

Een frisse wind

Een bezoek aan Edmond Depaire nv is uitermate leerzaam voor twee groepen geïnteresseerden. Het verleden: hoe smeed je een verlieslatende transportgroep om tot een vooraanstaande dienstenverstreker? Het heden: hoe zorg ik ervoor dat mijn stukgoederen precies op tijd en in perfecte staat opgehaald en geleverd worden?

Het was een kort zinnetje, haast achteloos weggemoffeld middenin een keurige tekst. Toch bleken die enkele woorden even merkwaardig als gedenkwaardig. Ze getuigden tegelijkertijd van durf, een eerlijke voorstelling van zaken en een gezonde portie zelfverzekerdheid. De uitspraak viel tijdens de jongste nieuwjaarswensen van Maurice Page, voorzitter van de Raad van Bestuur van nv Edmond Depaire. De heer Page vatte er de turnaround van het expeditiebedrijf volmaakt samen: "Depaire, dat tot 1991 een probleem was voor de NMBS, werd een voorbeeld."

Vandaag, nota bene middenin een hachelijke conjunctuur, blaakt de onderneming van ambitie, performantie en kwaliteit. Eind jaren tachtig, begin negentig stapelden zich de verliezen nog op. De ommekeer is grotendeels te danken aan Mark Stevens, die begin 1992 als algemeen directeur aangetrokken werd. Als we met die opmerking van wal steken, schudt hij het hoofd: "Neen, dit kan niet het werk van één persoon zijn. Iedereen, van bestuurder tot belader, van directeur tot arbeider, draagt zijn steentje bij. Anders kan je het vergeten."

Van visie tot ommekeer

Bij het schoonmaken van een trap begin je bovenaan: bij de visie en de daarvan afgeleide

strategie. Hoewel hij het nooit zal toegeven, herkennen we in de uittekening daarvan de vaste hand van Stevens. Hij stroomlijnde de diverse filialen tot 100% profit-centers. Legt Stevens zelf uit: "De sleutel van de ommekeer is de specialisatie en segmentatie van ons dienstenpakket per filiaal. Elke afdeling heeft nu haar specifieke taak. Zowel op operationeel als op commercieel vlak heeft dat geleid tot volledige profit-center-structuren." Dreigt er dan geen eilandorganisatie, waarvan de diverse gebieden mooi werk leveren, maar de band met het moederhuis verliezen? Erger nog, misschien snoepen concurrenten ondertussen de overige deeltaken af. Repliceert Stevens: "Uiteraard moet de centrale zetel in Antwerpen voor de nodige bruggen zorgen. Het gaat trouwens niet alleen om bruggen, maar om een cultuur, een mentaliteit. Elk filiaal spitst de aandacht toe op de eigen specialisatie, maar steekt ook de voelhorens uit. Ze vernemen dat de klant ook nood heeft aan andere diensten, die bijvoorbeeld door één van onze andere filialen aangeboden worden. Dan geven ze een seintje. Ze hoeven de onderhandelingen over die andere aspecten echter niet zelf te voeren. Dat doet het gespecialiseerde filiaal. Eenzelfde synergie streven we trouwens met alle NMBS-dochters na."



Mark Stevens,
Algemeen Directeur

Van Jules en Bless tot software op maat

De algemeen directeur heeft het wel degelijk over "NMBS-dochters". Begin 1964 al nam de spoorwegmaatschappij het bestuur van de firma over. Het "Huis Edmond Depaire" bestond toen net geen zestig jaar. Het begon allemaal bij Jules en Bless, twee onvermoeibare Brabantse trekpaarden waarmee de 23-jarige Edmond Depaire in 1905 zijn eerste transporten op kar trok. "Hier stonden de stallen," wijst Stevens in de hoofdzetel aan de Antwerpse Pourbusstraat. Een tijdlang namen Van Gend & Loos, later Ghemar en het Luxemburgse Dauschkaul een minderheidsparticipatie in Edmond Depaire. Sinds een belangrijke kapitaalsverhoging in september 1991 houdt de NMBS 99,1% van de aandelen aan. De kapitaalsverhoging en de daaropvolgende reorganisatie wierpen snel vruchten af. Al in 1992 werd een nettowinst van 40,5 miljoen frank geboekt op een omzet van 2,035 miljard.

In 1993 daalde het omzetcijfer tot 1,808 miljard. Stevens geraakt daardoor niet in paniek. Hij verklaart de achteruitgang door het wegvallen van de inkomsten aan douaneformaliteiten als gevolg van de Europese eenheidsmarkt, de barslechte conjunctuur en het afstoten van onrendabele trafieken. Concludeert hij tevreden: "We zijn geen volumejagers, we mikken nu resoluut op kwaliteit, specialisatie en rendement."

De huidige duidelijke filiaalpolitiek doet een overzicht van de activiteiten mooi samenvallen met de regionale spreiding van de entiteiten. In het hoofdkwartier zetelt ook de niet onbelangrijke informatica-dienst. Vijf medewerkers werken er op maat geknipte softwarepakketten uit. Het eigen operationeel pakket, "Extra's", wordt zelfs gecommercialiseerd. Geregeld raadplegen andere expeditiebedrijven de know-how van deze dienst.

Van Antwerpen tot Pack & Price

Onze rondgang in de eigenlijke expeditie- en distributie-activiteiten beginnen we bij het filiaal Antwerpen Rangoon. De vestiging legt zich toe op expeditiewerkzaamheden, gericht op maritiem transport. De importafdeling leidt de transporten zo vlug mogelijk naar de bestemming. Goederen die maandag nog op zee dobberden, zijn vaak zaterdag al te koop in de supermarkt. Ondertussen plant de Exportcel de vertrekkende data voor de uitgaande opdrachten. Niet zelden wordt het vervoer opgeknapt door de eigen afdeling Transport. Dagelijks verplaatst ze 300 tot 500 ton goederen. Het gaat zowel om containervervoer, conventioneel vervoer als Benelux-distributie vanaf 3 ton. Just-in-time is er al lang geen nieuwigheid meer. Vrachten die tijdelijk een onderdak nodig hebben, kunnen terecht in de 22.000 m² magazijnen. De arbeiders verwerken er dagelijks 150 tot 300

ton goederen, van katoengaren in loten tot cacao bonen, van weefsels in balen tot tweedehandswagens. Onlangs werd het dienstenpakket nog uitgebreid met een afdeling "Pack & Price". Een nieuwe ploeg zorgt voor het aanhechten van prijsetiketten, herverpakken, samenstellen van assortimenten en op kapstok hangen van kledij. Een driekoppig team voor de douanedeclaratie en een administratieve ploeg ronden het geheel af. In Antwerpen telt Edmond Depaire nu 34 werknemers. De huidige havenmagazijnen in de buurt van Belgian New Fruit Wharf zouden binnen afzienbare tijd ingeruild worden voor een nieuw complex. Er staat een project op stapel voor liefst 33.000 m2 havenmagazijnen.

Van Zeebrugge tot ISO-9002

Van de ene zeehaven naar de andere: in Zeebrugge werken de 11 bedienden en 9 arbeiders in twee afdelingen. Ten eerste is er het UK-verkeer van volle vrachtwagenladingen. Er wordt gewerkt met 70 eigen trailers en 100 van UK-partner Castle Services. Dank zij het samenwerkingsverband met Castle Services kan er snel, gepast en flexibel ge opereerd worden over het ganse Britse

grondgebied. De opleggers worden verscheept met Sally Lines naar Ramsgate en met het Antwerpse Cobelfret naar het noordelijker Purfleet en Immingham.

Werpt de opening van de Kanaaltunnel geen roet in de voortreffelijke Zeebrugse maaltijd? Reageert Mark Stevens: "Het UK-verkeer is nog altijd in volle expansie. De komst van de Chunnel zien we veeleer als een uitdaging dan als een bedreiging tegemoet." Voegt hij er later aan toe: "Ford besliste zijn vrachtwagen- en trailer-vloot te vernieuwen met mega-trailers. Dat wijst op een duidelijke keuze voor het schip en voor Zeebrugge, zeg maar voor continuïteit."

Daarmee belanden we bij de tweede pijler van het Zeebrugse filiaal. Al sedert begin jaren zeventig fungeert Edmond Depaire als continentaal agent voor het transport van de Ford-containers. Eind jaren tachtig werd overgeschakeld op "supercube" trailers, die verscheept worden met eigen Ford-schepen. Het continentale transport wordt door Ford verzorgd met Edmond Depaire als onderaannemer. Onlangs werd de service nog verder opgetrokken met een 24-uren-bezetting en een gloednieuw software-maatpakket. Ford begroette de dienstverlening met de toekenning van de "Excellent Carrier Award", een intern kwaliteitscertificaat.

Vult Stevens aan: "Sinds de maand juni hebben we een ISO-9002-certificaat verkregen voor alle vestigingen. Een ISO-certificaat verhoogt uiteraard het vertrouwen van de klanten, het scherpt de interne



organisatie aan en doet dienst als kwaliteitsreferentie voor de verdere uitbouw van onze onderneming."

Van Brussel tot Siberië

De vestiging in Luik concentreert zich op stockage en distributie. De goederen komen hoofdzakelijk van de zware industrie in zuidelijk België. In Rekkem, vlakbij de Franse grens, worden alle internationale groupagelijnen gecentraliseerd. Dat zorgde in 1993 voor 36.000 zendingen van zeer heterogene aard, met tapijt en textiel als hoofdaandeel. Ze worden punctueel afgehaald en afgeleverd. Een optimale dienstverlening staat ook hier hoog in het vaandel geschreven.

De binnenlandse distributie werd gecentraliseerd in Sint-Niklaas. Op nauwelijks 30 kilometer van de Antwerpse haven staat een puik georganiseerde opslagruimte van 36.000 m2 ter beschikking. In opdracht van belangrijke distributiemaatschappijen behandelt de vestiging er tevens de ontvangst, de opslag, het

Een frisse wind



opslagbeheer, de herverpakking, etikettering, herverdeling, "picking" van orders en de distributie van de goederen. Vorig jaar behandelden de 26 werknemers er 86.000 ton. Onze rondgang sluiten we af in Brussel. Ook daar vallen de activiteiten uiteen in twee luiken. Het logistiek filiaal knapt er de opslag en distributie op van grote industriële klanten. Ronduit indrukwekkend is beslist het tweede Brusselse luik: de spoorexpeditie. Deze afdeling behandelde vorig jaar net geen 24.000 spoorwagens, goed voor 914.152 ton. Daarmee speelt dit filiaal een toonaangevende rol in de Europese spoorexpeditie. "We opereren naar alle landen met een duidelijke specialisatie op Oost-Europa en de nieuwe GOS-staten," zo vat Mark Stevens de bestemmingen samen. "Overall werken we met lokale partners. Om een volledig geïntegreerd deur-tot-deur transportconcept te kunnen aanbieden, beschikt deze afdeling ook over omvangrijke magazijnruimten met spoor aansluiting te Brussel."

Nieuw zijn de wekelijkse volledige treinen met containers naar Moskou. De goederen komen zowel uit de Benelux als andere landen. Een sterk staaltje kwam er begin september vorig jaar. Toen zorgde Edmond Depaire voor de expeditie van 40 koelcontainers (containers met een autonoom koelsysteem) naar Moskou (zie ook B-Cargo News nr 4/93). Na lossing spoorden de containers door naar de zuidelijke Kaukasus, waar ze geladen werden met fruit en groenten en vertrokken naar Siberië. Nadien ging de reis naar Vladivostok, waar de containers herbeladen werden met vis voor Moskou. Het ging om een pilootproject in opdracht van NMBS-dochter Transurb Consult, die een haalbaarheidsstudie in opdracht van de Europese Unie geconcretiseerd wilde zien.

Dicht op de bal spelen

Als we de efficiënte organisatie en het keurig ineenklikkende organogram bekeken hebben, vragen we Mark Stevens

of zijn taak als crisismanager erop zit. Hij reageert verbaasd: "Zo heb ik me hier nooit gevoeld en dat was trouwens de opdracht niet. Er bleek enkel nood aan een dringende verduidelijking van de marketing-mix. De vijf P's moesten helder ingevuld en afgebakend worden. Primo: het product. Met welke producten en diensten moest Edmond Depaire zich bezighouden? Hoe moesten die verdeeld worden per filiaal? Secundo: Hoe positioneren we ons op de Belgische en de buitenlandse markt? Tertio: Wat doen we aan verkoop en promotie? Welk imago maken we ons eigen? Quarto: prijsbeleid met een doorlichting van de rendabiliteit. Dode en verlieslatende takken moesten afgesneden worden. Quinto: motivering van het personeel." De uitwerking van de vijf P's deed verrassend vlug het tij keren. "Omdat het vertrouwen van de nu 195 personeelsleden hersteld werd," vindt Stevens. "Er waait een frisse wind door alle geledingen van de onderneming. We blijven trouwens dicht op de bal spelen. Elke maand worden de verkooprapporten opgesteld en nauwgezet geëvalueerd. Zo kan er zeer snel gereageerd worden, zowel op verschuivingen binnen de markt als op opportuniteiten. We zitten op het goede spoor." ■

