



AVENUE DE LA
**JOYEUSE ENTRÉE
BLIJDE INKOMST**
LAAN

17-21

DOCUMENTATIENOTA

CRB 2016 - 1216

**Duurzame economie als motor voor de competitiviteit
in de voedingssector**

Casestudie Brouwerij Huyghe





Duurzame economie als motor voor de competitiviteit in de voedingssector

Casestudie Brouwerij Huyghe

Inhoudsopgave

1 Inleiding	2
2 Gedeelde waarde als bedrijfsmissie	4
2.1 Definiëring van gedeelde waarde door de bedrijfsleiding	4
2.2 Gerealiseerde gedeelde waarde	5
2.2.1 Nieuwe producten en markten.....	6
2.2.2 Herdefiniëring van de waardeketen	6
2.2.3 De ontwikkeling van lokale clusters	7
3 Uitwerking van het ondernemingsproject	8
3.1 Identificatie van sociale oogmerken met gedeelde waarde	8
3.2 Invulling van het project.....	9
3.3 Opvolging van de voortgang, meting van de resultaten en gebruik van inzichten om nieuwe waarde aan te boren	9
4 Sociaal kapitaal	11
5 Gevolgen van focus op gedeelde waarde voor de onderneming	11
6 Slotbeschouwingen	13
7 Bibliografie	15

Lijst grafieken

Grafiek 2-1: Grondstoffen- en energieverbruik Brouwerij Huyghe, 2008-2015.....	7
Grafiek 5-1: Geconsolideerde omzet	12

1 Inleiding

Voor de uitvoering van deze gevalstudie hebben we ons geïnspireerd op de methode beschreven door Robert K. Yin in "Case Study Research: Design and Methods" (1994). Daarbij zijn we vertrokken van een literatuurstudie om een beter begrip te verwerven van het concept van gedeelde waarde (zie ook de Bethune et al., 2016). Op basis van Porter en Kramer (2011) en Porter et al. (2012) verwierven we inzicht in de manier waarop deze vorm krijgt binnen een organisatie: door de incorporatie van gedeelde waarde in de doelstellingen van de onderneming; door de daaruit volgende uitwerking van concrete ondernemingsprojecten en door de opvolging van de voortgang en resultaten hiervan om verdere verbeteringen te kunnen doorvoeren. In deze gevalstudie toetsen we of de strategie van gedeelde waarde zoals beschreven in de literatuur valt te herkennen binnen Brouwerij Huyghe. In de Bethune et al. (2016) wordt de conceptuele relatie tussen gedeelde waarde en het concurrentievermogen van de brouwerij dat hier wordt getoetst nader toegelicht. Voor een goed begrip van Brouwerij Huyghe hebben Emmanuel de Béthune, Stephen Renders (secretariaat van de CRB) en Leo Sleuwaegen (KUL en Vlerick School) op 13 januari 2016 een uitgebreid interview gehad met Alain de Laet, afgevaardigd bestuurder van de brouwerij, en Filip Devolder, aankoopmanager, gevolgd door een bezoek aan de brouwerij. Er werd achtereenvolgens gepeild of en op welke manier elke stap die hoort bij een focus op gedeelde waarde aanwezig is binnen Brouwerij Huyghe.

Vooreerst werd er nagegaan hoe de doelstellingen binnen de onderneming gedefinieerd worden. Met vragen zoals "hoe zou u de missie van Brouwerij Huyghe omschrijven?" of "op basis waarvan wordt een project in overweging genomen?" wilden we achterhalen in welke mate de omgeving een leidend principe is in de bedrijfsvoering.

Vervolgens wilden we weten in hoeverre de uitgevoerde projecten beantwoorden aan het principe van gedeelde waarde en dus zowel voor de omgeving als voor de onderneming waarde creëren. Door te vragen wie er betrokken is bij de planning van projecten of hoe alternatieve projecten tegenover elkaar worden afgewogen, probeerden we na te gaan of er rekening werd gehouden met de omgeving bij het ontwerpen van projecten. Daarnaast waren we alert voor de maatschappelijke meerwaarde van de geïmplementeerde technologieën en processen.

In de volgende fase van het gesprek peilden we naar de manier waarop projecten worden opgevolgd en of de beoogde resultaten ervan, zowel voor de omgeving als voor het bedrijf, worden gemeten en geëvalueerd.

Tot slot ging de aandacht naar de concrete gevolgen van de focus op gedeelde waarde voor de onderneming. Het bezoek aan de brouwerij bood ook een nuttig overzicht van de veranderingen die de brouwerij de voorbije jaren heeft doorgemaakt.

Op basis van de aldus verworven informatie heeft het onderzoeksteam daarop de elementen in de bedrijfsvoering die overeenstemmen met de aanpak van gedeelde waarde beschreven onder begeleiding van prof. Sleuwaegen, waarna de brouwerij de ontwerpversie kon nakijken op eventuele fouten.

Historiek Brouwerij Huyghe

In 1906 kocht Leon Huyghe de brouwerij die zich minstens sedert 1654 op dezelfde locatie in Melle bevond.

In de jaren 1950 en '60 breidde de brouwerij sterk uit maar onder druk van de grote brouwerijen ging de omzet vanaf 1970 achteruit. Als reactie hierop verschoven de distributiekanaal van kleine bierhandelaars naar collectiviteiten (bedrijfsrestaurants, OCMW, scholen ziekenhuizen, NMBS...). Daar konden ook tafelbieren en limonades verkocht worden.

De ommekeer kwam er in de jaren 1980 dankzij Jean De Laet (getrouwd met Any Huyghe, kleindochter van Leon Huyghe), die de brouwerij samen met zijn neef Louis Droesbecque (kleinzoon van Leon Huyghe) verregaand herstructureerde en de vroegere PVBA opsplijste in vier naamloze vennootschappen (productie, distributie, industriële immo, cafés). Van kleine pilsbrouwer werd geëvolueerd naar een modern uitgeruste hogegistingsbrouwer. Er werden verschillende nieuwe hogegistingsbieren op de markt gebracht en er werd voor het eerst aan export gedacht, waarvoor een exportmanager werd ingeschakeld. Op 26 december 1988 werd voor de eerste maal "Delirium tremens" gebrouwen, wat nadien het vlaggenschip van de brouwer zou worden.

Ook in de jaren 1990 werd er verder in de brouwinstallaties geïnvesteerd en kwamen er een aantal nieuwe bieren op de markt, zoals enkele fruitbieren. In 1992 vervoegt huidig afgevaardigd bestuurder Alain De Laet de familiale brouwerij als productiemanager. Tussen 1993 en 1999 worden er drie andere brouwerijen overgenomen (Biertoren, Damy en Brouwerij Villers). In 1999 vertegenwoordigde de export al meer dan 65% van de productie en ze zou in de komende jaren verder stijgen tot 75% vandaag en in 89 landen.

In 2000 worden er opnieuw grote verbouwingen uitgevoerd, met o.a. een sterke vernieuwing en uitbreiding van de gist- en lagercapaciteit en er volgen verdere investeringen in 2001 en 2003. De brouwerij bleef ook nadien voortdurend investeren. Zelfs tijdens de grote recessie werd er jaarlijks tussen de 2,5 en 6 miljoen euro in het bedrijf geïnvesteerd. De voorbije 5 jaar werkten er 52 mensen in de brouwerij (geconsolideerd).

2 Gedeelde waarde als bedrijfsmissie

2.1 Definiëring van gedeelde waarde door de bedrijfsleiding

Het streefdoel van de onderneming is doorgaans goed samengevat in de bedrijfsmissie. Bij Brouwerij Huyghe start deze als volgt:

'Brouwerij Huyghe heeft tot doel om de meest uitmuntende bieren uit België duurzaam te produceren en deze wereldwijd te commercialiseren'.

Dit wijst op een focus op duurzaamheid binnen de bedrijfsvoering van de brouwerij. Als familiebedrijf waar de bedrijfsleider tegelijkertijd de eigenaar is, reflecteert dit in hoofdzaak de visie van A. De Laet die bepalend is voor de richting die het bedrijf uitgaat. De afgelopen jaren drukte hij herhaaldelijk publiek zijn ambitie uit om van Brouwerij Huyghe de meest groene brouwer van het land te maken¹. Zoals hij in het uitvoerig gesprek uitlegde, werd hij hier in grote mate toe geïnspireerd door de geboorte van zijn zoon.

¹ Zie bv. 'De Tijd' van 26 februari 2014.

Dit gaf hem de motivatie om een bedrijf na te laten dat meekan met de concurrentie maar in een betere wereld, zonder een verloederd milieu.

Dit engagement van de leiding voor de creatie van gedeelde waarde werd ook vastgelegd in een milieubeleidsverklaring, die gepubliceerd is op de website van de brouwerij. We citeren:

'Brouwerij Huyghe is zich terdege bewust van zijn verantwoordelijkheid tegenover de maatschappij en het milieu in het algemeen. Produceren op een manier die respect heeft voor het milieu, de veiligheid en de gezondheid van de werknemers en bevolking, is een basisprincipe van de activiteiten van de brouwerij.'

Doelstellingen milieu:

- Terugdringen van afval en waar mogelijk hergebruiken of recycleren van materialen;
- Vermindering van het gebruik van energie door verstandig energiemanagement t.a.v. gebouwen, machines, transportmiddelen en processen;
- Voorkomen of verminderen van de verontreiniging van lucht, water of land waar mogelijk;
- Stimuleren van milieuverantwoord handelen door alle medewerkers;
- Overleg met klanten en leveranciers om gezonde milieuprocessen te promoten en het correct gebruik en verwijderen van in het bedrijf gebruikte materialen te stimuleren.'

Het engagement van Brouwerij Huyghe t.a.v. het milieu komt ook tot uiting in de deelname van het bedrijf aan het milieucharter Oost-Vlaanderen, een project van Voka Oost-Vlaanderen dat bedrijven die sterk staan in milieuzorg beloont. In 2015 nam het bedrijf hier voor het derde jaar op rij aan deel. Hierdoor engageert het bedrijf zich om op minstens vier thema's van het charter verbeteringen te realiseren.

Als familiebedrijf is Brouwerij Huyghe niet beursgenoteerd zodat het management niet voortdurend onder druk staat om op korte termijn positieve resultaten voor te leggen. Dit faciliteert volgens dhr. De Laet de ontwikkeling van een beleid met een horizon op langere termijn.

De creatie van gedeelde waarde start met de intentie van de bedrijfsleiding om maatschappelijke meerwaarde te creëren. We zien dat zowel de directie als de eigenaars van brouwerij Huyghe via de bedrijfsvoering willen bijdragen tot een betere maatschappij. Door dit engagement expliciet naar voren te stellen en goed te omschrijven, wordt voor alle medewerkers duidelijk welk doel zij met hun activiteiten dienen. Zo kunnen zij hier ook actief toe bijdragen. Aldus moeten de directie en de andere medewerkers verzekerd zijn van voldoende steun op lange termijn om zich te richten op de maatschappelijke doelstellingen van de onderneming en kan de organisatie van de werkzaamheden beter op dit doel worden afgestemd.

2.2 Gerealiseerde gedeelde waarde

Porter en Kramer wijzen drie manieren aan waarop ondernemingen via hun werking een meerwaarde kunnen genereren voor zichzelf en voor de maatschappij: via de producten en markten waarop zij zich richten; door de manier waarop zij hun waardeketens organiseren; en door de ontwikkeling van lokale clusters. We bekijken hier hoe Brouwerij Huyghe in elk van deze domeinen gedeelde waarde creëert.

2.2.1 Nieuwe producten en markten

Een vanzelfsprekende manier om gedeelde waarde te creëren is door goederen en diensten aan te bieden die een oplossing bieden voor fundamentele maatschappelijke behoeften.

De aandacht van de brouwerij voor maatschappelijke uitdagingen komt o.m. tot uiting in de ontwikkeling van een aantal bieren met een Fairtrade logo en één bier, Mongozo Premium Pils, dat daarnaast ook glutenvrij en biologisch gecertificeerd is. Deze producten komen tegemoet aan maatschappelijke behoeften en hun omzet groeit al jaren mee met de brouwerij.

Brouwerij Huyghe toont een grote bereidheid om nieuwe bierrecepten te ontwikkelen en brouwen voor derden, inclusief socio-profit organisaties. De brouwerij staat daarbij open voor originele voorstellen, waarbij er samen naar oplossingen wordt gezocht. Dit vergt een grote flexibiliteit, die zowel inzake productievolume, verpakking als receptuur in de brouwerij aanwezig is. Een succesvol bier werd ontwikkeld in opdracht van de Norbertijnenabdij van Averbode.

2.2.2 Herdefiniëring van de waardeketen

Door de manier waarop bedrijven produceren hebben zij een grote impact op hun omgeving. Het gebruik van energie en grondstoffen of de gezondheid van de werknemers is bv. sterk afhankelijk van de gehanteerde productieprocessen. De negatieve en positieve impact van een waardeketen op de omgeving creëert mogelijkheden voor de creatie van gedeelde waarde.

Brouwerij Huyghe werkt samen met een maatwerkbedrijf voor de verpakking van Delirium en La Guillotine (cf. infra). Tot 2014 bevond deze zich buiten de onderneming waardoor er voortdurend vrachtvervoer nodig was voor de aan- en afvoer van de dranken en verpakkingen. Nadien werd het maatwerkbedrijf binnen het bedrijf gevestigd, waardoor er heel wat waarde werd gecreëerd voor zowel de omgeving als voor de onderneming. Naast aanzienlijke kostenbesparingen heeft het schrappen van de transporten tussen de brouwerij en het maatwerkbedrijf de milieu-uitstoot drastisch gereduceerd. Andere voordelen zijn een verminderde congestie van de wegen rondom de brouwerij en minder geluidsoverlast.

Ook de focus op speciaalbieren, die de biervolumes beperkt, en de uitbesteding van transporttaken die gepaard gaat met vollere vrachtwagens, verbeterde de mobiliteit in de buurt van de brouwerij. Daarnaast worden de kosten en de milieu-impact beperkt via het rollend materieel. De heftrucks en vrachtwagens van Brouwerij Huyghe worden nl. geselecteerd i.f.v. hun uitstoot.

Het milieu is het thema waar Brouwerij Huyghe de voorbije jaren het sterkst heeft op ingezet. Terwijl inspanningen om de vervuiling te verminderen in het verleden doorgaans werden aanzien als een kost, beschouwt de brouwerij dit nu als een bron van kostenbesparingen. De brouwerij investeerde de voorbije jaren enorm in duurzame maatregelen. Tussen 2011 en 2013 betrof het 7,7 miljoen euro en vanaf 2014 werd er 2,5 miljoen euro extra geïnvesteerd.

Met o.m. de bouw van een totaal nieuwe brouwzaal en de installatie van de nieuwste filtratietechnologie, een splinternieuwe en uiterst efficiënte flessenlijn, een nieuwe tunnelpasteurisatie-uitrusting, industriële automatisering, nieuwe moutsilo's, een nieuwe stoomketel, nieuwe koelcompressoren, enz. werd het energieverbruik drastisch gereduceerd. Hoewel de bierproductie jaar na jaar blijft stijgen, daalt hierdoor het energieverbruik. De energiebesparing volgt uit het gebruik van uiterst efficiënte, state-of-the-art technologie en door zo weinig mogelijk energie verloren te laten gaan door bv. uitvoerig warmte te recupereren.

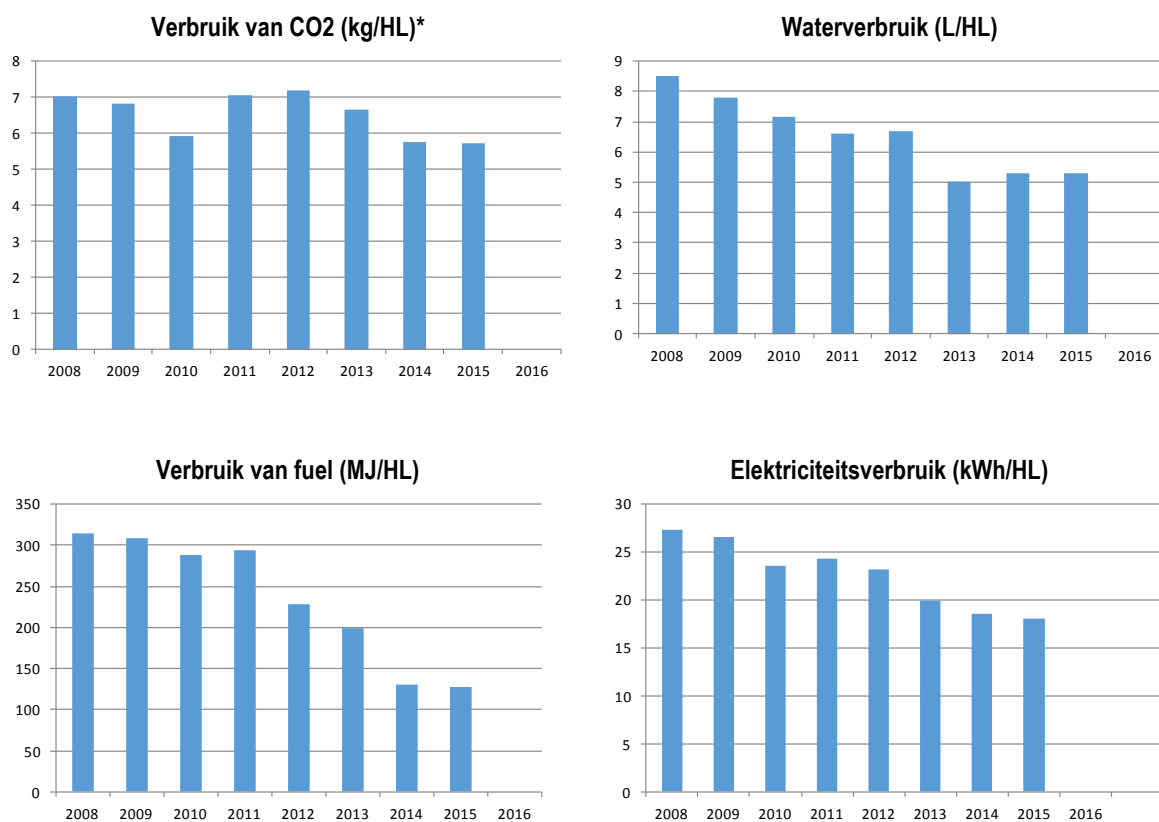
Daarnaast wordt er ingezet op het gebruik van groene energie. In 2010 en in 2014 werden er zonnepanelen geïnstalleerd op het dak van de brouwerij, goed voor een productie van 312.000 kWh per jaar. Daarmee komt de eigen energievoorziening uit op 20% van het totaal.

Ook het waterverbruik daalde de voorbije jaren en daarnaast investeert de brouwerij zwaar in waterzuivering. Al in 2007 werd er een waterzuiveringsinstallatie geplaatst, waarin de voorbije jaren verder werd geïnvesteerd. Het betreft o.a. een membraanfiltratie.

De energiebesparende maatregelen hebben ook de CO₂-uitstoot van de brouwerij sterk teruggedrongen.

Grafiek 2-1 illustreert de indrukwekkende besparing van grondstoffen en energie die Brouwerij Huyghe de voorbije jaren realiseerde.

Grafiek 2-1: Grondstoffen- en energieverbruik Brouwerij Huyghe, 2008-2015



* Het betreft de aangekochte hoeveelheid CO₂ en niet de uitstoot ervan.

Bron: Brouwerij Huyghe

De filosofie van gedeelde waarde is diep doorgedrongen in het management van de onderneming. Het bedrijf heeft de voorbije jaren miljoenen euro geïnvesteerd in de verduurzaming van haar productieproces en ze zoekt voortdurend nieuwe, rendabele manieren om dit te realiseren. Alle investeringen worden ook stevast getoetst aan het duurzaamheidsprincipe.

2.2.3 De ontwikkeling van lokale clusters

Brouwerij Huyghe werkt soms samen met andere brouwers om specifieke hindernissen te overbruggen en creëert zo voordelen voor zichzelf en voor de partner. In de exportstrategie wordt aldus soms één en dezelfde importeur 'gedeeld' met collega-brouwers om de Belgische bieren op de nieuwe markt te

verdelen. Een ander voorbeeld van samenwerking met collega-brouwers betreft de aanwezigheid van Brouwerij Huyghe in de Belgian Beer Cafés die door AB Inbev overal ter wereld werden geopend. Dit heeft de brouwerij geholpen om een aantal nieuwe markten aan te boren. Daartegenover staat dat bieren van AB Inbev ook worden aangeboden in de Delirium cafés. Zo was er in het café in Brussel in maart 2016 een evenement waarop de bieren van Goose Island, dat eigendom is van AB Inbev, werden gepresenteerd.

We vermeldden al dat brouwerij Huyghe één bier produceert voor de abdij van Averbode. Dit bier werd gelanceerd in combinatie met een brood en kaas van dezelfde abdij. Ook hier ziet Huyghe de meerwaarde van samenwerking aangezien de brouwerij gezamenlijke promotieacties opzet met de brood- en kaasproducent. Hoewel het brood en de kaas niet beschikbaar zijn op de buitenlandse markten, duidt Huyghe hier toch op het bestaan van die andere producten, waardoor die producenten een graantje kunnen meepikken van de promotie terwijl de positieve associatie van het Averbode bier met de abdijswaarden wordt versterkt.

De brouwerij bevindt zich in de dorpskern van Melle en is dus omringd door residentiële burens. Ook deze bewoners maken in zekere zin deel uit van de bedrijfscluster aangezien ze een bron zijn van arbeidskrachten en doordat ze informatie kunnen leveren over de maatschappelijke behoeften en over de effecten van de brouwerij hierop. Brouwerij Huyghe vindt het dan ook belangrijk om een goede verstandhouding met haar burens te onderhouden. Zo worden de burens minstens 1 keer per jaar uitgenodigd voor een informele drink, waarbij de toekomstplannen van de brouwerij worden toegelicht. Op die momenten kunnen de burens de brouwerij bezoeken, vragen stellen of bepaalde zaken aankaarten. De integratie van de brouwerij met haar onmiddellijke omgeving wordt hierdoor versterkt en potentiële conflicten worden zo vermeden.

Daarnaast is de brouwerij betrokken bij een aantal lokale sociale initiatieven. Het betreft activiteiten in de marge van de bedrijfsvoering, waar de onderneming zelf geen profijt uit haalt. Dit valt dus onder de noemer van klassieke filantropie en niet van de gedeelde waarde. Zo biedt de brouwerij financiële ondersteuning voor de vzw Habbekrats afdeling Gent, waarbij een huis ter beschikking gesteld wordt in Wetteren voor jongeren die het moeilijk hebben en ook andere verenigingen worden occasioneel ondersteund. In dat verband werd eind 2015, in samenwerking met de brouwerijen Palm en Duvel Moortgat, een 'Rode Neuzen Dag' georganiseerd in Antwerpen. Jongeren konden daarbij deelnemen aan ontspannende activiteiten en de opbrengst dient ter ondersteuning van jongeren met psychische problemen.

We hebben gezien dat Brouwerij Huyghe de voorbije jaren via verschillende projecten gedeelde waarde heeft gecreëerd. In het volgende deel bekijken we hoe die projecten concreet tot stand komen.

3 Uitwerking van het ondernemingsproject

3.1 Identificatie van sociale oogmerken met gedeelde waarde

Onder impuls van de bedrijfsleiding is het kaderpersoneel bij Brouwerij Huyghe zich bewust van het belang van duurzaamheid voor de organisatie. Vanuit dit besef formuleren personeelsleden soms voorstellen voor nieuwe sociale projecten. Vooreerst worden de domeinen geïdentificeerd waarop de brouwerij kan inspelen. Doordat de aankoopmanager, Filip Devoldere, het verbruik van de onderneming goed kent, is hij uitstekend geplaatst om aan te geven waar er minder kan verbruikt worden. We zagen bv. dat de besparing van water en energie de voorbije jaren prioriteiten vormden voor de brouwerij. Dhr. Devoldere, gesteund door dhr. De Laet, speelt ongetwijfeld een belangrijke rol in de selectie van deze

prioriteiten maar hij krijgt op zijn beurt ook veel input van de andere medewerkers. Brouwerij Huyghe is een relatief kleine onderneming waar er gemakkelijk wordt gecommuniceerd tussen het kaderpersoneel. Deze open bedrijfscultuur, in combinatie met de duidelijke keuze vanwege de bestuurders voor duurzaamheid, creëert veel ruimte om sociale opportuniteiten waar te nemen.

We zagen dat ook de burens kunnen aangeven of er eventueel overlast is waaraan dient te worden gewerkt. De brouwerij is ook ontvankelijk voor signalen van de markt, zoals de toenemende vraag naar glutenvrije voedingsproducten.

De identificatie van sociale oogmerken en de planning van ondernemingsprojecten gebeurt o.a. in het kader van het milieucharter Oost-Vlaanderen. Deze verplicht immers de opmaak van een actieplan, waarbij acties en doelstellingen op milieuvlak worden vastgelegd, geformuleerd volgens het SMART-principe². Dit actieplan wordt door de evaluatiecommissie van Voka beoordeeld, rekening houdend met de bedrijfsgrootte, de aard van de activiteiten en het reeds aanwezige niveau van milieuzorg.

Een bedrijfscultuur waarin open communicatie en duurzaamheid centraal staan, stimuleert dus initiatieven met een sociaal oogmerk. Deze worden o.a. vastgelegd binnen het milieucharter Oost-Vlaanderen.

3.2 Invulling van het project

Nadat de brouwerij heeft bepaald in welke sociale doelstellingen ze winstgevend zou kunnen investeren, zoals de vermindering van het watergebruik, spreekt ze de kennis van het personeel aan om in te vullen hoe dit bij voorkeur kan gebeuren. De personen die het meest vertrouwd zijn met de werking van de onderneming en met haar sterktes en zwaktes kunnen goed inschatten waar en hoe de onderneming het verschil kan maken. Naast de aankoopmanager zijn de ingenieurs het nauwst betrokken bij de uitwerking van deze projecten. Zij kennen de technologische mogelijkheden immers het best.

In dit stadium komt het erop aan om te bepalen welke projecten voor de onderneming het meest rendabel zijn en die tegelijkertijd inspelen op de vooropgestelde maatschappelijke uitdagingen. Het management lijst af en toe projecten op met een sociale meerwaarde, waarna er een selectie volgt op basis van de rendabiliteit ervan. Nadat een project werd beslist, zijn de ingenieurs belast met de uitvoering ervan.

Brouwerij Huyghe heeft bewust zoveel mogelijk flexibiliteit in haar productieproces ingebouwd. Op die manier heeft ze een grote vrijheid om haar doelstellingen te realiseren.

Voor de bedrijfsleiding is het bereiken van sociale oogmerken met gedeelde waarde in eerste instantie een technische kwestie zodat de betrokken ingenieurs de belangrijkste input leveren bij de vertaling hiervan naar concrete projecten. Flexibele productieprocessen bieden veel mogelijkheden om hervormingen door te voeren.

3.3 Opvolging van de voortgang, meting van de resultaten en gebruik van inzichten om nieuwe waarde aan te boren

Nadat binnen Brouwerij Huyghe beslist werd om een nieuw project uit te voeren, zijn meerdere medewerkers betrokken bij de opvolging ervan. Naast de projectverantwoordelijke betreft het bv. de

² SMART: specifiek – meetbaar – aanvaardbaar en actiegericht – realiseerbaar – tijdsgebonden.

kwaliteitsmanager; de productiemanager; de onderhoudsmanager... Zij waken over de correcte uitvoering van het project.

Porter et al. (2012) geven aan dat bedrijven nog meer waarde kunnen creëren indien ze vervolgens ook de resultaten van hun projecten gericht op gedeelde waarde gaan meten en de inzichten die dit oplevert gaan gebruiken om bijkomende waarde te creëren. Door te onderzoeken welke sociale initiatieven het meeste meerwaarde opleveren, kunnen ondernemingen m.a.w. hun strategie verfijnen en meer inzetten op de acties die een maximale waarde voor de onderneming en voor de omgeving blijken op te leveren.

Als familiale onderneming met relatief weinig kaderpersoneel verlopen de rapportering en communicatie binnen Brouwerij Huyghe heel direct. Er heerst een open bedrijfscultuur zodat iedereen vanuit zijn functie en expertise voorstellen kan formuleren om specifieke problemen aan te pakken of nieuwe opportuniteiten aan te boren. Elke week komen de productieverantwoordelijken samen en worden de resultaten van elke afdeling toegelicht. De verschillende activiteiten worden dan geëvalueerd en het laat de medewerkers toe om eventuele verbeteringen voor te stellen. Dit geeft de gelegenheid aan bedrijfsleider Alain De Laet om feedback te vragen over alle lopende projecten binnen de brouwerij en zo nodig bij te sturen.

Daarnaast worden de financiële ontwikkelingen opgevolgd via de maandelijkse rapportering van de resultatenrekening van de vennootschappen die de brouwerij huisvest. Hierin kan de bedrijfsleiding eventuele zwaktes en sterktes herkennen en desgewenst onmiddellijk ingrijpen.

Veelgebruikte indicatoren voor de evaluatie van investeringen zijn de kostprijs per product, het energieverbruik (fuel en elektriciteit), de CO₂-uitstoot en het waterverbruik. Doordat de kostprijs per product sterk afhankelijk is van het energie- en waterverbruik komt de link tussen de economische en de maatschappelijke opbrengst van de investeringen hier duidelijk naar voren. Door dergelijke indicatoren gezamenlijk te bekijken, kan het management een beter inzicht krijgen in de samenhang tussen de 'externe' en de 'interne' opbrengsten van haar activiteiten en dit inzicht gebruiken in de selectie van toekomstige investeringsprojecten.

In 2013 liet de brouwerij een audit uitvoeren op vlak van verbruik van alle nutsvoorzieningen. In dat kader werden er overal water- en elektriciteitsmeters geplaatst, zodat alles nauwgezet kan bijgehouden worden. Het management heeft dus een goed oog op het water- en elektriciteitsverbruik in elke fase van het productieproces en met de besparingen die hierin werden en kunnen worden gerealiseerd.

Ook in het kader van het milieucharter Oost-Vlaanderen werd het milieubeleid van Brouwerij Huyghe nu drie jaar op rij geëvalueerd. Naast de toetsing van het milieubeleid waarbij het evaluatieteam adviezen en aanbevelingen formuleert worden ook de in het kader van dit charter genomen milieu-initiatieven geëvalueerd met aanduiding van eventuele knelpunten en aanbevelingen.

We wezen er al op dat brouwerij Huyghe regelmatig buurtbewoners uitnodigt, waarop deze dan bepaalde zaken kunnen aankaarten. Aldus krijgt de onderneming regelmatig feedback over eventuele overlast die haar activiteiten in de onmiddellijke omgeving zouden kunnen veroorzaken en van de mate waarin mogelijke ingrepen de situatie verbeterden.

Hoe meer het productieproces van Brouwerij Huyghe is verduurzaamd, hoe meer stimulans er was om meer groene projecten uit te voeren. De investering in een nieuwe, efficiëntere en milieuvriendelijkere brouwzaal in 2010-2011 leverde bv. een enorm rendement op, m.n. zo'n 350.000 euro per jaar, wat een belangrijke incentive vormde om op zoek te gaan naar verdere kostenbesparingen via milieuvriendelijke investeringen. Kort daarop volgde dan ook de beslissing om een rookgaskoeler te installeren die warm water maakt voor de vatenlijn wat op zijn beurt een heel groot rendement opleverde enz.

De Brouwerij heeft inmiddels heel wat ervaring met de besparing van energie en grondstoffen en met de grote kostenbesparingen die deze kunnen opleveren. Het management blijft voortdurend op zoek naar opportuniteiten om de milieu-impact van de onderneming verder te reduceren. Nadat het waterverbruik al enorm werd beperkt dankzij nieuwe systemen van waterzuivering, plant de onderneming momenteel de bouw van een nog geavanceerdere zuiveringsinstallatie. D.m.v. nanofiltratie zal er meer afvalwater kunnen worden hergebruikt voor reinigen, spoelen e.d.m..

Overeenkomstig de filosofie van gedeelde waarde, worden maatschappelijk nuttige projecten beoordeeld op hun rendabiliteit. Zo daalde de rendabiliteit van zonnepanelen door het verdwijnen van groene certificaten, waardoor deze investering pas na meer dan tien jaar zou terugverdiend worden. Er werd daarom beslist om hier voorlopig niet verder in te investeren.

4 Sociaal kapitaal

Aandacht voor de maatschappij slaat ook op het welzijn van het eigen personeel. Brouwerij Huygens geeft alle werknemers jaarlijks een opleiding met aandacht voor o.a. de veiligheid en hygiëne. Daarnaast tracht ze de fysieke last voor de arbeiders zo veel mogelijk te beperken door bv. te investeren in automatische hefsystemen en een ergonomische infrastructuur. Deze initiatieven dragen bij tot minder absentieïsme.

De betrokkenheid met de werknemers kwam expliciet naar boven toen een medewerker en zijn gezin het slachtoffer werden van een brand in hun privé-woning. De bedrijfsleiding heeft toen onmiddellijk een nieuwe woonst ter beschikking gesteld voor het getroffen gezin en ze is financieel bijgesprongen.

Brouwerij Huyghe vindt het belangrijk om werkgelegenheid te creëren voor mensen met weinig kansen op de arbeidsmarkt. In plaats van de verpakking verregaand te automatiseren, werkt de brouwerij daarom samen met een maatwerkbedrijf voor het vouwen en vullen van de kartonnen exportverpakkingen voor Delirium en La Guillotine. Deze mensen zijn er erg trots op dat ze zich nuttig kunnen inzetten en Huyghe werkt zo samen met uitzonderlijk gemotiveerde arbeidskrachten. De brouwerij is overigens ook benoemd tot ambassadeur van het Vlaamse maatwerkbedrijf en zet zich in om hun positieve ervaring op dit vlak met de wereld te delen.

Een besef van participatie in duurzame activiteiten heeft zeker bij het kader een positieve invloed op hun inzet. Men is er zich van bewust dat een verbreding naar al het personeel een gunstige impact kan hebben. Dit vergt echter een georganiseerd leerproces dat binnen de context van de huidige arbeidsmarkt niet vanzelfsprekend is.

De medewerkers van Brouwerij Huyghe ondervinden dus positieve effecten van de focus op gedeelde waarde. Deze aanpak heeft nl. ook aandacht voor hun behoeften en het besef van duurzaam te produceren kan sommige personeelsleden motiveren. Deze factoren zouden nog kunnen worden verruimd maar dat is geen eenvoudige opgave.

5 Gevolgen van focus op gedeelde waarde voor de onderneming

Zoals de meting van de resultaten aangeeft, was de focus op gedeelde waarde een belangrijke determinant van de groei en rendabiliteit van de onderneming tijdens de voorbije jaren. Ondanks het crisisklimaat sinds 2008 bleef de geconsolideerde omzet in die periode voortdurend groeien, waardoor ze vandaag bijna drie keer zo hoog is als in 2007 en de EBITDA steeg in dezelfde periode nog sterker

en bedraagt zo'n 30% van de omzet. Hoewel het moeilijk is om de rol van gedeelde waarde hierin te situeren, staat het buiten kijf dat de onderneming de voorbije jaren een enorme groei realiseerde.

Grafiek 5-1: Geconsolideerde omzet



Bron: Brouwerij Huyghe

Ook het imago van de onderneming is helemaal omgeslagen. Midden de jaren 1980, toen Jean de Laet de volledige eigenaar werd van het bedrijf, had de brouwerij volgens Alain de Laet een erg slecht imago. Na zware investeringen onder een nieuwe strategie volgde er een ommekeer. Hoewel reputatie niet het eerste doel is van de maatschappelijke initiatieven, lijkt gedeelde waarde ook via deze weg economische waarde te hebben gecreëerd.

Haar duurzamere profiel was ongetwijfeld een belangrijke reden waarom de Norbertijnenabdij van Averbode Brouwerij Huyghe selecteerde om haar bier te produceren, wat het recentste succesbier is van de brouwerij.

Ook de relatie met de burens ging er enorm op vooruit dankzij de grotere gevoeligheid van de brouwerij voor zijn onmiddellijke omgeving. Terwijl de burens in het verleden nog een petitie indienden tegen nieuwe bouwplannen, zijn de burens zich nu bewust van de gunstige invloeden van de brouwerij op de lokale gemeenschap. Doordat ze in een vroeg stadium informatie krijgen en feedback kunnen leveren over nieuwe projecten die hen aanbelangen, staan ze hier ook niet langer vijandig tegenover. De verminderde overlast door de inspanningen van de brouwerij voor bv. een betere mobiliteit hebben eveneens bijgedragen tot een betere relatie met de burens. De bedrijfsleiding is zich er overigens van bewust dat mobiliteit ook de komende jaren een belangrijke uitdaging blijft

Met de fair trade producten bereikt de brouwerij een nieuwe nichemarkt. Dankzij een efficiëntere installatie heeft de onderneming minder ruimte nodig, wat niet onbelangrijk is binnen een residentiële omgeving.

Een belangrijk gevolg van de 'gedeelde waarde' aanpak is dat de onderneming nu veel meer dan vroeger proactief is t.a.v. de veranderingen in haar omgeving. In plaats van de gevolgen te ondergaan van omwentelingen in de markt om zich dan aan te passen om te overleven, speurt ze actief naar nieuwe ontwikkelingen waarop zij kan inspelen en die haar een voordeel kunnen opleveren. Aldus beschikt de brouwerij vandaag over een hypermoderne installatie waarmee zij tot de Belgische top behoort en waarmee ze erg goed gepositioneerd is gegeven de noodzakelijke transitie naar een koolstofarme economie. Brouwerij Huyghe draagt niet enkel bij tot die transitie maar ze zoekt en toont andere bedrijven voortdurend hoe het nog beter kan en versterkt zo ook haar eigen concurrentievermogen.

6 Slotbeschouwingen

In deze gevalstudie hebben we gezien dat Brouwerij Huyghe de voorbije jaren sterk heeft ingezet op activiteiten met een maatschappelijke meerwaarde en dat haar eigen resultaten tegelijkertijd enorm verbeterden. Dit toont dat zorg voor de omgeving niet in strijd hoeft te zijn met de rendabiliteit van een onderneming maar dat ze mits een goede integratie in de bedrijfsstrategie een belangrijke bron kan zijn van economische waarde, zodat er gedeelde waarde wordt gecreëerd.

De creatie van gedeelde waarde kan niet los worden gezien van de economische functie van de onderneming. Een onderneming moet via haar activiteiten voldoende waarde genereren om de inputs die zij gebruikt te kunnen vergoeden. Wanneer zij een meerwaarde overhoudt na de vergoeding van de intermediaire inputs, arbeid en kapitaal, kan zij deze gebruiken om te investeren in haar vooropgestelde doeleinden. Binnen een benadering van gedeelde waarde komt het nastreven van maatschappelijke waarde niet in de plaats van de creatie van economische waarde maar ze vult deze aan, doordat de onderneming economische waarde genereert met het inspelen op een maatschappelijke behoefte. Ook in het vastleggen van de bedrijfsmissie kan de maatschappelijke missie van de onderneming bijgevolg niet losstaan van haar economische functie. In het geval van brouwerij Huyghe betekent dit dat de waarde die zij wil bijdragen aan de maatschappij moet samenhangen met het rendabel brouwen van bier, haar kernactiviteit.

We zagen dat het sociaal engagement van Brouwerij Huyghe door de bedrijfsleiding is gedefinieerd via de bedrijfsmissie, publieke uitspraken van afgevaardigd bestuurder Alain de Laet, een milieubeleidsverklaring en de inschrijving in een milieucharter. De medewerkers kennen zo de bedrijfsfilosofie en steun die ze hieromtrent kunnen verwachten.

Vervolgens komt het erop aan om conform de bedrijfsmissie maatschappelijke doelen te identificeren die een waardevermeerdering of kostenvermindering kunnen opleveren voor de onderneming. Meer bepaald moet er voortdurend worden bekeken welke behoeften er in de omgeving van de onderneming bestaan en hoe deze laatste daar via haar werking kan aan tegemoetkomen. Dankzij een open bedrijfscultuur en aandacht voor duurzaamheid doet het kaderpersoneel van Brouwerij Huyghe af en toe voorstellen voor duurzame initiatieven. We zagen dat de ingenieurs in deze fase worden ingeschakeld om concrete projecten uit te werken. Er zijn drie manieren om via de bedrijfsvoering maatschappelijke waarde te creëren.

Vooreerst kunnen de geproduceerde goederen en diensten een bron vormen van gedeelde waarde. Voor de onderneming start dit bij de identificatie van al de maatschappelijke noden, voordelen en nadelen waar haar producten kunnen op inspelen. Door hier voortdurend aandacht voor te hebben, in functie van de wijzigende noden en technologische mogelijkheden, kan de onderneming dan winst maken door gepaste oplossingen aan te bieden. We kunnen stellen dat Brouwerij Huyghe gedeelde waarde creëert door goederen en diensten aan te bieden die een oplossing bieden voor fundamentele maatschappelijke behoeften. De brouwerij produceert bv. biologisch bier of bier voor een social-profit organisatie. Door zich te richten op maatschappelijke noden kan de brouwerij ook nieuwe markten aanboren.

Vervolgens kan de onderneming haar productieproces aanpassen zodat deze meer positieve of minder negatieve effecten heeft op de omgeving. Door samen te werken met personen met een arbeidshandicap creëert Brouwerij Huyghe bv. werk voor personen die moeilijk zijn in te schakelen op de arbeidsmarkt en tegelijkertijd beschikt ze zo over bijzonder gemotiveerde arbeidskrachten. De brouwerij is er ook in geslaagd om de negatieve impact van haar productie op het milieu tot een minimum te herleiden wat gepaard ging met enorme kostenverminderingen.

Een derde kanaal om gedeelde waarde te creëren is door de cluster te versterken waarin de onderneming zich bevindt. Geavanceerde economieën zijn geneigd om zich te specialiseren in functie van hun lokale sterktes. Dit zien we duidelijk in de Belgische biersector, waar zich door de diepe verwevenheid van het bier met de Belgische cultuur en traditie een zeer competitieve cluster heeft gevormd. Een zware concurrentiedruk tussen een veelvoud aan grondstoffenleveranciers, bierproducenten en distributeurs evenals de aanwezigheid van gespecialiseerde opleidingen en producenten van technologieën voor bierproductie, een sterke internationale reputatie... dragen allen bij aan het concurrentievermogen van elke onderneming die zich binnen de cluster bevindt. Zwaktes binnen die cluster kunnen erg kostelijk zijn voor de onderneming, zoals bij een onvoldoende beschikbaarheid van gekwalificeerd personeel of een dichtslibbende weginfrastructuur. Voor de ontwikkeling van de cluster kan het aangewezen zijn om partners te vinden die kunnen helpen om de kosten te verdelen. Door oog te hebben voor andere actoren die gelijkaardige uitdagingen kennen of die over complementaire capaciteiten beschikken kunnen ondernemingen voordeel halen uit een samenwerking. Door buurtbewoners te betrekken in hun activiteiten en rond specifieke problemen samen te werken met collega-brouwers demonstreert Brouwerij Huyghe een positieve dynamiek met clustergenoten.

Nadat een project met gedeelde waarde werd geselecteerd en aangevat, is een goede opvolging en meting hiervan belangrijk om er zoveel mogelijk waarde uit te halen. Aldus kunnen eventuele gebreken naar boven komen waarna het project kan worden bijgeschaafd. Daarnaast wordt zo inzicht verworven die als basis kan dienen voor de selectie van toekomstige projecten. Bij de meting van gedeelde waarde is het belangrijk dat ondernemingen duidelijk het verband leggen tussen de maatschappelijke en de economische opbrengst van hun initiatieven ter creatie van gedeelde waarde. Bedrijven moeten dus trachten te begrijpen welke maatschappelijke impact hun economische activiteiten hebben en welke economische meerwaarde ze halen uit hun 'gedeelde waarde' strategie. Een beter begrip van het verband tussen de maatschappelijke en economische resultaten van de onderneming helpt het management van de onderneming om economische waarde te creëren en de concrete meting hiervan kan ook helpen om investeerders aan boord te krijgen.

Zoals Porter en Kramer (2011, blz. 6) argumenteren, laten vele bedrijven enorme winstopportunities liggen door een kortetermijnvisie te hanteren bij hun investeringsbeslissingen. Ze onderschatten de grote kostenbesparingen en afzetmogelijkheden die ze laten liggen door onvoldoende aandacht te besteden aan hun omgeving. Het besef groeit dat een focus op 'externaliteiten' meer voordelen oplevert voor de onderneming dan voorheen werd aangenomen. Aldus kan de onderneming haar intermediaire kosten beperken, wat in een wereld met krimpende grondstoffenvoorraden en klimaatopwarming enkel aan belang kan winnen, beschikken over meer gemotiveerd personeel met minder absentisme, een betere productkwaliteit garanderen... Steeds meer grote, multinationale bedrijven beginnen dit in te zien en integreren gedeelde waarde binnen de kern van hun bedrijfsstrategie. Bedrijven als Nestlé, Unilever, Novo Nordisk en, dichterbij huis, Umicore bewijzen elke dag opnieuw dat zo'n strategie uitstekende resultaten kan opleveren. Deze bedrijven zijn ook het best gepositioneerd om een antwoord te bieden op de uitdagingen van morgen, die zij niet langer zien als een bedreiging maar als een opportuniteit.

In deze gevalstudie hebben we getoond hoe Brouwerij Huyghe de voorbije jaren een enorme meerwaarde genereerde via gedeelde waarde. Nochtans konden we binnen de brouwerij geen formele strategie terugvinden, gericht op gedeelde waarde. Het blijft een open vraag of zo'n formele strategie nog meer waarde zou kunnen creëren. Zonder bewust een strategie van gedeelde waarde na te streven, heeft de brouwerij dankzij een groeiende aandacht voor haar omgeving in elk geval belangrijke opportuniteiten waargenomen waarin ze sterk heeft geïnvesteerd. Deze strategie was erg succesvol. De flexibiliteit en het innovatievermogen gingen erop vooruit, de brouwerij is nu een technologisch leider in haar segment en de indrukwekkende financiële resultaten spreken boekdelen. De onderneming is niet langer een lijdend maar wel een leidend voorwerp: ze speurt proactief naar veranderingen in haar

omgeving en innoveert om hier zo gunstig mogelijk op in te spelen. Tegelijkertijd is de relatie met haar omgeving sterk verbeterd en presenteert ze oplossingen voor dringende maatschappelijke problemen.

7 Bibliografie

DE LAET, Alain en Filip DEVOLDERE (2016), interview, d.d. 13 januari 2016.

DENIS, Sabine (2014), *Value²: entreprendre pour la société : profit pour un bien-être durable*, Gent, Borgerhoff & Lamberigts, 167 blz.

DE BETHUNE, E., JANLIN, J. en L. Sleuwaegen (2016), *Approche conceptuelle : Economie durable comme moteur de compétitivité dans le secteur de l'alimentation*.

PORTER, Michael E. en Mark R. KRAMER (2011), "Creating Shared Value", *Harvard Business Review*, Januari-Februari 2011, 17 blz.

PORTER, M., G. HILLS., M. PFITZER e.a. (2012), "Measuring Shared Value: How to Unlock Value by Linking Business and Social Results", FSG, 20 blz.

YIN Robert. K. (1994), "Case Study Research: Design and Methods", Sage Publications, Second Edition, 170 blz.