

Een bedrijfsleider zet de toon en geeft het tempo aan

De Brugse drukkerij en uitgeverij die Keure viert dit jaar zijn 75ste verjaardag. Drie jaar geleden kwam Alexis Bogaert aan het roer van het familiebedrijf te staan. De vertegenwoordiger van de derde generatie liet meteen een nieuwe wind door het bedrijf waaien door in te zetten op professionalisering en door fors te investeren.





Alexis Bogaert (CEO die Keure)

Het aandeelhouderschap van die Keure telt drie verschillende families. De familie Norman is meerderheidsaandeelhouder terwijl ook de families Deschildre en Van Elslande in het kapitaal zitten. Als telg van de familie Norman was Alexis Bogaert aanvankelijk niet voorbestemd om in het bedrijf te komen werken. Hij maakte wel carrière in de financiële wereld. Enkele jaren geleden kwam die Keure op een belangrijk kruispunt te staan. Alexis Bogaert zag dat er nog veel potentieel was en kreeg van de aandeelhouders carte blanche om dat te ontwikkelen en om het familiebedrijf future proof te maken. "Alles wat ik heb geleerd in de financiële sector kan ik nu toepassen bij die Keure. Zo ligt mijn focus op de strategie en de organisatie van ons bedrijf. Er zijn twee dingen die ik niet kan: drukken en uitgeven. Daarvoor kan ik rekenen op het talent van onze mensen."

Uitgeven en drukken zijn twee verschillende werelden. Of toch niet?

Alexis Bogaert: "Die Keure is zowat de laatste der Mohikanen die beide activiteiten combineert. Vooral in de jaren '80 hebben nogal wat bedrijven de opsplitsing gemaakt. Wij hebben daarentegen altijd geloofd in de meerwaarde van de combinatie en we blijven dat ook doen. In de eerste plaats is het een groot voordeel om de volledige productieketen onder controle te hebben. Daarnaast zijn het ook complementaire activiteiten. De uitgeverij is actief in een projectmarkt met hoge marges. Drukken is dan weer een volume-business met lage marges waarbij het vooral op efficiëntie aankomt."

Hoe belangrijk zijn beide poten?

Alexis Bogaert: "De uitgeverij is de grootste tak en tekent voor zowat 60 procent van onze omzet, de drukkerij is goed voor de overige 40 procent. In beide activiteiten realiseren we nog groei en dat is opvallend want beide markten zijn structureel dalend. Zo moeten de drukkerijen een gepast antwoord vinden op een pak ongunstige evoluties: de verschuiving van print naar elektronische oplossingen, de opkomst van het digitale drukken en de budgetten die overal dalend zijn. Het zijn evenveel uitdagingen voor de sector. Als gevolg van die moeilijke marktomstandigheden zien we een verregaande consolidatie. Jammer genoeg gaat het zelden om offensieve fusies, maar eerder om zwakke spelers die bij elkaar steun zoeken."

Toch slaagt u erin om te blijven groeien. Hoe doet u dat?

Alexis Bogaert: "In de grafische markt mikken we op rendabele niches en we proberen deze niches



75 jaar die Keure

Die Keure zag in 1942 het levenslicht als administratieve bestuursdrukkerij. Het bedrijf vestigde zich in een gebouw langs de Oude Gentweg in de Brugse binnenstad. In 1952 verruimde die Keure zijn activiteiten door zich toe te leggen op de uitgifte van juridische publicaties. Tien jaar later kwam daar de educatieve uitgeverij bij, die didactisch materiaal voor het kleuter-, lager en secundair onderwijs ontwikkelde.

Bijna een halve eeuw na de oprichting verhuisde de drukkerij wegens plaatsgebrek naar een nieuwbouw in de industriezone Herdersbrug. In 2006 kregen ook de andere afdelingen onderdak in de Kleine Pathoekeweg. Door de overname van Catherine Binding in 2014 kon die Keure voortaan het volledige productieproces in eigen beheer verzorgen. Op vandaag behoort het bedrijf tot de wereldtop op het vlak van hoog kwalitatief drukwerk en in eigen land is die Keure uitgegroeid tot een toonaangevende uitgeverij. Vorig jaar realiseerden de 230 medewerkers van het familiebedrijf een omzet van 31,6 miljoen euro. (DVT)



ook internationaal te ontwikkelen. Zo ligt onze focus op kwalitatief drukwerk zoals kunstboeken en catalogi voor musea, veilinghuizen en bedrijven. Dit zowel in West-Europa als in de Verenigde Staten. Het gaat vaak om kleinere oplages van enkele duizenden exemplaren en daar speelt de concurrentie iets minder, maar je moet natuurlijk wel het gewenste niveau halen. Met trots kan ik zeggen dat die Keure één van de meest geavanceerde en uitgebreide prepress-afdelingen van het land heeft. Die bestaat uit een 20-tal beeld- en kleurcorrectoren, grafische vormgevers, DTP'ers en andere creatievelingen."

Een ander probleem is de structurele overcapaciteit in de drukkerij-sector...

Alexis Bogaert: "Klopt, zeker in onze regio. Wist je dat de provincie West-Vlaanderen het hoogste aantal druktorens per capita telt? En dan zijn er nog altijd idioten die blijven investeren." (lacht)

"Ik ben een grote voorstander van het subsidiariteitsprincipe waarbij de beslissingen op een zo laag mogelijk niveau worden genomen."

Over investeren gesproken. Sinds u in 2014 CEO werd, heeft die Keure een ambitieus investeringsplan van meer dan 10 miljoen euro gerealiseerd.

Alexis Bogaert: "Het was eerder een inhaalbeweging, want de jaren voordien hadden de investeringen op een laag pitje gestaan. Zowat de helft van dat bedrag ging naar een upgrade van het machinepark, zoals de aanschaf van 5- en 10-kleurenpersen en een vouwmaschine. Daarnaast hebben we ook geïnvesteerd in achterliggende systemen en we hebben ten slotte ook onze bureaus van Catherine Binding overgenomen."

Hoe verliep de integratie?

Alexis Bogaert: "Heel goed. Al bij al was het geen al te complex dossier en bovendien kenden we het bedrijf heel goed want we werkten al jaren samen. Zo was die Keure veruit de grootste klant van Catherine Binding. Mijn 17 jaar ervaring in private equity kwam hier in elk geval van pas. We hebben de operatie goed voorbereid, waardoor er achteraf geen lijken uit de kast zijn gevallen."

Hoe is de situatie in de uitgeverijmarkt?

Alexis Bogaert: "Onze focus ligt vooral op de educatieve markt met producten voor de onderwijswereld, juridische uitgaven en vakliteratuur over business en economie. Het is een structureel stabiele markt die voornamelijk gedreven wordt door demografie, met name het aantal leerlingen. Dit beperkt dus de groeimogelijkheden. Wij proberen in essentie groei te realiseren door ons te onderscheiden op het vlak van kwaliteit en relevantie. Alles samen is de Vlaamse onderwijsmarkt goed voor 100 miljoen euro. De concurrentie is hier vrij groot, maar dat heeft als grote voordeel dat de gemiddelde kwaliteit hoog is. In vergelijking met de Verenigde Staten is het verschil immens, die producten zijn hier onverkoopbaar."

Hoe belangrijk is digitaal?

Alexis Bogaert: "Het digitale biedt nog heel wat kansen. Zo zien we dat de leermethoden in het onderwijs steeds meer hybride worden. Een klassiek boek wordt gecombineerd met bijvoorbeeld oefeningen op de computer en projecties op een digitaal schoolbord. Daarnaast komt het erop aan de content met de juiste tools in een platformoplossing ter beschikking te hebben. De digitale uitgeverij is dan ook een belangrijke groeipool waarin we fors investeren. We hebben een team van 15 specialisten dat zich

bezighoudt met deze digitale producten.”

Voor u CEO werd bij die Keure was u jarenlang head private equity bij Dexia (later Belfus).

Hoe bent u daar terechtgekomen?

Alexis Bogaert: “Goh. Dat is een heel verhaal. Ik heb onder andere studies gedaan in criminologie en internationale politiek en daarnaast behaalde ik ook enkele MBA's. Als jonge universitair kon ik aan de slag bij het toenmalige Gemeentekrediet. Een vast carrièretraject had ik niet, door een speling van het lot kreeg ik

in de eerste plaats omdat ik helemaal achter onze producten stond en daarnaast omdat ik bezig kon zijn met iets waarvan ik onmiddellijk de impact van mijn werk kon zien.”

Er gaapt een grote kloof tussen private equity en een familiebedrijf. Hoe hebt u dat ervaren?

Alexis Bogaert: “De insteek is inderdaad helemaal anders. Bij private equity investeer je een bepaald bedrag en daar wil je zoveel mogelijk rendement uithalen binnen een periode van 3 tot 5 jaar. Een familiebedrijf heeft meestal een echte lange-

dateert nog uit het verleden want inmiddels is er al heel wat veranderd. De tijd dat er in het wilde weg boompjes werden gekapt, het papier met chloormiddelen werd gebleekt en er heel wat water werd verspild, ligt al ver achter ons. Niet alleen onze klanten, maar in eerste instantie wijzelf liggen hiervan wakker. Qua grondstoffen werken we enkel samen met leveranciers die naast een FSC-certificaat ook zelf actief investeren in duurzaamheid. Ons drukproces is ondertussen helemaal alcoholvrij. We hebben ook ons energieverbruik grondig bekeken. Zo recupereren we niet alleen de warmte van onze eigen machines, maar we zijn ook aangesloten op het warmtenet van de lokale verbrandingsoven.”

“Naast kwaliteit hechten we veel belang aan respect en aan resultaat.”

de kans om samen met Jürgen Ingels de risicokapitaalafdeling op te starten. In die periode stond private equity echt nog in de kinderschoenen. We kregen 100 miljoen Belgische frank ter beschikking om te investeren in technologiebedrijven. Later gingen we allebei onze eigen weg: Jürgen richtte Clear2Pay op en ik kwam terecht bij het familiebedrijf.”

Waarom moest er een nieuwe CEO komen bij die Keure?

Alexis Bogaert: “Ik was al vijf jaar voorzitter van die Keure toen ik in 2014 de vraag kreeg om een grondige analyse te maken van het familiebedrijf. De aandeelhouders kregen toen jaarlijks een mooi dividend en iedereen leek tevreden. De toenmalige directie stuurde aan op het status quo terwijl het potentieel volgens mij veel groter was. We misten een onderbouwde en gedragen visie en het bedrijf had ook nood aan een professionele structuur. Uiteindelijk vroegen de aandeelhouders mij om dit uit te voeren. Ik ging de uitdaging aan en dat omwille van twee redenen:

termijnvisie. Zo reserveren we doorgaans drie vierde van de nettowinst om te investeren. Het investeringsplan van 10 miljoen euro konden we niet alleen met eigen middelen doen, maar we zijn ook gaan aankloppen bij de banken. Zelfs nu bedraagt onze solvabiliteit nog altijd 50 procent.”

Welke leiderschapsstijl hanteert u?

Alexis Bogaert: “Ik geloof sterk in participatief sturen. Volgens mij is er gewoon geen andere optie. Als bedrijfsleider moet je de toon zetten en als een metronoom het tempo aangeven. Ik ben een grote voorstander van het subsidiariteitsprincipe waarbij de beslissingen op een zo laag mogelijk niveau worden genomen. Daarnaast moet de bedrijfsleider voor het juiste kader en de juiste mindset bij zijn mensen zorgen, wat automatisch aanleiding geeft tot betere beslissingen.”

De drukkerijwereld heeft niet meteen een goede reputatie op het vlak van duurzaamheid...

Alexis Bogaert: “Dat slechte imago

Welke zijn de waarden van die Keure?

Alexis Bogaert: “Naast kwaliteit hechten we veel belang aan respect en aan resultaat. Bij dat laatste denken we niet alleen aan de financiële cijfers, maar vooral aan de bijdrage die iedereen heeft geleverd om het bedrijf dichter bij haar doelstellingen te brengen.”

Tekst: Dirk Van Thuyne | Foto's: Jan Locus
Illustratie: Shutterstock.com