

Naar een langetermijn- relatie met zowel leveranciers als klanten

Het jaar 2015 was er eentje dat Joke Vandepitte niet snel zal vergeten. Net op het moment dat ze samen met haar man Dieter Sanders werd klaargestoomd om de leiding van Pittman Seafoods over te nemen, kwam de Zeebrugse specialist in diepvriesvis in zwaar weer terecht. Het duo slaagde erin om het tij te keren, waardoor het bedrijf sinds kort weer in rustiger vaarwater is terechtgekomen.

Joke Vandepitte was nog een jong meisje toen haar vader Dirk in 1990 samen met twee investeerders Pittman Seafoods oprichtte. Het Zeebrugse bedrijf opereerde aanvankelijk vanuit de familiale woning en specialiseerde zich in trading: het kocht diepvriesvis en -kreeft aan in landen als Chili en Canada om die dan door te verkopen aan retailers, industrie en foodservicebedrijven verspreid over heel Europa. Met een investering in een volautomatische zaaglijn breidde het bedrijf

zijn activiteiten verder uit waardoor het nu porties diepvriesvis kan aanbieden van 3,5 gram tot en met 400 gram. Die productie is een unieke troef waarmee Pittman Seafoods zich kan onderscheiden van de concurrentie.

Na ervaring te hebben opgedaan bij enkele andere bedrijven (onder andere Coca-Cola), stapte Joke in 2005 in het familiebedrijf. Een instant succes was dat niet want die beginperiode was een harde leerschool voor haar. Maar Joke beet door en geleidelijk aan leerde ze de kneepjes van het complexe





Joke Vandepitte (CEO Pittman Seafoods)

vak kennen. Begin vorig jaar gaf vader Dirk de fakkel door aan zijn dochter en aan zijn schoonzoon Dieter Sanders. In een consoliderende sector zijn ze beiden vastberaden om hun eigen koers te blijven varen.

2015 moest een feestjaar worden want Pittman Seafoods vierde zijn 25ste verjaardag. Het draaide echter helemaal anders uit. Het werd zelfs een annus horribilis voor het bedrijf.

Joke Vandepitte: "Na jaren van voorpoedige groei kregen we in 2015

plots alle plagen van Egypte over onze hoofden heen. Een mix van dollarperikelen, groeipiijnen, zware investeringen, hoge voorraden en een claim van een belangrijke klant zorgden ervoor dat onze brutomarge plots sterk onder druk kwam te staan. Uiteindelijk resulteerde dat in rode cijfers, overigens de allereerste sinds de oprichting van Pittman Seafoods."

Hoe heeft u op de crisis gereageerd?

Joke Vandepitte: "Eerst hebben we enkele kleine ingrepen doorgevoerd,

maar al snel bleek dat die niet voldoende waren. Uiteindelijk hebben we noodgedwongen gekozen voor een groot actieplan waarbij we een grondige screening van al onze departementen hebben gedaan. We kwamen onder andere tot de vaststelling dat we enkele grote contracten in portefeuille hadden die nauwelijks iets opbrachten. Sindsdien focussen we veel meer op de marge. Ook de verkooporganisatie zelf hebben we aangepakt. We hebben onze interne verkoopmensen een grotere verantwoordelijkheid gegeven. Zij moeten niet alleen onze

De visverwerkende industrie in België

De Belgische markt van visverwerking is nog altijd sterk versnipperd. Begin vorig jaar publiceerde het Instituut van Landbouw en Visserij Onderzoek (ILVO) een analyse van de Belgische visverwerkende industrie en daaruit bleek dat in 2014 de sector 271 verschillende spelers telde. Voor slechts 68 van die bedrijven is visverwerking de hoofdactiviteit. Zij realiseerden een gezamenlijke omzet van 647,9 miljoen euro en hadden 1.343 VTE's in dienst.

De visverwerkende industrie is in ons land een heterogeen gezelschap van enkele heel grote spelers, maar vooral veel kmo's. Marine Harvest Pieters (het voormalige Pieters Visbedrijf) is met voorsprong marktleider in ons land. Het bedrijf is gespecialiseerd in verse voorverpakte vis en in gerookte zalm. Het Nieuwpoortse Gadus is de runner-up. Met een omzet van 42 miljoen euro en een dertigtal werknemers is Pittman Seafoods een stevige toptienspeler.

In de sector is al een tijdje een consolidatiegolf aan de gang. Zo is Marine Harvest Pieters in handen van het Noorse Marine Harvest, de grootste zalmkweker ter wereld, terwijl de Oostendse verwerker van diepvriesgarnalen en -zeevruchten Morubel enkele jaren geleden overgenomen werd door durfkapitalist Bencis Capital Partner. Recent kreeg ook het Nieuwpoortse Gadus een nieuwe, IJslandse moeder. In tegenstelling tot de collega's wil Joke Vandepitte met Pittman Seafoods een onafhankelijke koers blijven varen. "Dieter en ik zijn nog volop bezig met de familiale overname. We doen heel graag wat we nu doen en we zijn supergemotiveerd om op de ingeslagen weg verder te gaan." (DVT)

klanten ontzorgen, ze moeten hen ook proactief benaderen met nieuwe voorstellen en opportuniteiten."

Wat is er veranderd op het vlak van management?

Joke Vandepitte: "Per departement hebben we een verantwoordelijke aangesteld en voortaan komen we tweewekelijks samen om de gang van zaken te bespreken. Zo werken we nu met een balanced scorecard die onze strategische doelen vertaalt naar concrete, meetbare parameters. Onze KPI's zijn nu duidelijk voor iedereen. Daarnaast hebben we ook onze financiële rapportering herbekeken. In plaats van louter een analyse te maken van de cijfers uit het verleden, doen we nu veel meer een toekomstgerichte rapportering."

De koerswijziging had ook zijn impact op het personeelsbeleid.

Joke Vandepitte: "Klopt. Sommige mensen voelden zich niet meer thuis bij Pittman en in onderling overleg hebben we voor hen een oplossing gezocht. Andere mensen hebben we moeten ontslaan en dat is iets waar je toch altijd wakker van ligt. Sommigen werkten hier al langer dan ikzelf. Dat maakte het soms extra moeilijk. Gelukkig is achteraf gebleken dat iedereen toch op zijn pootjes is terechtgekomen. Dat is toch een grote geruststelling."

Welke zijn de krachtlijnen van uw HR-beleid?

Joke Vandepitte: "Retentie is heel belangrijk. We proberen hier op kantoor een toffe sfeer te creëren. We hebben geïnvesteerd in een aangepaste kantooromgeving, we organiseren regelmatig een drink en dit jaar belonen we onze medewerkers elke maand met een boeket bloemen. Het personeelsverloop is hier minimaal. Daarnaast steken we ook veel energie in de rekrutering. Diploma's zijn iets minder belangrijk want uiteindelijk moet je de job op de werkvloer leren. We voorzien een begeleidingstraject en de ervaring leert dat het gemakkelijk een jaar duurt vooraleer je hier vol kunt meedraaien. We kijken dus in de eerste plaats naar de ingesteldheid van de kandidaten. Is het een teamspeler? Hoe groot is de goesting? Heeft de persoon passie voor onze producten? Kortom: kan er ooit Pittman-bloed door de aderen stromen?"

De nieuwe manier van aanpakken betekende een opvallende breuk met het verleden. Waar haalde u de inspiratie voor die koerswijziging?

Joke Vandepitte: "Vroeger volgden we vooral ons buikgevoel, maar om te overleven moesten we verder professionaliseren. Mijn man en ik schreven

ons al in 2013 in voor de managementopleiding KMO Excellence bij de Vlerick Business School. Ook vandaag volgen we die nog altijd. Tijdens deze opleiding kun je de theoretische kennis meteen toepassen in de praktijk. Het is soms slikken want we krijgen heel wat kritiek van collega's en experts, maar die is wel altijd opbouwend. Ik kan die opleiding alleen maar aanraden aan alle ondernemers die hun bedrijf willen professionaliseren."

De wereld is een dorp geworden. Hoe moeilijk is het om als Vlaamse kmo te opereren in een wereld van internationale mastodonten? Hoe maakt u het verschil?

Joke Vandepitte: "De concurrentie is de laatste jaren zeker harder geworden. De viswereld is een transparante markt waardoor iedereen de prijs kent. Het aanbod is beperkt terwijl nieuwe markten zich openen. Zo groeit de visconsumptie in China pijlsnel en dat mist zijn effect niet op de prijszetting. Het verschil moet dus op andere manieren gemaakt worden zoals op het vlak van kwaliteit, duurzaamheid en leveringsbetrouwbaarheid. Wij streven naar een langetermijnrelatie met zowel leveranciers als klanten om zo de continuïteit te blijven garanderen. In een markt waarin de vraag vaak groter is dan het aanbod is dat een flinke troef."

Is kweekvis een alternatief om het tekort op te vangen? Kweekvis kampt wel met een negatieve perceptie.

Joke Vandepitte: "Meer dan 55 procent van de wereldwijd verhandelde vis is inmiddels kweekvis. Het is jammer dat die negatieve perceptie blijft hangen

“Na jaren van voorspoedige groei kregen we in 2015 plots alle plagen van Egypte over onze hoofden heen.”

want intussen is de industrie sterk geëvolueerd. Er zijn strikte reglementeringen en die worden streng gecontroleerd. Er is in de media bijvoorbeeld veel te doen over het antibioticagebruik. Wel, in Noorwegen is dit beperkt tot 0,0008 gram per kilogram. We betreuren ook dat een grote retailer eerder dit jaar besliste om een vis als pangasius te bannen. We hebben die soort ook in ons assortiment en het is absoluut niet zo dat alle pangasius vol met rotzooi zit. Pangasius heeft zijn plaats op de markt want het is een goedkope vorm van eiwit. Voor grootkeukens met beperkte budgetten is het een interessant alternatief."

Hoe belangrijk is innovatie voor Pittman Seafoods?

Joke Vandepitte: "We kunnen natuurlijk geen nieuwe vissoorten uitvinden, maar toch zijn er in onze sector mogelijkheden om innovatief bezig te zijn. Onze zaaglijn met 100 verschillende snits is daar een mooi voorbeeld van, maar het gaat veel verder. We denken graag mee met onze klanten. Zo zijn we momenteel aan het experimenteren met de productie van visstukjes waarop we een coating aanbrengen."

Was u voorbestemd om in de voetsporen van uw vader te treden?

Joke Vandepitte: "Het bedrijf is bij ons thuis gestart waardoor ik al op jonge leeftijd interesse had voor diepvriesvis. Het is een eerlijk product en ik was vooral gecharmeerd door het internationale karakter en vooral door de toffe klanten met wie

een stevige vriendschaps- en vertrouwensband is gegroeid. Toch deed ik mijn eerste werkervaring op bij andere bedrijven. Pas in 2005 ben ik in het familiebedrijf gekomen. Ik begon in de verkoop en ik maakte meteen een valse start omdat ik er te weinig van kende. Daarna deed ik een administratieve job in de aankoopondersteuning en zo leerde ik stilaan de kneepjes van het vak kennen."

In februari 2016 nam u uiteindelijk de fakkel over van uw vader. Maar dat gebeurde niet zomaar, u moest eerst een assessment doorstaan?

Joke Vandepitte: "Het is misschien niet gebruikelijk in een familiale context, maar zelf vond ik het wel logisch. Een assessment is altijd een leerrijke ervaring, al kwamen er wel geen grote verrassingen uit de bus."

Hoe is de taakverdeling tussen uzelf en uw echtgenoot en welke rol is er nog weggelegd voor uw vader?

Joke Vandepitte: "Ik ben CEO en doe dit hand in hand met Dieter. Hij is vooral bezig met de productie, het magazijn en daarnaast volgt hij één grote klant op. Het financiële beleid doen we samen, terwijl ik de Atlantische zalm aankoop en verder alle externe relaties behartig met klanten, leveranciers enzovoort. Mijn vader is nu voorzitter van de raad van bestuur. Hij is nog nauwelijks aanwezig op de werkvloer, hij doet meer projectmatige dingen zoals bijvoorbeeld een stakeholdersbevraging. Dat levert heel wat boeiende inzichten op en die deelt hij met ons."

Tekst: Dirk Van Thuyne | Foto: Jan Locus