



Broers Maes: wel aandeelhouder, geen directiepost

“Gelijke kansen voor collega’s en familieleden”

François Maes bouwde samen met zijn broer Patrick in enkele decennia het importbedrijf Special Fruit op. Drie jaar geleden sloot François zijn laatste werkdag af, hoewel hij nog wel betrokken is bij het bedrijf. Met zijn drie zonen Ben, Tom en Koen is de tweede generatie al jaren actief binnen de onderneming. Hoe zien zij de toekomst van het bedrijf en wat is hun visie op de sector?

Laten we beginnen met een voorstelronde. Wie zijn jullie en wat zijn jullie verantwoordelijkheden?

Ben: “Ik ben de oudste van de drie broers. Ik ben in mijn jeugd al het bedrijf ingerold. We woonden toen nog dichtbij de zaak, waardoor je er snel bij betrokken raakte. Toen ik 19 was ben ik voor Special Fruit gaan werken. Ik heb eigenlijk alle afdelingen gezien en eindigde op de aankoopafdeling, waar ik meerdere jaren de aankoop van de bessen verzorgde. Door uitbreidingen ben ik steeds minder aankoop gaan doen en ben ik meer de aankoop gaan aansturen. Negen-tien jaar geleden hebben we een vestiging in Spanje, in Huelva, geopend en omdat ik Spaans spreek heb ik meegeholpen om die vestiging op te zetten. Ik woon in Spanje, dus ik ben nog altijd nauw betrokken bij

de organisatie in Huelva, maar ik ben ook betrokken bij projecten in Marokko en Portugal. Daarnaast ben ik lid van de Raad van Bestuur.”

Tom: “Ik ben de middelste zoon en al zo’n twintig jaar actief in het bedrijf. Omdat we aan het bedrijf woonden, ben ik er ook al jong ingerold. Mijn vakantiebaantjes waren altijd op de zaak. Na mijn studies ben ik direct bij Special Fruit gestart in het magazijn, waar ik werkte als orderpicker. Daarna heb ik bij de boekhouding en transportafdeling gewerkt. Ik heb alle afdelingen gezien, maar ik ben 19 jaar geleden op de verkoopafdeling blijven werken. Ik richt me vooral op de export naar Scandinavië en ik heb de export naar de Baltische Staten helpen opstarten. De laatste jaren is de Nederland-

se markt daarbij gekomen, waarbij ik me focus op de retail.”

Koen: “Ik ben business development manager, waaronder onder andere marketing en duurzaamheid vallen. Sinds vijf jaar werk ik voor Special Fruit, daarvoor heb ik in een andere sector gewerkt. Ik wilde een ander gevoel mee kunnen nemen het bedrijf in. In de handel ben ik misschien de minst gekende, omdat ik vooral achter de schermen actief ben.”

François heeft zijn aandelen aan jullie overgedragen, wat is er daarmee veranderd binnen het bedrijf?

Koen: “Dat de aandelen zijn overgedragen is effectief het enige dat veranderd is. In de toekomst zullen wij misschien wat meer op de voorgrond treden, maar het is enkel een overdracht van aandelen. François blijft actief als ambassadeur van Special Fruit en hij zal beurzen blijven bezoeken en ons netwerk ondersteunen. Hij heeft meer een pr-rol op zich genomen.”

Ben: “Feitelijk is er niet zo veel veranderd. François was officieel al met pensioen. De laatste jaren heeft hij zich gefocust op zijn

rol binnen Special Fruit en de Raad van Bestuur. Hij is het uithangbord, het gezicht van het bedrijf. Die rol heeft hij de afgelopen drie jaar vervuld en dat zal hij blijven doen.”

Zijn jullie drieën en Patrick de enige aandeelhouders van Special Fruit op dit moment?

Ben: “Dat klopt. De aandelen van François zijn verdeeld over ons als drie broers. Het bedrijf is volledig in familiebezit.”

Jullie zijn alle drie aandeelhouder. Vaak zie je dat de aandeelhouders ook een directiefunctie bekleden, maar jullie doen dat niet. Waarom niet?

Ben: “Als bedrijf zijn we sterk gegroeid, maar we hebben als familie altijd willen uitdragen dat we ons niet beijveren voor een belangrijke positie in het bedrijf. Op die posten hoeft niet iedereen familie te zijn. We hebben veel medewerkers die hier lang werken en we vinden het belangrijk dat iedereen gelijke kansen krijgt. Patrick en François vervulden belangrijke posities vanuit hun oprichtersrol, maar zij vonden al dat het belangrijker is om de juiste mensen op de juiste plek te hebben. Ik ben de enige van de broers die ook in de Raad van Bestuur zit.”

Koen: “Binnen de familie hebben we daar ook afspraken over gemaakt om dit te garanderen.”

Houden jullie daardoor ook meer contact met de werkvloer?

Ben: “We hebben een redelijk platte structuur. We zijn als drie broers op verschillende afdelingen werkzaam, daardoor hebben we alle drie voeling met de verschillende afdelingen binnen het bedrijf. Dat is zo ongeacht de hoogte van onze positie. Zoals eerder aangehaald, willen we iedereen toekomstperspectief bieden. Als aandeelhouders en broers willen we dat het aanwezig talent ontwikkeld wordt en alle medewerkers alle mogelijke rollen binnen het bedrijf kunnen opnemen op basis van competentie. Daar komt bij dat het voor ons als aandeelhouder belangrijk is dat het goed gaat met het bedrijf.”



“Schakels in de keten leunen steeds dichter tegen elkaar aan”

Ben Maes

Je noemde net al de nevenvestiging in Huelva, maar Special Fruit participeert ook in teeltprojecten in Portugal. Kun je meer vertellen over de structuur van het bedrijf?

Ben: “In Spanje hebben we een nevenvestiging. Huelva is het belangrijkste teeltgebied voor de bessen. Daarom was het negentien jaar geleden al een logische stap om daar een bedrijf op te starten om de groep te ondersteunen met bijvoorbeeld telersselectie, kwaliteit en advies aan telers. Het bedrijf heeft echt een ondersteunende rol.”

“Gezien de veranderingen in de sector was Portugal een logische keuze om via participaties in teeltbedrijven te werken. We zijn een strategi-

sche alliantie aangegaan met een coöperatie in Portugal die voor ons de teelt en sourcing van vooral frambozen en blauwe bessen regelt.”

En de focus van die bedrijven ligt puur op het zachtfruit?

Ben: “Op dit moment is 100% van onze activiteiten in Spanje in zachtfruit, maar we leggen daar geen limiet op. Als er zich kansen voordoen om andere producten te voeren, dan zullen we daar naar kijken.”

Hoe kijken jullie naar verticale integratie?

Ben: “Als je kijkt naar de hele sector dan zie je een ketenvernaauwing. De schakels in de keten gaan steeds dichter tegen elkaar aan leunen. Daarom kijken wij richting de teelt om die dicht bij de retail te brengen. Een betere integratie in de keten is belangrijk. Op dit moment zijn onze participaties alleen gericht op bessen.”

Tom: “Het is belangrijk om in de teelt in te zetten op smaakverbetering en betere producten. Door de samenwerking kunnen we beter managen en de correcte rassen zoeken. Onze klanten verwachten iets nieuws en een smaakvol product van ons. Het ontwikkelen van nieuwe rassen is een kwestie van de lange termijn. Je moet daarvoor een lange adem hebben.”

Koen: “Je kunt op drie manieren naar verticale integratie kijken. In de eerste plaats kun je zelf producten gaan telen, maar je kunt ook participaties aangaan of met contracttelers werken. In de exoten werken we op vertrouwensbasis en gaan we lange relatie aan. Met sommige telers werken we al tien tot vijftien jaar samen.”

