



Knowledge is expensive,
but realise what stupidity can cost you



DIGITALE TRANSFORMATIE

LIVE or DIE

Digitalisering is strategisch van levensbelang voor elk KMO familiebedrijf (groot en klein).

Wie de omschakeling naar digitaal NIET maakt, zal immers OPHOUDEN te BESTAAN. Digitaal wordt het nieuwe normaal.

Offline én online, digitaal (aanwezig) zijn, e-commerce, digitale klantenrelaties, extreme (Humane) klantengerichtheid, digitaal betalen, iBeacons, eHealth, enz. het zijn enorm belangrijke strategische keuzes én technologische innovaties die men (snel) moet maken, wetende dat er in de komende 5 jaar (o.a. op dit vlak) méér zal veranderen dan het überhaupt in de voorbije 5 of 10 jaar heeft gedaan. Voor een KMO (familie)bedrijf dat succesvol wil blijven, is het aangaan van een 'digitale transformatie' echt van cruciaal belang. Wie de omschakeling naar digitaal NIET maakt, zal immers OPHOUDEN te BESTAAN. Wie er al tijdig én succesvol in slaagt om de omschakeling wel te maken zal merken dat er (nog) meer nodig is om 'het hart van de klant' te winnen. UITSTELLEN is ronduit gevaarlijk, want of u nu instapt of niet, de sneltrein raast gewoon door én zal de volgende jaren niet trager gaan... Als we 'Elon Musks' mede-uitvinder van PayPal, SpaceX en Tesla Motors mogen geloven dan sporen wij binnenkort tegen 1.200 km per uur in zijn magneettrein van Chicago naar Dallas in minder dan een uur.

Sciencefiction is 'SCIENCE' geworden.

DIGITALE
TRANSFORMATIE
Live or die

31-03-2015 pag. 1

Klantenrelaties zijn vluchtiger dan ze ooit geweest zijn!

Een recent onderzoek (dd. Jan. 2015) dat BDO Nederland deed bij méér dan 200 familiebedrijven over het implementeren van “e-commerce”, wees uit dat **bijna 50%** van de Nederlandse familiebedrijven kansen laat liggen. Deze Nederlandse studie gaat enkel over e-commerce, terwijl de “**digitale transformatie**” voor iedereen, vele malen verder moet gaan. Als Nederland al alarm slaat hoe staat België er dan voor?

Dreigt Limburg de trein van e-commerce te missen?

Waar onze (oude) economie in 2014 ternauwernood **een groei van 1%** liet optekenen, groeide de online handel met 15% tot 5,62 miljard euro. Wat echter opvalt is dat slechts 30% van de Belgen in Belgische webwinkels koopt. **De rest vloeit dus naar het buitenland.** Dit terwijl bv. onze noorderburen maar liefst voor 72% in Nederlandse webshops kopen. Ook Britten, Duitsers en Fransen besteden **beduidend meer in eigen webwinkels** (meer dan de helft).

VKW Limburg - made in Limburg 26.02.2015

Opmerkelijk!

1. Klantgerichtheid

80% van de ondernemers vindt zijn bedrijf klantgericht, **slechts 8%** van de ondervraagde klanten is het daar mee eens.

2. Showrooming

46% van de consumenten komen in de winkel van de KMO-handelaar kijken én informatie vragen om dan daarna via internet het product online ergens anders aan te kopen. **69%** van de consumenten (en dit is goed nieuws) zoekt online naar informatie om daarna “offline” het product aan te kopen.

KLANTEN VAN OVER DE GRENS

WELKE E-SHOPPENDE EUROPEANEN UIT ANDERE LANDEN KOPEN HET VAAKST OOK BIJ NEDERLANDSE WEBSHOPS?

BELGEN	38%
DUIJSERS	11%
DENEN	8%
FINNEN	7%
BRITTEN	6%

MOBIEL STEEDS BELANGRIJKER

VERWACHTE GROEI BESTEDINGEN VIA TABLETS EN SMARTPHONES 2013-2018

FRANKRIJK	48.7 %
SPANJE	43.9 %
ZWEDEN	43.6 %
ITALIË	43.4 %
DUIJSLAND	41.6 %
NEDERLAND	38.4 %
ENGELAND	36.5 %

Nederlandse e-commerce.

Alhoewel Nederlanders op ICT-vlak véél verder staan dan onze Vlaamse KMO familiebedrijven (wij hebben best wel veel achterstand) is het **hebben van enkel een e-commerce verhaal (webwinkel) zonder een totale “digitale- en human transformatie”** volgens mij **niet de volledige**

oplossing. (afbeelding uit het Thema nummer E-commerce 01-2015 BDO Nederland)

Een absolute aanrader voor iedereen die **STRATEGISCH** een “digitale keuze” moet maken – en wie moet dat niet? - is het lezen van het boek “When digital becomes Human” (klantenrelaties in transformatie) van Steven Van Belleghem.

STEVEN VAN BELLEGHEM



Toegegeven, dit prachtig boek is voor vele KMO familiebedrijven misschien nog een fase te ver, maar de toekomst is nu eenmaal **DIGITAAL én MENSELIJK**.

Opmerkelijk!

3. Menselijk contact?

73% van de bevolking wil menselijk contact met bedrijven, indien die MENSEN voldoende waarde toevoegen aan de relatie, zelfs al werken de digitale kanalen perfect. Je kan het boek dus maar best eens lezen.

4. Klanten en privacy?

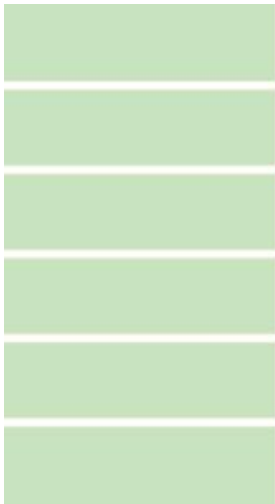
De meeste consumenten zijn akkoord dat men persoonlijke gegevens gebruikt, zolang men deze info maar gebruikt om de producten en diensten beter op hen af te stemmen. Liefst 48% van de consumenten wil dat bedrijven hun klanteninteractiedata bijhouden, zodat ze die niet de hele tijd hoeven te herhalen. **81%** wil graag zijn data delen met een bedrijf als daardoor de snelheid in service verhoogt (1)

5. Banken?

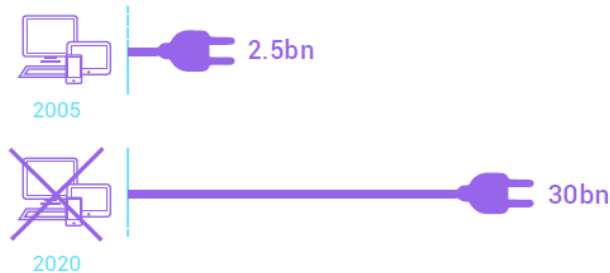
Het doorverkopen van persoonlijke financiële gegevens zoals de ING dit wil doen overtreft dan weer de grenzen van het toelaatbare.

Als u nu nog **NIET WAKKER** bent, dan vindt u hieronder enkele feiten over de digitale (r) evolutie en innovaties in onze globale wereld:

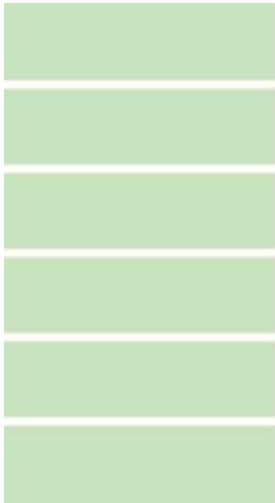
- **In de jaren 2000 vond 80%** het hebben van een mobilofoon **NIET** wenselijk. Ik heb mijn goede vriend Walter, een early adopter, toen nog weten rondlopen met een kast van een telefoon aan zijn schouder inclusief een antenne van meer dan een meter lang!
In 2010 had meer **dan 90%** een telefoon. (1)
Vandaag spreekt men van een ‘**smartphone**’, bijna een ganse computer, waar je ook mee kan telefoneren. Apple heeft in 2014, met zijn nieuwe iPhone 6, opnieuw alle omzet- en winstrecords gebroken. Nog even, en iedereen is via zijn smart polshorloge verbonden met zijn smartphone.
- **Meer dan 60%** van de internet gebruikers kent Google Glass (ook al heeft Google het nu opgeborgen) (1)
- Wie heeft geen **Facebook of twitter** account, enz. (ook al overtreed Facebook elke vorm van privacy)



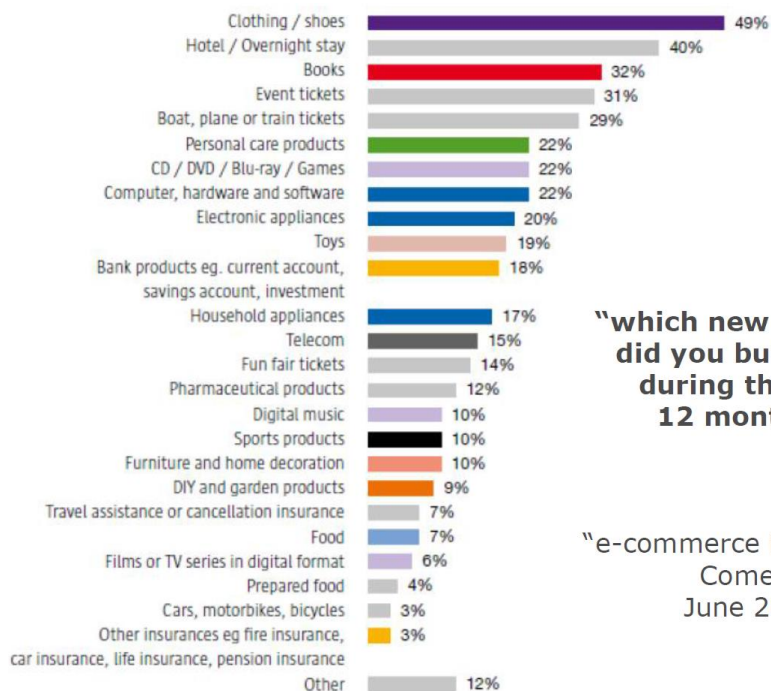
- Wie kent niet **Amazon, Alibaba** (de grootste e-commercewebsite van de wereld), **AirBnB** (particulieren die een woning van andere particulieren kunnen huren en hiermee de hotelsector op zijn kop zet), **Uber** (die de oude taxi-industrie uitdaagt en 1,2 miljard aan kapitaal ophaalde ⁽¹⁾
Of meer hier in onze regio het **Nederlandse Bol.com, Coolblue.com** en de **Duitse webwinkel Zalando**. (waar de eerste schoenen verkocht werden en hiermee toch wel schade aanrichtte aan de lokale schoenwinkels)
- **Vele mensen**, waaronder ik, kijken uit naar het **'internet of Things'** om hiermee hun energieverbruik, thermostaat, lamellen, verlichting, bewaking enz. te connecteren en te beheersen, maar dromen nu al van **'internet of CARING THINGS'** dat actief zorg draagt voor haar consumenten, hun lichamelijk en geestelijk welzijn, hun huizen, familieleden, enz. ⁽⁶⁾



- In 2005 waren 2,5 miljard PC's, smartphones en tablets geconnecteerd. Tegen **2020** verwacht men 30 miljard geconnecteerde apparaten, maar het zullen dan geen PC's, smartphones zijn...
- Per seconde komen **100** 'apparaten' online! ⁽⁶⁾
- **De studiedienst van ING België** onderzocht onlangs, volgens de Oxford-methode, de vervangbaarheid van liefst 426 jobs in België. Beroepen die gevaar lopen omwille van **de automatisering** in de volgende 20 jaar.
<http://www.standaard.be/automatisering-jobs>
- **€ 425 miljard** = de geschatte totale online verkoop van producten en diensten in Europa in 2014 ⁽²⁾
- **816 miljoen** mensen wonen er in Europa
565 miljoen van hen gebruiken internet >> **264 miljoen** daarvan zijn E-shoppers ⁽²⁾
- In december 2014 heeft men onderzoek gedaan naar **"de 20 beste producten"** die in die maand verkocht zijn. Welnu, op de 1^{ste} tot en met de 16^{de} plaats waren het allemaal smartphones en van de 17^{de} tot en met de 20^{ste} plaats? Wat denk je? ... juist ja, allemaal tablets.
De wereld is wel degelijk MOBIEL! Er zijn in de wereld nu waarschijnlijk meer smartphones dan tandenborstels ⁽³⁾ ⁽⁴⁾



- **Retail en winkelleegstand⁽⁵⁾**
Ik verwijs naar een studie in opdracht van de Vlaamse provincies en het Agentschap ondernemen. In Vlaanderen is de leegstand van winkelpanden, uitgedrukt in oppervlakte, tussen 2008 en 2014 **met 70% gestegen**. In totaal staat meer dan **900.000 vierkante meter winkelloppervlakte leeg**.
- **Door digitalisering hebben véél winkels hun bestaansrecht verloren.**
De gevolgen zie je nu bij boeken- en muziekwinkels en reisbureaus, maar ook al de rest van zal volgen⁽⁵⁾
Terwijl het luxe segment, net als de onderste zeer goedkope laag (Action, Zeeman, Primark - die al voor de laagste prijs gaan) wel nog fysieke winkels zullen kennen, zal het **'middelsegment'** het best lastig krijgen. Terwijl ik dit schrijf lees ik dat ALDI in Engeland een eerste webwinkel uittest.
- **De Apple Flagstores behalen - ook al is Apple héél erg digitaal - de grootste omzet per vierkante meter** van alle winkelketens ter wereld.
- **Welke producten heeft u zelf in België 'online' gekocht?** ⁽⁴⁾



"which new products did you buy online during the past 12 months?"

**"e-commerce in Belgium"
Comeos
June 2014**

- **Retail is enorm, maar staat ook ENORM onder DRUK**
TOP 3 in de Retail⁽⁴⁾

1^{ste} plaats: 54 % wordt geconsumeerd in voedsel. De snelle mobiele evolutie zal het aankopen van voeding snel veranderen. Zo wil 60% van de consumenten de telefoon als boodschappenlijstje (cfr. Appie van Albert Heijn), en 69% wil op de smartphone graag informatie ontvangen van de retailer (1)

2^{de} plaats: 15% in kleding (modewinkels krijgen klappen (5))

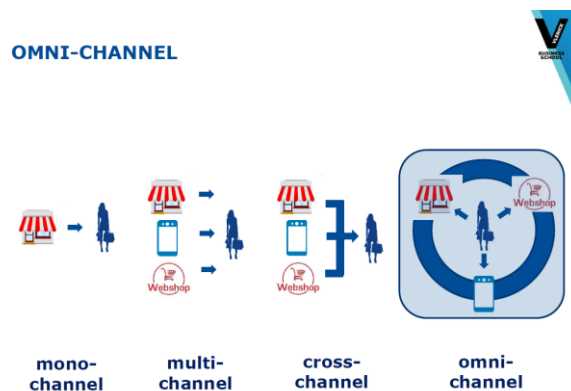
3^{de} plaats: 8% in meubelen en huis decoratie

4^{de} plaats: 7% apotheek en gezondheid producten

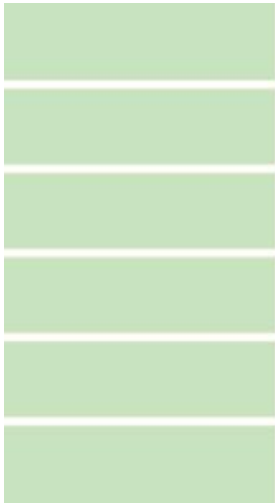
5^{de} plaats: 6% elektronische gebruiksgoederen

6^{de} plaats: 9% anderen

- **Zalando heeft een retourpercentage tussen de 40 en 50%**
Dat zal wel zijn met een reclamespot die 50 aangekochte pakjes laat zien én waar de consument er 48 gaat terugsturen! Terwijl ik dit schrijf zie ik alweer een andere speler **Sarenza.be** zijn intrede doen. Sarenza werd in 2005 in Frankrijk opgericht. Intussen zijn ze, volgens hun zeggen, uitgegroeid tot de Nr. 1 online schoenenwinkel in Frankrijk en hebben ze verschillende sites over heel Europa: Groot-Brittannië, Duitsland, Italië, Spanje, Nederland... Sinds kort is dus België aan de beurt!
- **E-commerce** verandert stedelijke **'distributie'** ingrijpend. De opkomst van 'online' verandert de omvang én samenstelling van de goederenstroom in stedelijke gebieden. Dit geldt vooral voor Non-food, maar ook voor food.
- **De TOEKOMST = NIET "mono Channel", Multi Channel of Cross Channel MAAR 'OMMI CHANNEL'** (5)



- **Tevredenheid en authenticiteit:**
14% van de consumenten vertrouwt 'commerciële aanbevelingen'.
87% van de consumenten vertrouwt 'aanbevelingen door andere consumenten'.
- **Ikea** verkoopt vandaag 'design meubels' waar je je mobiele apparaten draadloos kan opladen. Bij design horen in de toekomst geen rondslingerde kabels meer!
- **Om deze beperkte lijst te beëindigen – De wet van Moore.**
Moore, de oprichter van Intel, stelt al jaren dat elke 24 maanden het rekenvermogen van een computer verdubbelt. Dankzij het internet en de Cloud gaat deze snelheid niet lineair maar exponentieel verder. Wetenschappers denken dat in 2032 één computer dezelfde rekenkracht zal hebben als het menselijk brein. In 2045 zal één computer even slim zijn als alle mensen samen. Vandaag gaat het bijzonder hard in de robotica. iRobot (sciencefiction) wordt Science (1).
https://www.youtube.com/watch?v=XOU-zMxn7SI&feature=em-subts_digest-vreccs.



- Het uiteindelijk **DOEL** van dit alles is een (digitale) gepersonaliseerde klantenbeleving, service, zorg en welzijn te kunnen geven...

Nu al wordt er jaarlijks wereldwijd voor

€ 1,5 biljoen via e-commerce verhandeld.

Dat is 20% meer dan in 2013, zo blijkt uit cijfers van Nielsen Research. (2) BDO studie NL – E-commerce

Enkele uitdagingen voor onze KMO familiebedrijven

1. Familiebedrijven als ORGANISATIE

Afhankelijk van de **levensfase** van het bedrijf, de **huidige graad van professionalisering, de generatie(s)** (1^{ste}, 2^{de} of 3^{de} ...) die aan de leiding staat (staan) van het familiebedrijf én het al of niet hebben van een **goed werkende raad van bestuur- of advies**, zal deze **strategische oefening** op een totaal ander niveau gebeuren.

Hoe het ook worden de traditionele business modellen zullen, zoals ze nu bestaan, één voor één worden uitgedaagd door de digitale wereld met bestaande én vooral nieuwe jonge spelers. **Waar staan we BINNEN 5 JAAR?** Wetende dat dit voor een digitale transformatie eigenlijk een eeuwigheid is.

Wil je het familiebedrijf **vleugels** geven, dan is een regelmatig strategisch onderhoud (niet te verwarren met het ritueel van jaarlijkse budgettrondes) om alert en fit te blijven het beste wat je überhaupt maar kan doen.



2. Familiebedrijven en CORPORATE GOVERNANCE

Hebt u nog geen **'corporate- (familie) governance'** blijf dan a.u.b. niet langer treuzelen. Sta open voor het idee om te **professionaliseren**, maak er dringend werk van en zet de **'digitale transformatie'** onmiddellijk als grote uitdaging op je agenda.

Een actieve Raad van Advies/Bestuur hebben is géén doel op zich. Het is wel een middel om een bedrijf verder te professionaliseren én de strategie op een effectieve manier te implementeren. Deze raad kan in familiebedrijven ook helpen om een optimaal evenwicht te verkrijgen tussen eigendom, bestuur en management.

Werken met een Raad van (advies) Bestuur betekent concreet: 'op een gestructureerde manier *(zodat het gebeurt)* tijd te maken om met gezond *(professionele en deskundige bestuurders)* en objectief *(externe onafhankelijken)* verstand na te denken en beslissingen te nemen *(macht en verantwoordelijkheid)* over de gang van zaken gisteren *(controle)* en in de toekomst *(strategie)*.

3. Familiebedrijven in OPVOLGING

Voor familiebedrijven in opvolging is het hebben van een traditioneel **'noodplan'** bij overlijden, ziekte en ongeval, enz. enorm belangrijk! De continuïteit van het familiebedrijf hangt er immers van af. Mijn meer dan 10 jaar ervaring als familiebedrijfadviseur leert mij dat vele dit trouwens niet of onvoldoende hebben, met alle gevolgen van dien. Welnu, het niet hebben van een **"digitale strategie en stappenplan van transformatie"** is een bijkomend actiepoint in dit noodplan... Het is net als al de andere punten een (bijkomend) actiepoint. Het is LEVEN of STERVEN.

Dus zet het 'noodplan én de digitale strategie' dadelijk op de agenda en zoek naar de JUISTE INTERNE en EXTERNE mensen om u te helpen.

4. Familiebedrijven en VERANDERING

Waarom zijn er nu nog zoveel KMO familiebedrijven **NIET** of **ONVOLDOENDE** bezig met de levensnoodzakelijke digitale transformatie? Waarom komt men niet zomaar vanzelf in beweging? De antwoorden zijn eigenlijk voor de hand liggend. *"Het gaat nu toch (prima) zo?!"*

Waarom moeten we veranderen? We hebben het toch altijd min of meer zo gedaan? Het zal wel allemaal niet zo'n vaart lopen. Het KOST veel te veel! Enz. Reden genoeg om niet te veranderen. ”



Nu, de meeste mensen gaan namelijk pas veranderen zodra het **ECHT MOET**, zodra er een echte '**urgentie**' is. Veel familiebedrijven willen **NIET** veranderen. Want veranderen is eng, is gevaarlijk, ontregelt de bestaande (familie) orde, zorgt voor onrust, onzekerheid en soms conflicten. Het geeft weerstand. In onszelf en met anderen.

Wat gaat er juist allemaal veranderen? Raak ik iets kwijt? Kom ik in de schulden? Zolang we **NIET GOED** weten om welke verandering het juist gaat én vooral wat de **GEVOLGEN** juist zijn, voelen we ons allemaal erg **ONZEKER**.

De paradox van SUCCES?

En wat als het **wel LUKT?** Waarom zouden we?

De grootste bedreiging voor 'GREAT is daarom GOOD'...

Succes hebben is toch fijn?! Maar succes zorgt en dit is onvermijdelijk, voor **VERANDERING**. En héél véél succes zorgt dus voor heel véél verandering, oftewel **INSTABILITEIT**. En daar houden familiebedrijven absoluut niet van. Familiebedrijven houden juist van **STABILITEIT**.

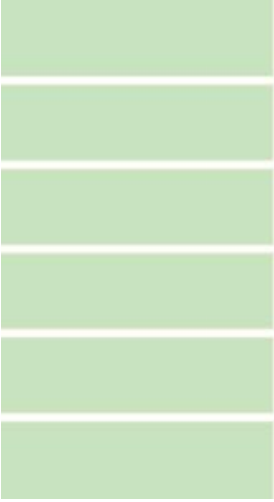
Als succes leidt tot instabiliteit, wat leidt dan tot stabiliteit? Juist ja.. **MISLUKING!**

Als alles wat men-nou-weer-bedacht-heeft en wat er zou-kunnen-gebeuren nu maar **NIET** lukt, dan blijft alles fijn **HETZELFDE**. Onze ingebouwde neiging te streven naar stabiliteit en zekerheid staat op gespannen voet met de techniek van het **OMDENKEN**. (7)

Wie het tot zijn uitdaging maakt problemen om te denken streeft voortdurend naar verandering met de beoogde positieve verbetering en een nieuwe (tijdelijke) stabiliteit als resultaat.

5. Familiebedrijven professionaliseren door STRATEGIE en tools

Strategie is meer dan het gebruik van verschillende modellen en **TOOLS**. Strategie hoort **een PROCES** te zijn dat meer is dan even knippen, plakken, invullen en kopiëren. Strategie moet een '**creatief proces**' worden waarin de eigenheid, originaliteit en dynamiek van het familiebedrijf op de proef worden gesteld. Strategie is veel meer een visionaire, door iedereen gedragen, participatieve en vooral praktische invulling van je (ondernemers) **DROOM**. Een droom met **een deadline** wel te verstaan.



Strategie gaat vooral over de **'WAAROM'**. De waarom is de echte reden waarom jij 's morgens uit je bed komt en de dingen doet die je doet. Het is waarin jij gelooft. Het is je drijfveer. Je persoonlijke missie, je reden van bestaan. De droom omzetten in een door iedereen gedragen missie van het bedrijf is een enorme uitdaging. Strategie gaat verder dan omzet maken en geld verdienen. Geld verdienen is immers het resultaat van jouw doorgedreven **WAAROM**, dat zich vertaalt in een bepaalde manier van werken (**je HOE**) en de tastbare producten en diensten die je levert aan klanten (**je WAT**). (8)

Er bestaan uiteraard verschillende **strategische technieken** die men kan gebruiken. Geef de tools de plaats die zij verdienen namelijk een praktisch bruikbaar hulpmiddel. Een stappenplan kan bestaan uit:

- De SWOT analyse, confrontatiematrix en het actieplan
- De 1pagina strategie: het opmaken van je missie, visie, doelstellingen, strategieën, actieplannen.
- Business model generatie (Alexander Osterwalder)
- Strategie map
- Balanced scorekaart (balans tussen medewerkers, processen, klanten en financiën)
- 5 krachtenmodel van Porter
- De waarde keten, de klantwaarde
- Enz..

Wat je ook kiest maakt eigenlijk niet uit. Als je er maar – **en dit geldt zeker voor de KMO – aan begint**. Ik bedoel dan niet alleen beginnen aan het proces maar ook de concrete uitvoering.

Twaalf TO Do's voor het familiebedrijf

1. **BEGIN AAN JE AGENDA:** de digitale transformatie NU op **de agenda** zetten is één van de eerste grote uitdagingen voor elk familiebedrijf.
2. **ZIE DE OPPORTUNITEITEN:** de komende digitale transformatie zorgt ook voor enorme **opportunities**. Groot en klein zijn immers GELIJKE in de digitale wereld. De kloof tussen digitaal en fysiek bestaat niet meer. Stel u voor wat dan mogelijk is?
3. **100% FOCUS:** Een digitale transformatie vereist **100 %** aandacht én actie van iedereen nl. bedrijf, familie en eigenaars.
4. **ZOEK NAAR SPECIFIEKE KENNIS:** Interne- en externe kennis over (de implementatie van) e-commerce is een absolute noodzaak.
5. **GEZAMELIJKE GEDRAGEN VISIE:** Een parallelle visie tussen strategie (management) en eigenaar/familie is zeker nodig om een duurzame transformatie te kunnen realiseren.
6. **STIMULEER BETROKKENHEID:** Familiale CEO-eigenaars-ondernemers-aandeelhouders **zijn van nature méér betrokken bij hun bedrijf**. Logisch toch! Het gaat immers niet alleen om hun eigen geld, maar ook om hun reputatie én de eer van de familienaam. Een digitaal project vereist deze betrokkenheid, stimuleer dit ook.

7. **FACILITEER LOYALITEIT:** Uitdagingen die het **'bestaan'** van het familiebedrijf aantasten kunnen de familiale **EENHEID én LOYALITEIT** een enorme, ongeziene boost én kracht geven.
8. **KRACHT:** Familie **TEAMS** bestaande uit verschillende generaties zijn vaak – omwille van het gemeenschappelijk belang en haar existentiële loyaliteit – tot enorme innovaties in staat.
9. **BIVALENTIE:** Laat **waarden** van toen niet in de weg staan van het **'succes van straks'**. Familiebedrijven gaan vaak hun eigen koers en laten zich niet snel gek maken. **Dit is hun kracht én tegelijkertijd hun zwakte** (bivalentie). Ze moeten immers gelijktijdig wel erg alert blijven én actie ondernemen op het juiste moment en wat mij betreft is het moment **NU** aangekomen.
10. **INVESTEER:** Digitale transformatie is (voor hen die het nog niet weten) géén KOST, maar wel degelijk **een INVESTERING** voor de toekomst én groei. **Het DNA** en het lange termijn denken maakt dat familiebedrijven vaak geduldiger zijn én meer tijd nemen om hun investeringen te laten renderen.
11. **LEVERAGE KAPITAAL:** Gezonde familiebedrijven hebben traditioneel aardig wat "eigen vermogen" en kunnen dus vaak zonder al te veel besluitvorming en verantwoording snel budgetten vrij maken.
12. **TOON JE PASSIE:** CEO-eigenaars-ondernemers van familiebedrijven hebben een **enorme PASSIE**. Het is een passie die ik elke dag opnieuw zie in de ogen van de ondernemende families. Digitale passie is iets wat aan de jeugd behoort, maak er dan ook goed gebruik van.

Schoenen TORFS als voorbeeld!

Relevant zijn voor mensen is iets anders dan 'anders zijn' van de concurrentie.

Dit is de nieuwe Torfsuitdaging anno 2015.

(Being relevant to people is something different from being different from competition – uit het nieuwe boek "werken met hart en ziel" van Wouter Torfs)



Schoenen Torfs, haar CEO Wouter TORFS en het hele TEAM zijn als succesvol familiebedrijf **een prachtig voorbeeld**. Deze case is prachtig omwille van het feit dat het doorheen het leven van Wouter TORFS en zijn TEAM, het bedrijf **verschillende fases (kantelmomenten) in de professionalisering heeft (moeten) doorlopen**. Ikzelf heb in 2010 voor mijn opleiding als bestuurder bij Guberna het geluk en genoeg gehad om Schoenen Torfs haar **'corporate- en familie**

governance' te mogen behandelen in mijn eindwerk. Ik ben Wouter daar nog steeds erg dankbaar voor. Als gepassioneerd familiebedrijfadviseur een KMO familiebedrijf als case nemen was eerder een uitzondering bij Guberna!

Schoenen Torfs is dus wel echt een bedrijf waar men véél van kan leren. Het bedrijf is opgericht in 1948 en had toen 5 winkels. Schoenen Torfs bestaat dit jaar (2015) dus 67 jaar en heeft nu 74 winkels, 2 web shops (BE en NL), 605 medewerkers, 4 x beste schoenwinkelketen en is dit jaar ook voor de 6^{de} keer beste werkgever geworden. Met Wouter TORFS is de 3^{de} generatie vandaag aan de macht. Dit is op zich al héél erg bijzonder, wetende dat slechts 10% van de familiebedrijven de 3^{de} generatie en 4% de 4^{de} generatie haalt.

Het familiebedrijf verhaal staat dus straks voor de uitdaging om de 4^{de} generatie te succesvol te installeren.

De case van SCHOENEN TORFS is in de laatste 26 jaar een prachtig voorbeeld van **“transformatie, professionalisering, groei en nieuw leiderschap”**. Deze 3^{de} generatie heeft tijdens haar bestaan verschillende stappen moeten ondernemen en is juist daarom een ‘best practice’ om van te leren. Zo werd er:

1. Gestart met de aanvang en uitwerking van een corporate- en familie governance.
2. Werden de governance- en Board Effectiveness dus een actiepunt. Structuren zoals raad van advies, raad van bestuur, benoemings- en vergoeding en andere comités werden als ‘gepast governance model’ in functie van de levensfase van het bedrijf uitgewerkt en door de jaren heen meer en meer geprofessionaliseerd.
3. Werden het ‘proces’ van familiecharter en de installatie van een familieforum aangevat en telkens waar nodig aangepast.
4. Werd er, dankzij en/of juist omwille van de persoon ‘Wouter Torfs’, met de schoenen TORFScultuur als ‘great place to work’ werd, toen al bewust (of onbewust) begonnen.
5. Verschillende succesvolle strategisch keuzes gemaakt. Waaronder – ook al was het in begin niet zo evident - een succesvolle digitale transformatie, met twee webwinkel en recentelijk een experiment met bol.com. De webwinkel realiseert momenteel op een na de meeste omzet van alle fysieke winkels. Het is evident dat dit enkel kan met een TEAM waar de eigenaarsvisie en de strategische visie parallel lopen.
6. Doorheen al die jaren hard gewerkt aan de Torfscultuur en een nieuw leiderschap waarin authenticiteit, kwetsbaarheid, verbinding én fun het hart en de ziel geworden van het bedrijf is geworden. Cultuur en strategie zijn hier een en-enverhaal. Beide componenten zijn nodig om een duurzame en succesvolle organisatie uit te bouwen. Eén plus één is drie.

Deze en nog veel meer kantelmomenten en uitdagingen hebben van Schoenen Torfs een succesvol familiebedrijf gemaakt. Als u meer wilt weten dan heeft u erg veel geluk want er zijn nl. twee prachtige boeken en aardig wat artikelen geschreven over het familiebedrijf TORFS. Lezen maar!



Andere Literatuur:

- (1) When digitaal becomes human; Steven Van Belleghem, uitgever Lannoo. Prof. Vlerick
- (2) Studie BDO NL, anders-over verandering in he familiebedrijf -01.2015, thema E-commerce
- (3) Opleiding Groei ondernemingsuniversiteit CEO-Limburg, Prof. Piet Pauwels
- (4) Ommi Channel; Gino Van Ossel, uitgever Lannoo. Prof. Vlerick
- (5) Artikel in de Morgen d.d. Cor Molenaar Universiteit Rotterdam
- (6) Internet of caring things - Trendwatching.com
- (7) Ja-maar huh?! De techniek van het omdenken
- (8) Artikel www.janandel.be gebaseerd op het boek "begin met het waarom" -Simon Sinek

Als familiebedrijf adviseur - Mediator (1) ondersteunen wij families met een bedrijf in de vele uitdagingen van hun familiale opvolging en professionalisering, (2) helpen wij hen het vertrouwen te behouden en te verstevigen. (3) Helpen wij familieleden in hun kracht te brengen en leren hen constructief om te gaan met spanningen. (4) Kijken we naar de familiewaarden en cultuur en (5) helpen wij bij het leggen van de fundamenten van hun bedrijf zoals het installeren van familie- en corporate governance, de procesbegeleiding van het familie charter, het faciliteren van het familie forum, het oprichten van een familie raad ...



Dit alles vanuit een **diep geloof** dat wij ECHT het VERSCHIL maken, op een menselijke, professionele, eerlijke, authentieke en inspirerende manier met aandacht voor ieder zijn individuele behoeften.

DIGITALE
TRANSFORMATIE
Live or die

31-03-2015 pag.13



Eddy Claesen

Family Business Advisor - Mediator
Accountant - Tax Consultant

Kuilenstraat 16 • B-3600 Genk
tel.: +32 89 32 91 10 • fax: +32 89 32 91 19
eddy.claesen@claesen.be • www.claesen.be