



Thomas en Laurens Theys
Marijke en Patricia Adriaens — Fribona

“We zijn hier één grote familie”

Bij Fribona, de Oostkampse leverancier en producent van diepvriesproducten, geven zussen Marijke (61) en Patricia (57) Adriaens stap voor stap het roer in handen van Laurens (35) en Thomas (34) Theys. Dat de 2 oudste kinderen van Marijke de uitverkorenen werden, was met nog 1 zoon en 2 dochters in het gezin geen evidentie. Een lang afwegingsproces bracht uitsluitel en een wissel op de toekomst. ‘Fribona 3.0’ mikt op uitbreiding van de site en het productengamma, en een bedrijfsvoering met meer oog voor data en kennisdeling — zonder de menselijke warmte voor de medewerkers én de maatschappij uit het oog te verliezen.

Op welke manier is Fribona door de jaren heen vaak een pionier geweest in de sector?

Marijke Adriaens: “Omer Adriaens, onze vader, is in 1960 op de Vrijdagmarkt in Brugge begonnen met het verkopen van diepvriesproducten en diepvriezers. De meeste mensen hadden dat alternatief voor de pekelkuip om voeding te bewaren immers nog niet in huis. Hij was de eerste in Europa die startte met leveringen aan huis. Dat deed hij vooral in West- en Oost-Vlaanderen, en in Wallonië, omdat mensen daar vaak verder van winkels wonen. Na de verhuis naar Oostkamp in 1966 kwamen meer en meer de bereide maaltijden in opmars. Papa pionierde onder meer met lasagne, maar daar bleek de markt toen nog niet klaar voor. In 2004 waren we ook de eerste in de markt die een baklijn hadden om vlees zoals hamburgers, schnitzels, kipfilets, biefstuk, ... voor te garen, om in te spelen op de koude lijn die begon op te komen in de grootkeukens. Een jaar later waren we dan weer de eerste in de diepvriesmarkt die een voice picking systeem invoerde in de diepvriesruimtes, om te voldoen aan de almaar strengere regels rond voedselveiligheid waarbij tracering cruciaal werd.”

Rond de eeuwwisseling hebben jullie de focus dan helemaal verlegd?

Patricia Adriaens: “Ja, leveren aan grootkeukens van zorg-, onderwijs- en overheidsinstellingen, bedrijfskantines, vakantiehuizen, traiteurs en feestzalen was toen al goed voor 2/3^{de} van onze omzet. De homeservice verkopen aan een extern bedrijf was dan ook de belangrijkste eerste realisatie van de tweede generatie – Marijke kwam in het bedrijf in 1985 en ik 4 jaar later.”

Marijke Adriaens: “Omdat we merkten dat onze klanten te weinig onze eigen producten kenden, hebben we later het extra merk ReadyChef gelanceerd met daaronder ReadyMeal (kant-en-klare bereidingen), ReadySweet (patisserie, ook suikervrij) en ReadyMeat. In diepvries zijn we de enige in België die produceren én een volledig gamma verdelen naar de grootkeukens.”

“Ik zet me in voor de kwetsbare mensen in de maatschappij en zit in de luxepositie om dat te kunnen doen.”

— PATRICIA ADRIAENS

Dat jullie ‘goede zaken’ doen, zit in de naam Fribona, een combinatie van ‘frigus’ (koud) en ‘bonus’ (goed). Maar voor u, Patricia, is goed doen voor mensen en u maatschappelijk engageren een evidentie.

Patricia Adriaens: “Ik zet me in voor de kwetsbare mensen in de maatschappij en zit in de luxepositie om dat te kunnen doen. Voor hetzelfde geld zit ik morgen aan de andere kant en heb ik hulp nodig. Ik heb als rechter in ondernemerszaken gesprekken met gefailleerden, ook mensen aan de rand van de maatschappij. Bij Open Balie in Brugge sta ik bij de voedselbedeling echt tussen de mensen in armoede. Daarnaast zit ik in het bestuur van het Streekfonds West-Vlaanderen en ben ik voorzitter van het Fonds Dokter Daniël De Coninck van de Koning Boudewijnstichting, dat eerste lijnszorg beter op de kaart wil zetten. Maar mijn grootste taak naast Fribona is het voorzitterschap van Groep Gidts vzw, met Dominiek Savio en maatwerkbedrijf Maria-steen. Via zorg, onderwijs en werk bereiken we zowat 3.000 mensen. Waarom doe ik dat? Omdat ik mijn talenten wil delen en ook de kwetsbare mens wil laten meetellen. Het verrijkt me en het is iets totaal anders dan mijn job bij Fribona. Maar de dag dat ik er zelf geen toegevoegde waarde meer kan aan geven en geen energie meer uit haal, stop ik ermee.”

Marijke Adriaens: “Ook als bedrijf vinden we sociale inzet belangrijk. We maken jaarlijks 800 voedselpakketten die Kiwanis Brugge 1 met kerstavond verdeelt, doen dit jaar mee aan De Warmste Week in Brugge, een medewerker helpt mee met Kom Op Tegen Kanker en een andere fietst in Afrika voor Broederlijk Delen. We hebben ook 4 vluchtelingen in dienst. Die ondersteunen we actief, onder meer bij de niet evidente zoektocht naar huisvesting. Want werken zonder woonst gaat niet. We zijn hier één grote familie en zien onze medewerkers als ons grootste kapitaal. We zijn vrij waardegedreven als bedrijf.”

Patricia Adriaens: “Het is niet enkel geld dat telt, want alles wat ik naast Fribona doe, is vrijwilligerswerk. Ik heb genoeg om te

leven. En ik ben nog nooit een lijkwagen tegengekomen met een karretje met geld erachter. (*lacht*) Ik merk trouwens dat de volgende generatie dat engagement ook belangrijk vindt en daar vaak over spreekt. Maar meer dan vertellen over wat ik doe en zaadjes proberen te planten, doe ik niet.”

Thomas Theys: “Ik denk dat de hoofdwaarde van Fribona menselijkheid is, en dat je dat heel breed kan zien. Wij als derde generatie willen dat zeker verder uitdragen. We merken dat medewerkers dat appreciëren en hier lang blijven.”

De overgang naar de derde generatie is volop bezig. Wanneer zijn jullie daarmee gestart?

Marijke Adriaens: “In 2007 hebben we een familiecharter gemaakt. Daarin schreven we onder meer de voorwaarden voor de volgende generatie om toe te treden: een masterdiploma hebben, 3 jaar elders gewerkt hebben, en in een andere taal gewerkt of gestudeerd hebben. We bepaalden ook dat er maar 2 kinderen in de firma mochten komen.”

Patricia Adriaens: “Dat getal is niet toevallig gekozen. We zijn met 42 medewerkers geen supergroot bedrijf, dus er met 2 gezinnen moeten van leven is voldoende. Bovendien wordt het met 3 of meer zaakvoerders moeilijker om overeen te komen en de taken juist te verdelen. Het is ook niet zo dat de overnemers de gelukzakken zijn en de 3 anderen de slachtoffers, want Laurens en Thomas nemen nu wel het risico op zich om het familiebedrijf verder te zetten.”

Toch lijkt het me niet evident om de keuze te maken als je 5 kinderen hebt. Hoe hebben jullie dat proces aangepakt?

Patricia Adriaens: “Het belangrijkste aspect in zo’n overgang is het emotionele. Daar moet je eerst door, zodat iedereen zich erin kan vinden en zich ermee kan verzoenen. Daar hebben we de nodige tijd voor genomen, tot iedereen op dezelfde golflengte zat. Pas daarna kun je over het financiële aspect beginnen praten.”

Marijke Adriaens: “Als moeder is het niet makkelijk, omdat je ze alle 5 wel in je bedrijf kunt zien. Daarom hebben we ons ook extern laten begeleiden, omdat het veel te delicaat is en we iemand in een objectieve rol nodig hadden.”

Patricia Adriaens: “Omdat ik zelf geen kinderen heb, zijn het nu 2 broers die Fribona zullen verderzetten. De derde generatie wordt wel eens ‘de gevaarlijke generatie’ genoemd, als het aankomt op het voort-

bestaan van een bedrijf. Maar vaak gaat dat over neven en nichten. Broers komen uit hetzelfde nest, met dezelfde opvoeding en waarden. Ik denk dat dat een groot voordeel is. Je kan het vergelijken met onze generatie: Marijke en ik zijn ook zussen die uit hetzelfde nest komen.”

Marijke Adriaens: “Bovendien zijn Laurens en Thomas heel complementair, en ze hebben weinig woorden nodig om mekaar te vinden. Mochten ze niet bij Fribona ingestapt zijn, hadden ze wellicht elders samen iets gedaan.”

Hoe verloopt die overgang in de praktijk?

Thomas Theys: “Je hoort soms van andere familiebedrijven dat iemand met de scepter blijft zwaaien en de rest nog niet alles voor het zeggen heeft. Maar wij krijgen geleidelijk meer verantwoordelijkheid en meer vrijheid. Dat lijkt me de goeie manier. Dat voelt voor iedereen comfortabel aan.”

Wat met de uitbreidingsplannen, die al héél lang op jullie verlanglijstje staan?

Thomas Theys: “We zijn lang als zonevreemd beschouwd, waardoor verder uitbreiden moeilijk was. In 2019 kregen we dan toch een vergunning om op de grond naast het bedrijf onze oppervlakte te verdubbelen. Toen kwam corona, met een terugval in onze omzet, en daarna stegen door de inflatie de prijzen van bouwmaterialen en de rentes. Het financieel plan van 3 jaar terug mag dus integraal de vuilbak in. Nu bekijken we met een nieuw businessplan wat er mogelijk is. Dat is ook belangrijk voor onze mensen, die toen intensief werden betrokken en met ons meedroomden en die ook benieuwd zijn naar de toekomst van Fribona.”

Welke klemtonen willen jullie als derde generatie leggen?

Laurens Theys: “Een strategische oefening 2 jaar geleden leerde ons dat Fribona steunt op 2 pijlers: we zijn distributeur én producent. Als distributeur willen we de warmste diepvriesleverancier van België worden. Daarvoor willen we een totaalgamma kunnen aanbieden – met voor elke productgroep dat product met de beste prijs-kwaliteitsverhouding – en op menselijk vlak blijven inzetten op een hoge servicegraad. Die ‘extra mile’ is iets wat de klant ook vandaag al van ons apprecieert. Als producent willen we nog meer naar cocreatie en private label gaan, om in nauwe partnerships voor de lange termijn met onze R&D-afdeling samen met de klant

Da’s goede zaken doen!

Marijke en Patricia Adriaens en Laurens en Thomas Theys van Fribona doen mee aan de campagne ‘Goede zaken doen’. Want ondernemen is meer dan omzet draaien. Ondernemingen gaan de uitdagingen van vandaag en morgen aan, met nieuwe oplossingen en met nieuwe kansen. Zo doen ze goede zaken, voor iedereen. Schrijf je ook in op www.voka.be/goedezaken!

“Ondernemen enkel op buikgevoel, zoals opa deed, is vandaag niet meer haalbaar.”

— THOMAS THEYS

nieuwe bereidingen in grotere volumes te produceren. Zij moeten weten wat wij kunnen en wij moeten met onze kennis het eindresultaat nog een stap beter maken dan hun oorspronkelijke vraag.”

Thomas Theys: “Daarnaast willen we ook inzetten op hoge betrouwbaarheid: op tijd leveren volgens de afgesproken kwaliteitseisen. En met een breder gamma zullen we nog flexibeler kunnen inspelen op de vraag van de klant. Eigen aan onze generatie is trouwens ook het open delen van onze kennis. Vroeger wilde men liever geen pottenkijkers, maar ik denk niet dat er veel geheimen zijn. Soms kan het interessanter zijn om wél je kennis te delen en open kaart te spelen met je concurrenten of gelijkwaardige spelers. We kunnen mekaar beter aanvullen dan naast elkaar te werken. Ten slotte spelen ook data een steeds belang-

rijkere rol in onze bedrijfsvoering. Ondernemen enkel op buikgevoel, zoals opa deed, is vandaag niet meer haalbaar.”

Wanneer zullen jullie over 25 à 30 jaar met vertrouwen de overdracht naar de vierde generatie doen?

Thomas Theys: “Als we dé referentie zijn voor tailor made frozen convenience food.”

Laurens Theys: “Een beetje zoals velen een stylo een BIC noemen, moet men bij een producent van diepvriesvoeding automatisch aan Fribona denken.” (*lacht*)

(*Stef Dehullu - Foto's Stefaan Achtergael*)

Op de foto's worden de standaardhygiëne-maatregelen niet gerespecteerd. Uiteraard wordt in normale omstandigheden de voedselveiligheid steeds gevrijwaard.