

# Inno

## Sterker uit de c



Een onderneming die in een 'normale marktsituatie' haar creativiteit, flexibiliteit en innovatievermogen uitspeelt, doet hier uiteraard voordeel mee tegenover haar concurrenten. Maar ook in een crisissituatie lijkt deze aanpak de beste kansen te bieden om een moeilijke periode zonder al te veel kleerscheuren door te komen. En er zelfs sterker uit te komen. Op verschillende schaalgroottes en in verschillende sectoren zijn Vandeputte Holding en het bedrijf Vewi, beiden klant van Deloitte Fiduciaire, hier twee mooie voorbeelden van.

### Een heilzame koersverandering

In 1979 begon het jonge echtpaar Vermeiren in Obaix (provincie Henegouwen) een tuinbouwbedrijf, dat vooral witloof teelde. Door de heersende marktprijzen kwamen ze al snel in een financieel onhoudbare situatie terecht. **Raphaël Vermeiren** herinnert het zich nog goed: "Het feit dat we over de grondstof beschikten, bracht ons op het idee er een toegevoegde waarde aan te geven door ze om te vormen tot afgewerkte producten." Dat was in 1990, en alles begon met de verkoop van witloofrolletjes die vacuüm gekookt werden. "We hadden gehoord over een nieuw procedé, vacuümkoken. Na informatie te hebben ingewonnen, hebben we zelf de kookprogramma's ontwikkeld en aangepast aan onze producten." Halverwege de jaren '90 begon het familiebedrijf Vewi zijn productgamma en zijn cliënteel te diversifiëren en werd een industrieel gebouw opgetrokken.

"In die tijd was veranderen voor ons een noodzaak. We moesten kiezen tussen stoppen of innoveren. Sindsdien proberen we te blijven vernieuwen en onszelf voortdurend opnieuw in vraag te stellen."

### Innovatie als anticrisisrecept

Het streven om producten op maat te ontwikkelen, leidde na enkele jaren tot een uitgebreid productassortiment, gaande van typische gerechten zoals Luikse gehaktballen en wortelstampot tot meer verfijnde gerechten zoals scampi's in duivelssaus en gebraden eendenborst. Vandaag zijn er meer dan 500 referenties. De producten én hun verpakkingen zijn aanpasbaar en worden aangepast aan de wensen van de klant. Het bedrijf aarzelt ook niet om nieuwe recepten uit te werken wanneer daar vraag naar is. Om te beantwoorden aan zijn eerste zorg, de productkwaliteit, was Vewi een van de eerste Belgische ondernemingen die in regel waren met

# vatie

## crisis komen

de HACCP-normen. In 2008 behaalde het bedrijf de ISO 22000-certificatie, de Europese norm voor de voedingssector. Vandaag stelt het een dertigtal personen tewerk en staan er diverse nieuwe projecten op stapel. En de crisis? "Volgens mij is het altijd mogelijk het hoofd boven water te houden, je mag gewoon nooit het hoofd laten hangen. En ook nooit de kwaliteit van de producten verlagen. Ik denk dat wie creatief en innovatief blijft meer kansen heeft om een crisis te overleven met een minimum aan schade."

### Heroriëntatie en waardecreatie

**Christian Vandeputte:** "Historisch zijn we al de vierde generatie. Op het einde van de 19de eeuw begon onze overgrootvader met een meelhandel alvorens over te schakelen naar de productie van olie. Dit is nog altijd een van onze kernactiviteiten." Door lijnzaad te vermalen, wordt olie gewonnen, bestemd voor de productie van linoleum, verven, inkt en voor de voedingssector, en lijnkoek die gebruikt wordt als diervoeder. Na de Tweede Wereldoorlog begon de derde generatie met de productie van zeep. "Wij vervaardigen nog altijd zeep, maar vooral detergents voor huishoudelijk en industrieel gebruik, die voornamelijk bestemd zijn voor warenhuisketens aan wie wij producten leveren onder verschillende distributiemerken." Toen het bedrijf in 1993 naar Moeskroen verhuisde, telde het 34 medewerkers bij een omzet van ongeveer 7,5 miljoen euro. Dankzij de weloverwogen heroriëntatie van zijn zeepafdeling naar de markt van de distributiemerken – bewust van de moeilijkheid om een eigen merknaam met succes in de markt te houden – kende het bedrijf een tiental jaren een gestage groei met twee cijfers. In 2002 begon de groep ook met een oleochemische activiteit, door de omschakeling van zijn lijnoliën naar technische en polymere oliën, die worden afgezet op veelbelovende groeimarkten.

### Vewi

In 1979 begonnen Raphaël Vermeiren en zijn echtgenote Brigitte Willame een tuinbouwbedrijf, voornamelijk actief in de witlofteelt. In 1990 besluiten ze over te schakelen op de bereiding van kant-en-klaargerechten. Alles begint met de verkoop van vacuümbereide witlofrolletjes (destijds een nieuw bereidingsprocédé). Uit de combinatie van hun beide namen ontstaat de onderneming "Vewi". Vewi bouwt zijn gamma verder uit, tracht voortdurend de flexibiliteit en de kwaliteit ervan te verbeteren.

[www.vewi.be](http://www.vewi.be)

### Vandeputte Holding

Gustave Vandeputte stichtte in 1887 het bedrijf, dat zich toespitste op het persen van lijnzaad en de productie van olie. Na WO II begon Vandeputte met de productie van zeep. De zeepproductie groeide uit tot de belangrijkste activiteit van de groep. In de jaren 80 startte het met de productie van merkproducten. Dankzij een constante vernieuwing en heroriëntering heeft Vandeputte vandaag een 200-tal medewerkers en realiseert het een omzet van iets meer dan 100 miljoen euro.

[www.vandeputte.com](http://www.vandeputte.com)



Vewi



Vandeputte Holding



Foto 1: Brigitte, Raphaël, Julie en Aline Vermeiren, Vewi

Foto 2: Christian Vandeputte, Vandeputte Holding

### Innovatie voor, tijdens en na de crisis

Sinds zijn verhuizing in 1993 heeft de groep resoluut geïnvesteerd in onderzoek, zowel om toegevoegde waarde te creëren als om zijn productie te diversifiëren en innoverende producten aan te bieden. Ook wanneer het wat minder ging, heeft de groep nooit beknot op zijn R&D-investeringen of de modernste fabricage- en verpakkingsmachines. "De huidige crisis doet ons echter beseffen hoe belangrijk een solide financiering voor een onderneming is. Met activiteiten die kleine winstmarges genereren, in tegenstelling tot de farmaceutische of petrochemische sector, en gelet op ons investeringsprogramma, waren onze financiële ratio's niet schitterend."

De groep heeft daarop een aantal strategische beslissingen genomen, die vergelijkbaar zijn met innovaties. Er is een beroep gedaan op externe consultants om na te denken over de beste manier om de crisis niet alleen het hoofd te bieden, maar er ook versterkt uit te komen. Daarna volgden de intrede van een extern bestuurder in de raad van bestuur, de benoeming van twee niet-familiale algemeen directeurs, een reorganisatie van het operationele beheer van de verschillende entiteiten, enz. De analyses in dat verband – voorraadniveaus, rentabiliteit van sommige artikelen en van sommige klanten, solvabiliteit van de klanten en de leveranciers – hebben geleid tot een voorraadafbouw, wat een onmiddellijk effect had op de kosten en financiële ratio's, en diverse maatregelen te treffen die een niet geringe weerslag hadden op de rentabiliteit, het werkkapitaal en de balans.

"In strategisch opzicht, parallel met de financieel-economische crisis, moeten we ons ook voorbereiden op de toekomstige oriëntaties van de markten. Al onze activiteiten vallen binnen het concept van duurzame ontwikkeling. Dat maakt ons optimistisch voor de toekomst, ook al zullen we nog hindernissen tegenkomen. Wat de innovatie betreft, ben ik ervan overtuigd dat ze ons nog altijd in staat stelt ons te onderscheiden van de

concurrentie en toegevoegde waarde te creëren voor de onderneming. Maar er moet een beter evenwicht komen tussen het onderzoek en de markt. Innoveren om te innoveren heeft geen zin. Het is de markt die innovatie doet ontstaan en in tijden van crisis moeten we, om de innovatie juist te oriënteren, kunnen rekenen op een nog fijnere analyse van de markten in wording."

### Strategisch innoveren

In tijden van een onzekere economische situatie moet u zich als ondernemer durven heroriënteren. Heroriënteren is de juiste focus bepalen, niet alles tegelijk willen aanpakken of veranderen en vooral de risico's onder controle houden. Maar heroriënteren wil ook zeggen dat u op zoek gaat naar nieuwe producten of dat u nieuwe markten gaat aanboren. Vraagt u zich hierbij af welke sterktes van uw onderneming u dan maximaal zal moeten benutten? Of op welke externe ontwikkelingen dat u het best kan inspelen?

Dan heeft Deloitte Fiduciaire het antwoord op uw vragen. Samen met u en de sterkhouders van uw onderneming zullen wij een analyse maken enerzijds van wat de huidige bedrijfssituatie is van uw onderneming en anderzijds van waar u samen met uw team naartoe wenst te evolueren. Hiervoor maken we gebruik van de methodologie "Strategisch Innoveren" (ontwikkeld in samenwerking met de UNU – Merit en Universiteit Hasselt). Naast deze strategische bedrijfsdoorlichting, stellen wij samen met u een doelgericht actieplan op en kunnen wij ook ondersteuning bieden bij het implementeren ervan. Na deze korte maar krachtige interventie heeft u de nodige strategische keuzes gemaakt en prioriteiten gesteld.

250 bedrijven met 5 tot 250 werknemers uit Vlaanderen kunnen aan dit Strategisch Innoveren project deelnemen. Concreet zijn er vanuit de nodige overheidsinstanties subsidies voorzien voor de eerste deelnemende bedrijven die zich hiervoor via ons laten registreren. Lijkt dit iets voor u aarzel dan niet om meer info te vragen bij Kristof Meesters (kmeesters@deloitte.com) of bij uw Deloitte contactpersoon. De plaatsen zijn immers beperkt.