

TOPONDERNEMER

# Guido Vandermarliere

VAN SIGAREN TOT KOEKJES...

*Toen Guido Vandermarliere (74) als jongste van 8 kinderen in 1965 in het familiebedrijf stapte, maakte de familie Vandermarliere een kleine 20 miljoen sigaren op jaarbasis. De sigarenmarkt in Europa was destijds goed voor 10 miljard stuks en viel terug naar 6,5 miljard. 'Toch zijn wij als bedrijf altijd maar gegroeid. Hoe? Door ons product tiptop te verzorgen én door acquisities.'*  
*Een succesverhaal in verschillende etappes.*

TEKST: YUREK ONZIA. FOTO'S: FRÉDÉRIC RAEVENS EN ALLIMAGES.

**D**e eerste overname die ik samen met mijn broers deed, was de sigarenfabriek Neos uit Handzame, in 1975', blikt Vandermarliere terug. 'Het bedrijf was groter dan het onze, maar er waren opvolgingsproblemen. Mijn bankier waarschuwde me: 'Guido, dat is David die Goliath overneemt.' Ik antwoordde: 'Dat is mogelijk, maar neem toch even de tijd om alles met mij te bekijken.' Na afloop kwam ook hij tot de conclusie: dit is een zaak die je móét doen (*lacht*).'

In 1979 volgde de volgende acquisitie: sigarenfabriek TAF in Luik, met als uithangbord het merk J.Cortès. 'Opnieuw met een mix van externe financiering én eigen middelen, want ik sta er altijd op dat minimaal een derde van het geld uit eigen middelen komt. In 1984 hebben we dan het bedrijfje Gryson uit Lo overgenomen. Zij produceerden geen sigaren, maar roltabak... Zaakvoerder André Gryson was 70 en had zijn kinderen op het hart gedrukt dat ze goed moesten studeren, 'omdat er geen toekomst in de tabak zat'. Zijn vier zonen en zijn dochter behaalden schitterende diploma's en dus stond hij op een dag moederziel alleen met zijn roltabakbedrijfje. Ik heb hem dan voorgesteld om zijn probleem op te lossen (*lacht*).'

'Gryson was een bedrijfje van 8 mensen, goed voor een kleine 100 ton roltabak. Ondertussen zag ik andere roltabakproducenten in Oost- en West-Vlaanderen stilstaan of achteruitgaan. Vijf jaar later heb ik Covemaecker uit Houthulst gekocht, een firma die goed was voor 60 ton roltabak. Dan D'Heygere uit Menen, goed voor 110 ton. Daarna de firma Arvic uit Wervik, goed voor 230 ton. Alles samen 500 ton. En allemaal bedrijven

uit de regio, zodat het makkelijk was om ze samen te brengen en het ook interessant bleef voor het personeel. Mijn werknemers zijn voor mij enorm belangrijk. Daarom organiseren we op gezette tijden al eens een feestje, want de ambiance in onze bedrijven moet goed zitten. De waarde van onze firma's wordt mee bepaald door onze mensen. Na die overnames heb ik in de roltabak vooral nieuwe merken - Domingo, Orlando en andere - gelanceerd. De oude merken van die bedrijven gingen achteruit en ze hadden allemaal lokale namen, waar je internationaal niet ver mee kwam. Zo zijn we gegroeid van 500 naar 4000 ton in 25 jaar tijd, in een markt die stabiel tot licht stijgend was.'

## Roltabakbedrijf for sale

'Tien jaar geleden zat ik samen met Philip Morris (*producent van o.a. Marlboro, red.*) en vroeg naar hun visie op roltabak. Hun antwoord: 'Roltabak brengen onder de naam Marlboro, uitgesloten! Wij zullen ons merk nooit *downgraden*'. Maar er kwamen andere directeurs en die zagen dat de sigarettenmarkt daalde en die van de roltabak licht steeg. Toen hadden ze plots wel interesse (*lacht*). Regelmatig hebben de grote sigarettenfabrikanten ons bezocht en later kwamen grote merken als Marlboro, Camel, Pall Mall plots ook aanzetten met roltabak. Ik wist meteen dat we moesten oppassen, want die mannen kopen de beste plaatsen in de shops en de benzinestations, om op de best zichtbare plekken te liggen. Ons bedrijf had op dat moment een grote waarde: 22 procent marktaandeel in Frankrijk, 10 procent in Spanje en de Benelux, en in Portugal 22 procent. Ik

besepte: de grote spelers hebben de interesse én het geld, en de trein passeert maar één keer. Dus heb ik in de periode tussen 2008 en 2010 beslist om Gryson, de overkoepelende naam van ons roltabakbedrijf, te verkopen. Als ondernemer moet je altijd proberen om vijf jaar vooruit te kijken en in te schatten hoe de markt zal evolueren. We hebben voor de verkoop een gereputeerd M&A-huis (*mergers & acquisitions, red.*) en een advocatenkantoor in de arm genomen, en met een beperkt team van vier man binnenshuis en in het grootste geheim, ons dossier voorbereid en de beste middelen ingezet om onze *case* naar voor te brengen. Met de bedoeling dat potentiële overnemers verliefd zouden worden, maar zonder te bedriegen.'

'In 2012 heeft JTI, Japan Tobacco International, de zaak overgenomen. Zij zitten verspreid over heel de wereld met zo'n 25.000 werknemers en hebben o.a. de merken Camel en Winston in hun portefeuille. Nog een kleine anekdote: tijdens de *due diligence*-periode hadden potentiële kandidaten het recht om ons per dag tien vragen te stellen, gedurende een periode van drie weken. Om de verhouding enigszins te schetsen: bij hen zaten er telkens zestig mensen op het dossier, bij ons tien, externe medewerkers inbegrepen. Maar we hebben ons mannetje gestaan (*lacht*).'

'JTI heeft voor de overname 13 keer de EBITDA (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization, red.*) betaald, goed voor 475 miljoen euro. Mijn gevoel achteraf? Ik was natuurlijk wat triestig. Het is een baby die je uit handen geeft en het doet raar zo afscheid te moeten nemen van je mensen. Maar ik was ook opgelucht, omdat we de zaak goed verkocht hadden aan een bedrijf dat de beste intenties had inzake de tewerkstelling en onze merken. Zo'n verkoop doe je maar één keer in je leven. Als je met de grote jongens in bad gaat, kun je je geen uitschuiwers permitteren.'

### Van sigarenkoning tot koekjesbakker

'In april van dit jaar hebben we met onze familiale holding GT&Co (*Guido, zijn vrouw Thérèse & Co., red.*) koekjesfabrikant Jules Destrooper overgenomen. Een schitterend merk, zeg maar: de Mercedes of BMW onder de koekjes. Ze verkopen hun producten onder eigen naam, met een minimum aan *private label*-productie. Dat vind ik zeer belangrijk, want alle groten in de voeding creëren waarde via eigen merken. Ik wist al langer dat er wat problemen waren tussen de twee broers die het bedrijf leidden. Een mooie opportuniteit, dus. Een familiebedrijf dat een familiebedrijf overneemt, is altijd de beste oplossing, vind ik. Je spreekt dezelfde taal en het personeel kan gerust zijn. Bovendien: tabak en koekjes, dat ligt niet zover uit elkaar. Het zijn allebei *fast moving consumer goods with a brand*, mijn stokpaardje. Met onze sigaren- en roltabakbusiness hebben we bewezen zulke producten met succes op de markt te kunnen brengen, tot in de top-10 van hun segment in de wereld. Dat willen we nu ook doen met de koekjes. We gaan ook veel meer investeren in export. Op dit moment is de verhouding 50% afzet in België en 50% in het buitenland. Als



GUIDO VANDERMARLIERE

'DE GROTE SPELERS HEBBEN DE INTERESSE ÉN HET GELD, EN DE TREIN PASSEERT MAAR ÉÉN KEER, BESEFTE IK. DUS BESLISTE IK OM HET ROLTABAKBEDRIJF TE VERKOPEN.'

je in de grote landen kunt groeien, ben je goed bezig. De grote kansen voor Jules Destrooper liggen dus ook daar. We gaan het promoten als een kwaliteitsmerk, net als het Belgische bier en de chocolade. We zitten nu ook in de duty free shops op de JFK-luchthaven in New York. *(toont trots een foto van een stand vol koekjesdozen op z'n smartphone, red.)* Kijk, dát is belangrijk. Ik moet daar in het begin geen frank aan verdienen. Maar zo leren de mensen ons kennen. Eenvoudige marketing, maar die werkt vaak het beste.'

#### De baas als orkestleider

'Ik heb altijd de juiste mensen op de juiste plaatsen aangesteld. Alleen kan ik niet veel. Als baas moet je een goeie orkestleider zijn. Het collectief laten schitteren, maar ook op tijd zeggen: 'Die of die speelt niet juist'. De toekomst is nu aan onze kinderen Katrien, Sofie en Fred. Het is de bedoeling dat zij steeds meer als trio op de voorgrond treden en mijn levenswerk, de holding GT&Co, verderzetten. Zo kunnen ze zich de komende decennia hopelijk presenteren als een sterk *family office*. Fred is nu 33 en runt sinds ongeveer anderhalf jaar J.Cortès, in samenspraak met mij. Zijn zussen zijn 10 en 14 jaar ouder. Zij zijn altijd mee gegroeid binnen het bedrijf. Onze oudste dochter Katrien en haar man leiden een bedrijf van afwerkings- en onderhoudsproducten voor houten vloeren onder de vlag Ciranova; onze tweede dochter Sofie houdt zich vooral bezig met de immobiëntak van de holding. Wij hebben ook een raad van wijzen geïnstalleerd. Daarin komen we iedere maand samen met een drietal externe adviseurs, en bespreken we de centen, de rendabiliteit en bekijken de interessante acquisitieopportunities. Een bedrijf blijft voor mij de mooiste manier om waarde te creëren.'

'Deze maand verlaat ik ons bedrijf in Zwevegem. Dan verkas ik naar onze gloednieuwe kantoren in Kortrijk en zal me vooral bezighouden met het toezicht op de holding. Ik moet nog wel elke maand alle cijfers krijgen, daar sta ik op *(lacht)*. Aan mijn pensioen denk ik niet. Daarvoor beleef ik nog te veel plezier aan wat ik het liefste doe: ondernemen, mensen zien en bezig zijn.'

#### DE 4 FAVORIETEN VAN GUIDO VANDERMARLIERE



PLEK

'Sri Lanka. Een van mijn jeugdromen was: een fabriekje hebben op een zonnig eiland. Ik was toen 18, en zie: vandaag bezitten we een bedrijf met 2.000 mensen op het eiland. Ik ga er nog steeds graag naartoe.'



MOTTO

'Het echte geluk bestaat in het beperken van behoeften.' *'Als ik dat tegen mijn kinderen zeg, lachen ze me uit en zeggen dat ik makkelijk praten heb, omdat ik alles heb. Maar toch: als je visie 'Altijd maar groter' is, blijf je steeds ongelukkig. Ik hoef geen eigen boot. Ik zorg wel dat ik een vriend heb met een boot (lacht).'*



LECTUUR

'Ik ben geen grote boekenlezer, maar lees wel graag *De Tijd* of nieuws over andere bedrijven op mijn computer. Onlangs las ik de jaarverslagen van Duvel en Lotus: die realisaties en resultaten doornemen, dat is puur genieten.'



HELDEN

'Paul Van Himst, Eddy Merckx en Will Tura. Dat zijn intussen ook vrienden geworden, maar ik heb hen altijd bewonderd omdat ze het zo ver hebben geschopt door de lat altijd hoger te leggen. Die mannen gingen voor de perfectie, maar zij zijn altijd de eenvoud zelve gebleven.'