



# Veritas **verandert** maar blijft **authentiek**

*Marc Peeters (CEO Verigroup)*

**Verigroup heeft nu een volledig geconsolideerde bedrijfsstructuur waarbij zelfstandige Veritas-winkels 100% geïntegreerd werden in de groep. Wat was het belang van de geconsolideerde bedrijfsstructuur?**

**Marc Peeters:** “Veritas is lange tijd een coöperatie geweest, samengesteld uit een familiaal conglomeraat van zeven families. De oorspronkelijke coöperanten transformeerden in een omvormingstraject naar uitsluitend aandeelhouders zonder operationele rol. Dat was een lang en geleidelijk proces en er kwamen heel wat scherpe maar vruchtbare ‘haardvuursessies’ aan te pas. Oorspronkelijk was Veritas een gesloten wereld en winkels openen was slechts weggelegd voor familieleden; hetzelfde gold voor een rol in het management. In die gesloten structuur deed elke winkel zijn ding binnen zijn territorium, maar zeker vanaf de jaren ‘60 kwam dat model regelmatig onder spanning, onder meer toen de eerste winkelcentra opkwamen. De echte tsunami kwam er in de jaren ‘90, na de val van de Berlijnse Muur. De globalisering liet zich voelen, ook in de textielwereld, met de doorbraak van modeketens als H&M, Zara, etc. Die evolutie legde de veel te trage beslissingsstructuur van de coöperatie pijnlijk bloot, en de organisatie stagneerde op 36 miljoen euro omzet en 56 winkels.”

**Veritas werd een bommawinkel voor knoppen?**

**Marc Peeters:** “Toen ik in de familie kwam via mijn huwelijk met een dochter van een van de families, leek dat wel even het geval. Ik was in die tijd lid van het internationaal managementcomité van Thomas Cook, waar ik medeverantwoordelijke was voor West-Europa. De raad van bestuur van Veritas vroeg me mijn mening over Veritas. Mijn boodschap luidde toen dat werking, structuren en cultuur in vraag moesten worden gesteld. Ik organiseerde een eerste reeks ‘haardvuurgesprekken’, die soms wel scherp verliepen, maar toch de basis legden voor een fundamentele herstructurering, een marktgerichte strategie en een cultuuromslag.”

**De coöperatie werd een nv?**

**Marc Peeters:** “De nieuwe structuur werd een holding, Verihold, met daaronder een werkmaatschappij (Veriac) voor het beheer van aankoop, logistiek, etc. Onder Verihold zit ook nog Veritas als exploitatiemaatschappij voor de retail-activiteit. Bijna alle coöperanten zetten hun deelbewijzen om in aandelen, maar sommigen bleven aanvankelijk operationeel actief als franchisenemer van een winkel. In een later stadium echter hebben de laatste familieleden zich uit de winkel teruggetrokken. De holding Verihold installeerde vanaf 2004 een ‘executive committee’ met externe managers en duidelijke beslissingslijnen. Vanaf 2004 werden stringente regels inzake corporate governance van kracht, en vandaag is het directieteam volledig extern. Er is ook een raad van bestuur met externe bestuurders, geselecteerd niet volgens de ‘ons kent ons’-traditie maar op basis van competentie. Zo hebben we Frans Schotte, die als gedelegeerd bestuurder van Standaard Boekhandel, competentie inbrengt inzake retail. Luc Van de Walle, lid van de raad van commissarissen van ING Internationaal en ex-CEO ING België, is uiteraard beslagen in het financiële en economische. Recent vonden we André Duval van Duval Guillaume bereid om zijn expertise in te brengen inzake communicatie en marketing. Ik ben er ook aanwezig als gedelegeerd bestuurder en leidt het ‘executive committee’. Zo is de groep klaar om snel te reageren op de evoluties in het retaillandschap.”

*Wereldwijd bestaan ondernemingen gemiddeld 40 jaar, maar Veritas neemt vlot de kaap van 120 jaar met een vernieuwd elan. Het familiaal conglomeraat rondt een herstructurering af en herpositioneerde zich in de markt. CEO Marc Peeters mikt bovendien op bijzonder ambitieuze groeicijfers.*



Foto: Johan Martens

## Marc Peeters (Brugge, 1953)

Marc Peeters woont in Brugge, is gehuwd en vader van twee dochters.

Hij behaalde een MBA (St. Ignatius Universiteit Antwerpen) en een Master in Finance (Vlekhoe).

Voor hij CEO werd bij Verigroup in 2001, was hij onder meer co-gedelegeerd bestuurder bij Neckermann België en CFO voor Thomas Cook Regio West Europa.

### De groep heeft vrij ambitieuze plannen en kondigt dat ook erg zelfbewust aan?

**Marc Peeters:** "We zijn vandaag een open bedrijf dat vertelt over zijn plannen en cijfers. De groep heeft vanaf 2005 al zijn oorspronkelijke winkels vernieuwd en is sinds 2006 gestart met een dynamisch expansietraject, en 10 jaar later hebben we 105 winkels en een omzet van 110 miljoen euro. We zijn vandaag een retailketen die weer meespeelt met winkels met een sterke uitstraling. Inmiddels werden de laatste 26 winkels geëxploiteerd door uitbaters-aandeel-

houders, in de groep geïntegreerd. Alle familieleden hebben zich zodoende teruggetrokken in het aandeelhouderschap. Ook

beleid en cultuur werden omgeturnd naar een 'bottom-down'-aanpak. De retailmarkt vraagt snelheid, volume, een duidelijk profiel en een eenvoudige besluitvorming. Dat was een kwestie van overleven."

### Ondertussen is ook nagedacht over de marktpositionering van Veritas?

**Marc Peeters:** "Vandaag is Verigroup de rationele eigenaar van de structuur, maar we beseffen ook dat het de klant is die de emotionele eigenaar is van het merk. We zijn op zoek gegaan naar het authentieke dat Veritas kenmerkt en dat altijd overeind bleef bij elke historische wending. Ik hoorde ooit iemand van D'Ieteren zeggen, toen ze 200 jaar

bestonden, dat het bij hen altijd draaide om 'vervoer'. Wel, bij ons draait alles om de individualiteit van de vrouw. Bij de oprichting in 1892 hadden onze naaimiddelen meer een utilitaire behoefte; na de opkomst van de ketens met hun snel wisselende designcollecties, speelden we daarop in met creativiteit. Het utilitaire verdween en de markt voor naaiwinkels ook. Even was het zoeken naar een alternatief en werd geopperd om naar textiel te gaan, maar dat pad gingen we niet op. Vandaag bedienen we doelbewust dames die geconfronteerd worden met een globalisering, maar die hun emoties nog altijd op het individuele plan vertalen. De vrouw wil bijvoorbeeld het gênante moment vermijden. Ze koopt een outfit in een grote kledingketen, maar ze wil op een feestje geen andere vrouw ontmoeten met net dezelfde outfit. Daar ligt onze functie: het vrouwelijk silhouet van kop tot teen personaliseren. Met de details die het hem doen. Dat deden we vroeger ook, maar vanuit een andere marktbehoefte. Nu zijn hobbyïsme en creativiteit belangrijker dan het utilitaire. We hebben onder meer de wol weer ingevoerd; hij maakt ondertussen een 6 procent van onze omzet uit. De oma van vandaag vindt het immers een geweldige emotie dat ze een persoonlijke trui kan breien voor haar kleinkind, ook al kost die een veelvoud van wat ze koopt in een winkel."

### U mikt tegelijk op een uitbreiding naar 130 winkels en de lancering van een online distributiekanaal. Waarom dan nog zo zwaar investeren in nieuwe winkels?

**Marc Peeters:** "We moeten het merk Veritas 'incontournable' maken, vandaar onze uitbreiding naar een keten met

**"We kozen externe bestuurders niet volgens de 'ons kent ons'-traditie, maar op basis van competentie."**

overal toegankelijke, laagdrempelige winkels. We praten voortaan niet meer over winkels, maar over een merk. In acht grote centra in België zijn we stelselmatig 'experience stores' aan het bouwen. Dat zijn grote winkels met verschillende verdiepingen, waar de klant het merk kan beleven. Zo zullen we het vrouwelijke silhouet van kop tot teen individualiseren. Ons merk mikt op imaginatie en engineering, zeg maar 'imagineering'."

### **Maar wat dan met uw online initiatief? En hoe reageert u op de sociale media?**

**Marc Peeters:** "Als retailer kan je niet om de sociale media heen en het is bij uitstek in de digitale wereld dat we tegen 2015 een heel transparant bedrijf zullen moeten zijn. Ik las een studie over de toekomst van de retail en de titel was niet toevallig 'De Tsunami'. We staan voor onvoorzienbare en niet-planbare verschuivingen. Voor mij ligt de uitdaging niet alléén in het offline aanvullen met online, maar in de positionering van beide in een 'multichannel'-aanpak. Tot vijf jaar geleden hadden winkels de macht door hun transactiefunctie. Denk aan de reiswereld, waar ik uit kom. Vroeger had het reisbureau de macht van de informatie, vandaag niet meer. Ze zijn de macht van informatie kwijt, maar hun structuren zijn er nog deels op gebaseerd. Vandaag moeten wij op analoge wijze onze winkels transformeren naar 'places of experience' om nog toegevoegde waarde te bieden. Maar dat veronderstelt gigantische investeringen. In je 'multichannel' moet je de

**“Verigroep is de rationele eigenaar van de structuur, maar de klant is de emotionele eigenaar van het merk.”**

consument van elk moment grijpen. Je moet er zijn voor de vrouw die er 's avonds aan denkt dat ze 's anderendaags een feestje heeft en nog snel panty's wil. Dan moet je online klaarstaan. Op een ander moment gaat ze met vriendinnen shoppen en accessoires bekijken. Of op zondagochtend bekijkt ze relax via de site een aantal sjaaltjes en experimenteert ze met een virtueel profiel. Voor al die consumentenmomenten moet je klaarstaan."

### **Hoe wordt die groei gefinancierd?**

**Marc Peeters:** "Ook voor de financiering kijk ik terug naar de geschiedenis van 120 jaar, met traditioneel een conservatieve financiële benadering. We gaan voor een solvabiliteit van 40%, waar die in de retail gemiddeld ligt tussen

20 en 30%. We stellen een EBITDA schuldratio van 1,5 voorop, waar sommigen in gouden jaren tot 4 zijn gaan. We keerden de laatste tien jaar geen enkel dividend uit. We investeerden de laatste jaren miljoenen euro's in de vernieuwing en expansie van onze winkels alsook in de vernieuwing van onze ICT. Onze aandeelhouders laten hun dividend tijdelijk liggen. We halen ondertussen een zeer behoorlijk rendement. In de Belux kunnen we naar 130 winkels tegen 2015."

### **Maar u hebt het al over 2020?**

**Marc Peeters:** "Het is kwestie van onze aandeelhouders te blijven fascineren met een 'double digit' groei. Vandaar: tegen 2020 naar 200 winkels en 200 miljoen euro omzet. We kijken binnen een straal van 300 tot 400 kilometer, om het beheersbaar te houden en geen al te grote cultuuromslag te hebben. Dat brengt ons in Zuid-Nederland, Noord-Frankrijk en Noordrijn-Westfalen. In maart 2013 komt er een 'imagineering'-site ter vervanging van onze informatiewebsite van vandaag. Daar zal de klant zich virtueel kunnen 'accessoiriseren'. Vanaf mei speelt onze e-commerce-activiteit daarop in. Onze huidige hoofdzetel en distributiecentrum wordt vervangen door een nieuwe hoofdzetel in de buurt met een veel grotere opslagcapaciteit."

### **Maar als er een tsunami komt in de retailwereld, hoe weet u dan dat uw strategie de juiste is?**

**Marc Peeters:** "Ik heb tegen mijn aandeelhouders gezegd dat één ding zeker is: we hebben een marsroute, maar zonder de garantie dat het de juiste is. Integreer dus je winkels, zodat we een 'backbone' hebben en een simpele organisatie om de 'multichannel'-aanpak snel te implementeren. Dat kon niet met territoriale koninkrijken uit vorige eeuw. Je moet snel van richting kunnen veranderen. In elk geval, als ik vandaag rondloop in Lille, Düsseldorf, Parijs... denk ik: we hebben toch wel een verhaal. We hebben daar nog niet 90 procent naambekendheid en 65 procent 'top of mind', maar ons verhaal zal wel aanslaan. Zal het lukken? Dat weet ik niet, maar wat is het alternatief? 'Small' en 'local' blijven? Ga maar eens naar China om in te kopen en zit maar eens achter een inkoper van H&M die 600.000 handschoenen bestelde. Dan kom jij daar praten over 60.000 paar. 'Than you have the pain' zoals ze ginder zeggen. Dat kunnen we niet laten gebeuren."

**Jo Cobbaut**