

DYNAMISME, AGRESSIVITEIT, SAMENWERKING



Herfst '86 bij de NMBS.

Oktober: een nieuwe Raad van Beheer wordt ingesteld.

November: een afgevaardigde-beheerder, een directeur-generaal en een adjunct-directeur-generaal worden benoemd.

December: de Raad van Beheer maakt zich klaar om vier nieuwe departementsdirecteurs en vijf districtsdirecteurs aan te duiden.

Eens deze nieuwe directie is ingesteld wordt er verwacht dat zij het dagelijks administratief bestuur van de Maatschappij en de geografische structuur aanpast en hermodelleert.

Een nuttige wending? Gebaseerd op de Sobemapstudie?

Met welk gevolg voor de goederenklanten?

Een aantal vragen die Didier Reynders, de Voorzitter van de nieuwe Raad, heeft aangesneden voor de lezers van Spoornieuws.



Tijdens één der laatste zittingen van de Raad, hebben wij voor 1986 en 87 budgettaire oriënteringen uitgezet die gebaseerd zijn op een lichte stijging van het reizigers- en het goederenverkeer. In 1984 en 85 was er op dit vlak wel een stijging maar 1986 volgde niet dezelfde lijn. Waarschijnlijk te wijten aan de economische situatie, aan de sociale onrust in de maand mei en aan de gevolgen die dit veroorzaakte onder onze klantenkring.

Toch hebben wij de perspectieven optimistisch gehouden met een kleine correctie voor de uitzonderlijke situatie in 1986. Daarbij dienen we aan te stippen dat het nog mogelijk is om de curve af te buigen en tenminste te streven naar een stabilisering.

Een nieuw dynamisme

De nieuwe structuren betekenen een nieuw dynamisme binnen de spoorweg die de medewerking vergt van éénieder, in alle sectoren. De commerciële sector is uiteraard één der belangrijkste. De NMBS moet een dynamisch imago krijgen.

De Minister van Verkeer heeft het reeds laten

uitschijnen dat het mogelijk moet zijn om een minimumdienst te voorzien bij sociale onrust. Ik ontken niet dat er conflictsituaties bestaan en dat er middelen zijn om eventueel de eisen door te drukken. Maar dat mag dan niet geschieden ten koste van het verkeer, en dat zowel voor de reizigers als voor de goederen. In het beheer van

de Maatschappij moeten er opties gedefinieerd zijn die ons toelaten om de dienstverlening aan de klanten te verzekeren onder min of meer normale of bevredigende omstandigheden.

In deze gedachtengang van een beter imago zullen de nieuwe structuren een belangrijke invloed uitoefenen. De afgevaardigde-beheerder heeft als taak het geheel in goede banen te leiden, maar specifiek wenst hij zich in te laten met de problemen betreffende de produktie en betreffende de verhoudingen met de klanten. Dat is van ingrijpend belang.

Een open deur voor het publiek

De regionale indeling in districten is binnen de nieuwe structuur uiteraard belangrijk. Ik zie de functie van districtsdirecteur als een public relations-functie met als werkgebied de regio waar hij zich bevindt en als publiek de totale klanten-groep. De districtsdirecteur moet de activiteiten coördineren van alle diensten, maar zijn grootste taak bestaat erin het imago hoog te houden, contacten te leggen en te onderhouden, en de eerste vertegenwoordiger te zijn van de NMBS in zijn streek. ►

De districtsdirecteur is de open deur voor de klanten en voor het publiek. De commerciële vertegenwoordiger zal uiteindelijk zijn geprivilegieerde adjunct zijn. Het is aan de directeur zelf om in samenspraak met de plaatselijke diensten de beleidsoriënteringen te definiëren. Wij zullen aan de Handelsdirectie en aan haar vertegenwoordigers vragen om een analyse te maken van de bestaande contracten; er zijn misschien zaken te wijzigen en de NMBS mag niet overgaan tot een jacht op transporten om tegen om het even welke voorwaarden om het even welke goederen te vervoeren. Toch moet er een agressieve commerciële politiek komen. Oog en oor hebben voor de evolutie in de andere sectoren en er rekening mee houden bij het opstellen van de contracten met de diverse expediteurs.

Samengevat, moet op niveau van het district de rol van de "externe" vertegenwoordiger van de NMBS beklemtoond worden; er moet een bilan opgemaakt worden van de goederensituatie; uitkijken tot waar we kunnen gaan in het aanbieden van transportvoorwaarden en -prijzen in functie van de tarieven toegepast door andere vervoerswijzen, toch rekening houdend met de rentabiliteit van de Maatschappij en met tariefpraktijken die interessant zijn voor de klanten. Dit is een herdefiniëring van het geheel.

Een interessant gegeven

De Sobemap-studie is een interessant gegeven voor het beheer van de Maatschappij. Ik heb dit rapport ontvangen toen ik voor het eerst zetelde in de Raad van Beheer in juni 1984. Het bleek een nuttig element, want de studie bevat informatie waar men toch wel rekening dient mee te houden. Sindsdien is er in de Raad geen enkel debat geweest over dit rapport. Spijtig maar helaas. Ik onthoud dat we op het commercieel vlak de rol van de Maatschappij moeten definiëren binnen de dienstverlening aan de klant. Het is frappant om vast te stellen dat wij ons nog niet genoeg bewust zijn van de plaats die de NMBS inneemt in het Belgisch transportgebeuren. We hebben nog steeds een monopolie wat de spoorweg betreft, maar gesitueerd in het geheel der transportmiddelen, zijn wij gewoon een vervoerder zoals alle anderen. Dit moet meer en meer doordringen.

De agressiviteit moet gericht zijn naar bepaalde sectoren van de markt. Wij zijn niet noodzakelijk concurrentieel in alle sectoren. Dus ook onze actie moet doelgericht zijn. Op dit punt heeft de Sobemap-studie als effect gehad dat een bestaande, zuiver statistische situatie werd aangegevoeld, met name het bilan van alle vervoerders in België. Voor het beheer in de toekomst is dit een "werktuig".

Samenwerking realiseren

Persoonlijk zou ik wensen dat men een bilan opmaakt van onze situatie als vervoerder en dat men voor het goederenverkeer tracht een samenwerking te realiseren met andere transportmiddelen. Ik denk aan mogelijkheden via de havens van Antwerpen en Zeebrugge en aan de wijze waarop men de NMBS kan integreren in die uitgebreide structuren. Ik vrees dat de NMBS daar dikwijls aanwezig is om een bepaald type van vervoer te bevoorcellen, of om een andere vervoerswijze de hand te reiken, maar zonder dat zij er zelf het voordeel uit puurt. In de actuele financiële context - en met de belangrijke gevolgen voor het algemeen beheer van de Maatschappij - moeten we het aanbod van de klant analyseren; welke tarieven bieden we aan en met welke rentabiliteit voor ons.

Voor het reizigersverkeer is het probleem eenvoudiger. Wij kunnen de kosten definiëren en indien de Staat voorkeurtarieven wil toekennen dan moet hij daar de gevolgen van dragen. Voor het goederenverkeer zijn het steeds individuele overeenkomsten, onderhandelingen in vergelijking met andere transportwijzen, en ook de industriële politiek speelt een rol (...die ons dikwijls over het hoofd stijgt). Wat betreft de openbare bestellingen bedeeft men ons soms een politiek-industriële rol toe die de Maatschappij niet noodzakelijk ligt. Zonder te karikaturiseren durf ik stellen dat men ons dikwijls materieel doet aankopen dat we niet nodig hebben. Op dit vlak moet één en ander uitgepraat worden met de Staat. En dat geldt ook op puur transportvlak. Indien er aan bepaalde grote ondernemingen die in moeilijkheden verkeren voorkeurtarieven moeten toegekend worden, is het dan de NMBS die voor de gevolgen moet opdraaien? Ik wil wel verduidelijken dat ik niet gekant ben tegen dergelijke maatregelen die kaderen in het raam van een algemeen industrieel beleid.

Marktaandelen heroveren

Uit het Sobemap-rapport lichten we de voorstelling van de situatie en de oriënteringen nopens de methode die eventueel moet toegepast worden. Deze methode is trouwens gekend: handelen zoals een vervoerder op de markt, rekening houdend met de concurrentie, met de akkoorden die we ermee kunnen sluiten en met het belang dat we vertegenwoordigen voor een aantal commerciële en industriële activiteiten in het land. Daarbuiten is het vooral een agressieve politiek ten opzichte van de klant die het moet doen om ons marktaandeel te heroveren op reizigers- en goederenvlak.

Wij zullen een deel van de goederenklanten niet terugwinnen indien we berusten in de situatie. We moeten een imago opbouwen bij de klanten. De grootste inspanning moet gericht zijn op de verbetering van de dienstverlening, en vooral moeten wij deze dienstverlening beter uitdragen. Want ik denk dat een aantal diensten die de NMBS verleent of kan verlenen niet genoeg gekend zijn door onze klanten. Het is dus de taak van de nieuwe directie om de oriënteringen te bepalen en om voorstellen te doen aan de Raad van Beheer omtrent de te lanceren acties.

Voor alles commercieel

Ook wat betreft de tarieven moeten we agressiever optreden, maar dan wel met een commerciële ingesteldheid om onze klantenkring te behouden, uit te bouwen en om de rentabiliteit te verzekeren.

Voor de infrastructuur wil ik nieuwe investeringen niet uitsluiten. Maar we moeten realistisch blijven. Persoonlijk geef ik in de toekomst de voorkeur aan akkoorden met andere partners, om het even wie. Misschien met personen die belangen hebben als klant en die wensen deel te nemen aan de ontwikkeling van bepaalde transporttypes of van infrastructuur bestemd voor de spoorweg. Voor grote klanten is het soms interessant om aldus mee te investeren. Dit zou ons toelaten om projecten uit te werken die de loutere spoorwegstructuur overstijgen, zonder de inbreng van enorme bedragen. ■

