

ZOUTMAN

Bert Lamote — Zoutman

“Groeien is een must, anders sta je stil”

Wie het over een dot van een nichebedrijf wil hebben, moet in Roeselare langs. Zoutman, het bedrijf van de broers Bart en Peter Sobry, behandelt jaarlijks 350.000 ton zout en verhandelt het goedje over wel 60 landen in de wereld. Goed voor een omzet van om en bij de 60 miljoen euro. De klanten komen uit de meest diverse sectoren. Bert Lamote maakte 25 jaar geleden de eerste stappen van Zoutman mee en beklom de ladder om finaal te landen in de zetel van CEO.



Hoe bent u zelf bij Zoutman terechtgekomen?

“Ik herinner het mij alsof het gisteren was. Om een centje bij te verdienen na mijn studies was ik aan de slag in de horeca. Komt daar ene Bart Sobry binnen met wie ik aan de praat ga. Ik was toen aan het uitkijken om ergens vast werk te vinden. Ik dacht persoonlijk aan een job bij een of andere multinational. Wel, het is een multinational geworden, maar een West-Vlaamse. Bart Sobry stelde mij bij dat eerste contact immers voor om bij hem te komen werken. Hij had na de verkoop van zijn milieugroep B&P aan het Franse Lyonnaise des Eaux in 1997 een nieuw bedrijf overgenomen in het Roeselaarse, en hij zocht medewerkers. Dat sprak me wel aan. Het overgenomen bedrijf in kwestie was Eurasalt (later omgedoopt tot Zoutman), een vrij onooglijke kmo actief als trader in zout. Daar werkten toen 2 mensen en de omzet klom niet hoger dan 1 miljoen euro. Het werd mijn eerste job en kijk, ik zit hier nog altijd.”

Welke boodschap hadden de broers voor u in petto?

“De ambitie straalde ervan af. De lat moest altijd hoger komen te liggen, zo luidde de boodschap toen, en zo is het tot op vandaag gebleven. Het zijn dan ook ondernemers van het beste soort.”

Laten we het even over het product hebben: zout. Wie niet beter weet, zal zout associëren met de keuken of in het beste geval met strooizout voor op de weg. Maar het product staat voor veel meer, toch?

“In eigen huis onderscheiden we 5 basissectoren: voeding, waterbehandeling, landbouw, gladheidsbestrijding en industriële toepassingen, denk vooral aan de chemiesector. Voeding en waterbehandeling staan met elk 35% van de omzet in voor het leeuwendeel van onze business. Wat je vooral moet onthouden is dit: zout is relatief onbekend maar heeft een groot maatschappelijk belang, met wel 14.000 toepassingen. 60% van alle producten in onze maatschappij zijn op de een of

andere manier gelinkt aan zout. Vooral de chemische sector kan niet zonder. De grote chemische multinationals zijn er op aangewezen voor hun chloorprocessen en hebben daarom hun eigen zoutbedrijven in huis. Wij focussen met Zoutman vooral op al die andere sectoren.”

Waar halen jullie het vandaan?

“Er zijn 2 manieren om zout te ontginnen. Je hebt enerzijds het zout dat gewonnen wordt in ondergrondse mijnen en anderzijds zout uit de zee. Het hoeft allicht geen betoog, maar zeezout is zoveel ecologisch omdat het nu eenmaal een natuurlijk product is. Zoutman is dan ook unilateraal gefocust op zeezout, en we zijn in een straal van 800 kilometer rond Roeselare de enige speler die dit kan zeggen. Dat maakt ons uniek. De grondstof laten we met zeeschepen aanvoeren van over de hele wereld: Australië, Brazilië, de Caraïben, enzovoort. In totaal spreken we over een 10-tal aanvoerlanden die de hoogste kwaliteit waarborgen. Die spreiding van aanvoerlijnen beperkt ook ons risico. In Roeselare en Gent Zeehaven, onze 2 logistieke sites, lossen we de aanvoer en stockeren of behandelen we het zout.”

Uit jullie balans blijkt dat dit winstgevende business is. Wat is het geheim?

“Zoutman is een echt investeringsbedrijf: elk jaar wordt 10 tot 11% van de omzet geïnvesteerd. In 2016 hebben we 16 miljoen euro geïnvesteerd in Roeselare om onze vestiging state-of-the-art te maken. In 2023 deden we dat kunstje nog eens over in Gent Zeehaven, goed voor 30 miljoen euro. Vergeet niet dat alles van nul werd opgebouwd; alles wat je ziet is eigen ontwikkeling. De investeringen gebeuren voornamelijk in het moderne productieproces. De machines die daarvoor nodig zijn hebben het zwaar te verduren door het corrosieve karakter van zout. Maar we zijn meer dan een logistiek bedrijf. Alles wat we verkopen aan de markt, moeten we ook produceren of behandelen tot een afgewerkt product op maat van de klant.”

Wat is het recept voor jullie groei?

“In onze businessplannen staat het jaar na jaar ingeschreven: we moeten met 10% groeien. Mijnzout afzweren en enkel de focus leggen op zeezout, is een goede strategie gebleken. Het is niet de enige manier waarop we onszelf differentiëren. Dat doen we ook door een brede klantenspreiding (afzet in ruim 60 landen wereldwijd) en door ons te richten op een veelvoud aan sectoren. Dan komt de groei als het ware vanzelf. Het gaat over ambitie. Wie niet groeit, staat stil, toch? Daar moet je de aandeelhouders niet van overtuigen. Zolang de organisatie kan volgen, is er geen probleem. Je moet realistisch zijn, klopt, maar je moet ook groot durven denken. Toen we onze investering uitrolden in Gent (2023) hebben we met 40 man de klus mooi geklaard.”

Waar situeren en manifesteren zich de groepspijnen?

“U zegt daar zoiets. We willen blijven gaan, maar we botsen gelijktijdig op een muur. In Roeselare is onze productiecapaciteit vol en is er momenteel geen ruimte om uit te breiden. Gelukkig konden we een nieuwe fabriek bouwen in North Sea Port in Gent. Een zeer geschikte locatie voor ons gezien we daar al een grote zoutopslagplaats hadden, waar we sinds 2004 een concessie hebben. Ook in Gent zijn de verdere uitbreidingsmogelijkheden relatief beperkt. Peter en Bart Sobry zijn allebei ondernemers met een oog voor de lange termijn. Zij beseffen als geen ander dat ver vooruitkijken de boodschap is voor elk bedrijf. Dus moet er iets gebeuren.”

We zeggen het met wat frisse tegenzin, maar Duinkerke ligt niet zo veraf?

“Klopt, en ook daar hebben we nu al ons licht opgestoken. We zijn dat aan onszelf verplicht. Je kan dat betreuren maar het is niet anders: het succes van Duinkerke is het verdriet van Vlaanderen. Het is dramatisch, maar hier vind je geen ruimte meer om te ondernemen. Maar de thematiek, of beter de problematiek, gaat ook dieper. Soms heb je het gevoel dat de (maak)industrie hier te lande wordt beschouwd als overschot. Kijk maar eens naar wat er gebeurt met de eens zo geroemde Antwerpse chemiecluster. Het lijkt alsof er een exodus bezig is. Over het algemeen is het beleid meer bezig met duurzaamheid dan met het lot van de kmo's. We zijn een ecologisch vriendelijk bedrijf, maar waar is de balans gebleven? Is die niet wat zoek?”

Duurzaamheid is bon ton in het hedendaagse bedrijfsleven, niemand kan eromheen. Heeft Zoutman een policy?

“We doen aan duurzaamheidsrapportering, maar het rapport zelf is niet het belangrijkste. Essentieel is dat we onszelf heldere en realistische duurzaamheidsdoelstellingen hebben opgelegd op alle pijlers (E, S en G) en dat we de naleving hiervan garanderen door duurzaamheid te integreren in onze bedrijfsstrategie. Zo worden onze afdelingsverantwoordelijken ook gemotiveerd om frequent te rapporteren over de evolutie in deze targets en duurzaamheid mee te nemen in aankoopbeslissingen. Daarbij hebben we een voorkeur voor intermodaal transport zoals spoor en binnenvaart. Ook op andere vlakken zetten we in op duurzaamheid: we hebben een zero-lozingsstatuut en een eigen waterzuiveringsinstallatie en ambiëren om samen met Luminus een eigen windmolen te bouwen op onze site in Gent. Er loopt ook een aanvraag voor aansluiting op groene waterstof om onze productievestiging in North Sea Port van energie te voorzien om ons zout te drogen.”

Heeft dat alles het concurrentieel nadeel op energieprijzen?

“Energie is hier duurder dan in het nabije buitenland, niemand kan om die vaststelling heen. Dat houdt ons ook bezig. Maar wij hebben er ook een antwoord op: we zetten fors in op efficiëntie van alle processen.”

De VS zijn een belangrijke afzetmarkt. Wat hebben jullie geleerd sinds Trump aan de macht is?

“De invoertarieven zijn danig gestegen: van 0 naar 15% in ons geval. Dat moeten we inrekenen in onze prijzen aan de eindklant. En net daar voel je de grootste impact: de Amerikaanse klant wikt en weegt, en wacht vooral af. Het beslissingsproces loopt danig veel vertraging op, orders worden on hold geplaatst.”

Zoutman roept zichzelf graag uit tot een pionier als het over digitalisatie van processen gaat. Kan je daar voorbeelden van geven?

“Wij verzetten grote volumes met een aan de basis laagwaardig product. Dus moest er over alles fundamenteel nagedacht worden. Nu heeft iedereen de mond vol over digitalisering of e-commerce, maar wij zijn daar al veel langer mee bezig. We waren pioniers met onze eerste e-vrachtbrief. We hebben ook al langer een klantenportaal



Bert Lamote vindt dat de samenwerking met de 2 aandeelhouders van Zoutman gesmeerd loopt: “We weten wat we aan elkaar hebben, en zijn een goed klankbord voor elkaar. Na 25 jaar samenwerken, mag je spreken van een geslaagd huwelijk. We zijn alle drie zeer pragmatisch en rationeel ingesteld. In het ondernemersleven mag je nu eenmaal niet te veel emotie hebben en moet alles gebaseerd zijn op vertrouwen.”

“Zout heeft een groot maatschappelijk belang, met wel 14.000 toepassingen.”

waar alle operaties in realtime kunnen gevolgd worden. Nu zijn we volop aan het bekijken hoe we administratieve taken en logistieke processen door middel van AI en nieuwe technologische tools efficiënter kunnen laten verlopen. En wees gerust: dat gaat niet ten koste van tewerkstelling. Jobs krijgen een andere inhoud, met meer toegevoegde waarde.”

Wie digitalisering zegt, denkt ook aan technologische profielen.

“We zijn met 140 mensen aan boord, en het gaat om een vaste equipe, omzeggens

zonder uitstroom. In alle geledingen van het bedrijf (productie, labo, R&D, supply chain, engineering) hebben we goed opgeleide medewerkers, die bovendien de kansen krijgen om door te groeien. Ik ben zelf toch wel het beste voorbeeld? Toen we in Gent uitbreidden, hebben we 40 mensen gezocht en ook relatief gemakkelijk gevonden. Zoutman is een bedrijf dat nu eenmaal kansen biedt aan zijn personeel en ook een waardegedreven familiebedrijf is. Dat wordt nog altijd naar waarde geschat.”

(Karel Cambien - Foto's Stefaan Achtergael)

“Onze grondstof laten we met zeeschepen aanvoeren van over de hele wereld: Australië, Brazilië, de Caraïben, enzovoort.”