

39

In het spoor van...
Dekeyzer-Ossaer

44

Starter
Zeppelin Reizen

46

Backstage
Beloftevolle KMO's 2016-17



IN HET SPOOR VAN ...
VLEESVERWERKERS DEKEYZER-OSSAER, NATIONAAL KMO LAUREAAT 2016-17

“De klant komt altijd van rechts”

Van een traditionele eenmanslagerij tot een middelgroot, toekomstgericht foodservicebedrijf, in één generatie. Dat is het indrukwekkende traject waarmee familiebedrijf Dekeyzer-Ossaer de jury wist te overtuigen om de UNIZO-trofee van nationaal KMO Laureaat toe te kennen. De succesformule: aangepaste voedingsproducten op maat van specifieke doelgroepen, een digitaal gestuurd productieproces, een uitgekiende marketingstrategie, innoverende projecten... Of hoe je ook met een allesbehalve ‘sexy’ product als vlees telkens weer kan inspelen op nieuwe opportuniteiten. >>

TEKST Herman Van Waes – FOTO Luc Daelemans

DEKEYZER-OSSAER

Je kan er niet naast kijken, de imposante productiehallen en magazijnen van Dekeyzer-Ossaer, midden in de uitgestrekte velden van Koekelare, met een eigen wagenpark van 25 koelwagens die af en aan rijden naar honderden klanten. Waar je ook niet kan naast kijken zijn de lege bubbelflessen aan de ingang: hier is duidelijk een feestje gebouwd. “Ongelofelijk hoe onze mensen hebben meegeleefd met die KMO Laureaatverkiezing, het heeft ons als team echt een boost gegeven... Maar het was ook een moment om jezelf te onderzoeken: ‘tja, waarom zijn we eigenlijk zo goed?’ ”

Vandaag is Dekeyzer-Ossaer mede-marktleider in het portioneren, bereiden, verpakken en distribueren van vleesproducten voor grootkeukens, industrieklanten, horeca, retail, zelfs exportmarkten. Niet te geloven hoe klein dit ooit allemaal begon en onder een niet al te best gesternte, toen Johan Dekeyzer en zijn vrouw Marie-Rose Ossaer, beiden 62 jaar geleden geboren in het vlees, met een bescheiden slagerij startten. Johan Dekeyzer: “Dat we voor onszelf wilden beginnen wisten we zeker, dat zat in ons bloed, maar wat? Mijn vader was pionier in de export van levend vee naar Frankrijk, Duitsland, Italië... toen nog een avontuur, dat waren nog niet de autostrades van nu. Hij is helaas te vroeg gestorven en wij hadden nog niet de knowhow om dat voort te zetten, hoewel ik voor handelsongenieur mocht studeren. Door allerlei tegenslagen met wanbetalers zat het bedrijf trouwens in niet te beste papieren. Geen kapitaal, geen vertrouwen meer, economische crisis begin jaren tachtig... maar ambitie, dat hadden we. Dus heel bescheiden een winkel gehuurd en toonbankverkoop gaan doen, met een paar leerjongens, in Beerst bij Diksmuide. Het geld dat binnenkwam herinvesteerden we telkens en na vijf jaar hard werken konden we al verhuizen naar een nieuwe slagerij met werkatelier en onze eigen woning in Koekelare. Naast de toonbankverkoop aan particulieren begon ik soms ook wat vlees te verkopen aan lokale horecaza-

ken, later ook aan grootkeukens, en dat sloeg aan. Telkens vijftig of honderd biefstukken kunnen afzetten, ik zag dat daar opportuniteiten waren en dat groeide snel. Voor een horecauitbater was het een stuk handiger bij ons geportioneerd kwaliteitsvlees te kopen in de plaats van zelf gehele stukken te moeten versnijden.”

Gestart met een ramp

“Inmiddels merkten we dat onze vier zonen Kurt (38), Steven (36), Stijn (31) en Kevin (27) steeds meer interesse kregen voor de zaak. We zagen ons zelfs verplicht de twee oudsten op internaat te

ment was om een vleesbedrijf te starten: we waren nog maar goed en wel aan het bouwen in 1999, toen de dioxinecrisis onverbiddelijk toesloeg. Een rampjaar voor de voedingsindustrie en de reputatie van het vlees in het bijzonder. Toen hebben we ons wel even afgevraagd: wat hebben we nu aangevangen? Maar ondernemen is ook lijden en afzien, doorbijten, een crisis omkeren tot iets goeds. Er kwamen strengere wetten inzake traceerbaarheid en voedselveiligheid, en daar zijn we volop gaan op inspelen. We werden pioniers in het informatiseren van de traceerbaarheid. We nodigden onze klanten ook uit om ze te tonen hoe van elk geportioneerd lapje vlees de oorsprong kon nagegaan worden, bij ons een stuk complexer dan in vleesbedrijven die enkel karkassen verhandelen. België had een reputatie qua voedselveiligheid te herstellen en het voedselagentschap in Brussel droeg ons bij de Europese controlediensten voor als model van een perfecte traceerbaarheid. Die zijn hier met een tienkoppige delegatie komen kijken.”

JOHAN DEKEYZER

“Ik ben geëvolueerd van vakman naar manager naar coach, en nu voel ik me meer dan ooit ondernemer.”

sturen, anders zouden ze voortdurend in het bedrijf hebben rondgelopen in de plaats van te studeren. Verder groeien was onze ambitie, investeren in onze toekomst en die van onze kinderen was een noodzaak. Toen hier dan aan de Barnestraat in Koekelare een terrein vrij kwam kochten we 25.000 m² grond. Met twee bedrijven hebben we eigenlijk heel de KMO-zone opgekocht, maar het vooruitzicht van veel jobs te gaan creëren kon de lokale politici geruststellen, we hadden een duidelijk masterplan en al een tiental werknemers. Alleen wisten we toen nog niet dat er geen slechter mo-

Van kruimelgehakt tot vegetarisch

Johan Dekeyzer: “Stelselmatig breidden we ons actieterrein uit naar andere provincies en verder over heel het land. In 2010 moest er al opnieuw bijgebouwd worden en volgende maand komt er weer 3.000 m² productieruimte en 3.000 m² logistiek magazijn bij. Ondertussen telt het bedrijf 95 werknemers en staan er heel wat nieuwe vacatures open. >>



“Innoveren betekent voor ons producten ontwikkelen die voldoen aan 4 G’s: gastronomie, gezondheid, gemak én good price.”



JOHAN DEKEYZER EN ZIJN VIER ZONEN

“Familie is emotioneel, bedrijfsbeleid is rationeel, en je moet dus ook als familie rationeel leren handelen, niet evident...”

>> Groeien – we overschrijden de omzet van 20 miljoen euro – is een kwestie van nooit op je lauweren rusten, altijd alert blijven en dat is exact wat wij telkens weer doen. Innoveren betekent voor ons producten ontwikkelen die voldoen aan 4 G's: gastronomie, gezondheid, gemak én good price. Onze grote klanten, scholen, ziekenhuizen, zorginstellingen, bedrijfscaterers, industriële maaltijdverwerkers... zien handige oplossingen in kant en klaar geportioneerde vleesproducten met diverse conditioneringen. Zo zijn we vier jaar geleden in het 'convenience' verhaal gestapt: hoe kunnen we het onze klanten nog makkelijker maken door hen nog meer routinewerk uit handen te nemen, tijdswinst én loonkost die ze aan creatievere zaken kunnen besteden? Grootkeukens en zelfs gewone restaurants kopen toch al lang geen ongeschilde aardappelen of onverwerkte groenten meer, dus waarom ook geen

convenience vleescomponenten aanbieden, zonder daarom aan kwaliteit in te boeten? Ons motto: “een schilder maakt ook zijn verf niet.” Zo hebben we sinds kort voorgedaard vlees in ons gamma. En we lanceerden ook het kruimelgehakt: rauw gemengd gehakt ingevroren per korrel in plaats van in blok, waardoor de kok enkel gebruikt wat hij nodig heeft en hij het bovendien meteen aan zijn bereiding kan toevoegen. Een echte sterrenchef zal het allicht allemaal zelf willen doen, maar steeds meer koks zien er de voordelen van in. Aan de grootkeukens bieden we oplossingen om hun klanten meer dat restaurantgevoel, met meerkeuzemenu's kunnen aanbieden.”

De kortste weg tussen riek en vork

“Innoveren is ook meer en meer samenwerken met je klanten, sectorgenoten en toeleveranciers. We presenteren

ons bewust als 'foodpartner,' ook buiten de pure vleessector, hoewel dat de co-rebusiness blijft. Ons kruimelgehakt is ontwikkeld in samenwerking met de R&D-afdelingen van grote industriële maaltijdbereiders. Dat unieke procedé hebben we gepatenteerd en er is al interesse uit het buitenland, dus bekijken we nu hoe we dat 'exportvaardig' kunnen maken. Zo kunnen we wellicht ook samenwerken en exporteren met 's werelds grootste producenten van diepvriesgroenten, die hier onze burens zijn. De trend van 'minder vlees eten, maar beter,' kunnen ook wij niet negeren. We verzetten al tienduizend stuks per week van de betere Australische 'Jeroen Meus' beefburger, maar we onderzoeken ook de mogelijkheid van vleesvervangers voor de vegetarische markt. We blijven onze horizon verruimen. Zo zijn we in een Nutrition Platform for Chronic Care gestapt (NPCC), een West-Vlaams consortium waarin profit- en social profitspelers samen oplossingen zoeken voor aangepaste voeding, voor ouderen of mensen met een bepaald ziektebeeld. Ons pilootproject onderzoekt bijvoorbeeld hoe we voeding kunnen verrijken met nutriënten voor mensen met Parkinson.

Met onze extra productie- en opslagruimte willen we in 2017 klaar zijn om onze exportambities te kunnen waarmaken. Daar installeren we een 280 meter lange nieuwe lijn die uniek is in Europa. De afstand tussen riek en vork verkleinen is ook een uitdaging waar Dekeyzer-Ossaer volop werk van maakt. Door samenwerkingsverbanden te creëren met veetelers en slachthuizen kan de vleesketen niet alleen drastisch verkort worden, maar ook de vleeskwiteit verbeteren. We hebben nu machines die 2000 kilo per uur kunnen produceren. Toevallig is onze zoon Stijn ook ingenieur, dus perfect geplaatst om op de markt te kijken welke combinatie van machines voor ons de beste oplossing is. Hij tekent dat allemaal zelf uit, laat dat uittesten en zo bouwen we een hoogst efficiënt productieapparaat.”

70 procent online besteld

"Diverse kwaliteitslabels bieden bij Dekeyzer-Ossaer de klanten garantie op kwaliteit en veiligheid. Maar naast de kwaliteit laat moderne technologie toe ook je service level hoger te stellen. Ons motto: de klant komt altijd van rechts. Als je vandaag vóór 15u bestelt, krijg je dat morgen just in time geleverd over heel België. Daarom is een eigen vloot koelwagens ook een must. Een ziekenhuis dat voor het middagmaal duizend porties vlees nodig heeft, moet je dat niet na het eten bezorgen. Die fijnmazige distributie naar de grootkeukens houden we liefst in eigen beheer. Toch ligt de toekomst ook in vormen van deeleconomie: waarom zouden we in het 'fresh food' segment allemaal met onze eigen bestelwagens half leeg rondrijden en bij dezelfde klanten staan wachten om te leveren, de bakker, de groenteboer, de vleesboer... We bestuderen of er geen efficiënter transport kan georganiseerd worden, of we niet meer complementair kunnen zijn in plaats van louter concurrenten.

Tot twee jaar terug hadden wij geen enkele verkoper op de baan, hadden we nooit op een beurs gestaan: tevreden klanten, dat was voldoende als ambassadeurs. Maar hoe meer klanten je hebt, hoe meer het nodig wordt er naar te luisteren. Zo zijn we ook met een e-commerce platform gestart, een b to b webwinkel. We twijfelden of het de moeite loonde, maar dat overtrof onze stoutste verwachtingen: we rekenden op zo'n 10% van de bestellingen online, maar dat is nu al ruim 70%, in drie jaar tijd. Klanten vinden onze app supermakkelijk om snel te bestellen, ze krijgen meteen alle info die er aan gekoppeld is, wat er is betaald en wanneer, waar een bestelling zit... Bovendien is alles gelinkt aan het hele gedigitaliseerde productieproces, waarvoor we inmiddels drie eigen programmeurs in dienst hebben. Waarom niet in de toekomst een gezamenlijk bestelplatform waar de visboer, de groenteboer, de bakker... aan gelinkt zijn? Maar ieder behoudt zijn klanten, wel te verstaan."

Roos, de Chief Family Officer

Alle vier de zonen van Marie-Rose en Johan hebben hun plaats gevonden in het bedrijf: "Ze zijn allemaal even ambitieus, elk met zijn capaciteiten: klantenrelaties, logistiek, aankoop, kwaliteitszorg, informatisering, marketing... het is een zeldzaam complementair management team geworden. Zelf ben ik officieel nog altijd CEO, maar de boel kan nu rustig draaien zonder mij: ik heb nu de luxe van vooral coachend op te treden, van niet alles meer zelf te moeten doen. Ik ben het ook niet meer alleen die de beslissingen neemt. Het gaat niet meer om ik-denken maar om wij-denken, je ego opzijzetten, wat veel KMO-managers moeilijk kunnen. Ja, natuurlijk zijn er soms tegenstrijdige meningen, maar ik laat elke zoon zijn standpunt verdedigen en finaal moet daar een juiste beslissing uitkomen die door iedereen gedragen wordt. Het voordeel van familiebanden is natuurlijk dat je mekaar door en door kent. Het nadeel: familie is emotioneel, bedrijfsbeleid is rationeel, en je moet dus ook als familie rationeel leren handelen, niet evident. Ik ben dus geëvolueerd van vakman naar manager naar coach, en nu voel ik me meer dan ooit ondernemer. Ik kan mijn bedrijf loslaten, 'positief afwezig' zijn, zonder de waan van de dag van bovenaf kijken waar we staan en waar we naartoe moeten. Ik kan ook eindelijk een echte ambassadeur voor mijn bedrijf worden.

Maar we zouden alle vijf niks zijn zonder moeder de vrouw, Roos Ossaer (op foto met haar schoondochters), onze CFO, Chief Family Officer, die van onze familieband een stevig fundament maakt, ook naar onze 95 medewerkers toe, evenveel vrouwen als mannen. Want ook zij moeten zich hier thuis voelen, zich deel van een familie voelen, fier zijn op wat we bereikt hebben, elkaar enthousiasmeren. Leiding geven is vandaag niet meer 'de baas' of 'de dirigent' spelen, maar vooral zorgen dat ieder zich goed voelt. Slager is een knelpuntberoep, maar hier hebben we dat weten te 'ontknellen' door machines veel stresserend routinewerk te laten overnemen, door afwisseling na te streven, door het werk te vergemakkelijken. Bij sollicitaties luisteren we goed naar de mensen: wil je voltijds of deeltijds, wat voor uren, wat is voor u ideaal? Als ze zien dat we met hen rekening houden werkt dat erg motiverend. Ik heb koppels die hier allebei met hun kinderen komen werken. De betrokkenheid is groot: toen de stemming voor de KMO Laureaat om middernacht afliep, werd ik om 5 voor 12 al uit mijn bed gebeld door een medewerker die wou weten of we nu gewonnen hadden... Toen we de trofee binnen hadden, heb ik gezegd: 'Dit is geen pluim om op onze hoed te steken, wij doen onze hoed af voor jullie. En die pluim steken we in onze vleugels, zodat we nog beter kunnen vliegen.' "

www.dekeyzer-ossaer.be

