zal veel moeilijker zijn."

**Is het onderscheid tussen groot en klein achterhaald? Of bepaalt de waarde van het ondernemerschap de relevantie?**

**FD en LB:** "De onderneming is geen doel op zich, maar een middel om met een groep mensen dingen waar te maken. Of die mensen nu op de payroll staan of in een ecosysteem samenwerken doet er niet toe. Essentieel zijn de 'purpose', de visie, de waarden en normen om mensen te motiveren. Millennials binden zich minder loyaal aan de onderneming. Er heerst meer ongeduld, ze zoeken voortdurend afwisseling in hun werkschema. Al die variaties krijg je alleen maar georganiseerd in losse samenwerkingsverbanden." □



## TOEGANG TOT TALENT

De tijd dat een groot bedrijf het nodige talent altijd zelf inkoopt, is voorbij. Jonge generaties hebben veel minder interesse om op de loonlijst van een mastodont te staan. Ze zoeken liever een plek binnen een kleine, flexibele structuur, al dan niet op zelfstandige basis. "Vandaag krijg je als groot bedrijf enkel nog toegang tot specifiek, schaars talent als je bereid bent met externe contractors te werken", aldus Francis Deprez. "Neem ons voorbeeld van Carglass waar we artificiële intelligentie willen toepassen. Ik zal het talent om die applicaties te ontwikkelen moeilijk kunnen overtuigen om bij ons op de payroll te komen. Dus moeten we innovatieve samenwerkingsverbanden op touw zetten."



### IDEE!

Een 'talent garden' op competentieniveau. Een landelijke centrale databank waar mensen hun talent kunnen registreren en waaruit bedrijven kunnen filteren. Vandaag is dat soort informatie veel te versnipperd beschikbaar. Er is nood aan een facilitator, een beleid om sneller nieuwe samenwerkingsverbanden mogelijk te maken.