



**“De continuïteit
van het bedrijf
is mijn
absolute prioriteit”**

Marc Van den Broeck
(hoofdaandeelhouder Trafuco)



Sinds begin dit jaar heeft Marc Van den Broeck de operationele leiding van zijn transportbedrijf Trafuco overgelaten aan de kersverse CEO Serge De Wolf. Als hoofdaandeelhouder blijft hij wel nog nadrukkelijk aanwezig op het hoofdkwartier in Schelle. Enkele jaren geleden verkocht Marc Van den Broeck een minderheidsparticipatie aan private-equityspeler Down 2 Earth Capital. “Wat de toekomst betreft, zijn er nog verschillende opties. De continuïteit van het bedrijf is echter mijn absolute prioriteit.”

Na een opleiding boekhouding en economie ging de pas afgestudeerde Marc Van den Broeck in 1980 aan de slag bij een bank, waar hij kredietonderzoek deed. Drie jaar later begon de aannemerszoon te werken voor de mazouthandel NV Coppens en de daarbij behorende transporteur Trafuco (Transport Fuel Coppens). Als financieel-administratief verantwoordelijke was hij de drijvende kracht achter de snelle expansie van het bedrijf. In nauwelijks negen jaar tijd groeide de vloot van 9 tot 43 vrachtwagens. In 1992 nam Marc Van den Broeck de bedrijven van Staf Coppens over na een management buy-out.

De operatie was het sein om het gaspedaal nog wat dieper in te duwen...

Marc Van den Broeck: “Door een combinatie van organische groei en enkele gerichte acquisities ging de expansie voort. We maakten vooral gebruik van opportuniteiten voor de horizontale en verticale integratie van het bedrijf. Bij elke acquisitie keken we in de eerste plaats naar het potentieel van de overnameprooi. De belangrijkste criteria waren synergie en schaalvergroting. Op die manier is Trafuco uitgegroeid tot een gediversifieerde logistieke onestopshop met naast allerlei transportoplossingen, nog een waaier aan andere diensten zoals technische ondersteuning, carrosserie, opleiding,

“Het imago van het wegvervoer is tegenwoordig niet van dien aard dat we op veel positieve impulsen moeten rekenen.”

planning en douaneformaliteiten. Onze klanten weten die veelzijdigheid te waarderen want bijna iedereen komt bij ons voor meerdere diensten aankloppen.”

De Belgische wegvervoerders hebben het vandaag allesbehalve gemakkelijk want ze moeten omgaan met tal van uitdagingen en onzekerheden zoals flinterdunne marges, oneerlijke concurrentie, de fileproblematiek, een dreigende ban op dieselmotoren...

Marc Van den Broeck: “In de transportsector zijn we afhankelijk van heel wat externe omgevingsfactoren en dat maakt ondernemen voor ons extra lastig, maar tegelijk ook extra boeiend. Het is echter jammer dat er geen level playing field is. De spelregels zijn niet overal dezelfde en dat zorgt voor oneerlijke concurrentie binnen Europa. Tien jaar geleden zijn het gros van de Belgische transporteurs door hun klanten verplicht geweest om uit te vlaggen

naar goedkopere landen. Er was een specifieke wetgeving, maar als de overheid niet controleert, laat staan dat de overtreders gepenaliseerd worden, dan krijg je chaos. Gelukkig zijn we actief in een specifieke niche waardoor we het hoofd boven water konden houden zonder te moeten uitvlaggen.”

Werk aan de winkel voor de nieuwe regering?

Marc Van den Broeck: “Ik kijk met grote angst uit naar de vorming van een nieuwe regering. Het imago van het wegvervoer is tegenwoordig niet van dien aard dat we op veel positieve impulsen moeten rekenen. Ik hoop

diensten. De situatie wordt onleefbaar. Hoelang blijven we tolereren dat op één dag tijd zes verschillende bestelwagens in dezelfde straat een pakje komen afleveren?”

Een andere mogelijke oplossing om de verkeersproblemen aan te pakken, is meer inzetten op multimodaal vervoer. Is Vlaanderen daar al klaar voor?

Marc Van den Broeck: “Ik ben helemaal pro multimodaal vervoer. We hebben zelf vier binnenschepen en op vandaag doet Trafuco al heel wat vervoer dat aansluit op het spoor en de binnenwateren. In de toekomst is er een

mijl. Het wegvervoer zal daarom altijd noodzakelijk blijven.”

De transportsector heeft te kampen met een schrijnend gebrek aan chauffeurs. Hoe gaat u hiermee om?

Marc Van den Broeck: “Het tekort is geen nieuw probleem. De vergrijzing van het beroep is al veel langer aan de gang, maar in het verleden hebben veel collega's dat opgelost door Polen, Roemenen, Bulgaren enzovoort in te schakelen. In die Oost-Europese landen zijn de lonen echter volop aan het stijgen en nu is daar ook sprake van een ver-zadiging. We stellen dan ook vast dat steeds meer bedrijven terugplooiën. Wij hebben dat anders aangepakt. Met de steun van het Europees Sociaal Fonds (ESF), de VDAB en nog enkele andere organisaties hebben we geïnvesteerd in een eigen opleidingscentrum waar kandidaat-chauffeurs alle noodzakelijke attesten kunnen halen. Maar het gaat veel verder dan dat. Wij leren hen bijvoorbeeld ook hoe ze defensief kunnen rijden of hoe ze moeten omgaan

“Hoelang blijven we tolereren dat op één dag tijd zes verschillende bestelwagens in dezelfde straat een pakje komen afleveren?”

vooral dat de nieuwe regering niet zal morrelen aan twee fiscale maatregelen die momenteel voor de broodnodige zuurstof in de sector zorgen. In ons land is de meerwaarde op de realisatie van afgeschreven voertuigen belastingvrij op voorwaarde dat het bedrijf dat bedrag opnieuw investeert. Een tweede fiscale troef is de professionele diesel. Een geleidelijke afschaffing van beide maatregelen zou het de Belgische vervoerder heel lastig maken.”

Op de onderhandelingstafel zal ongetwijfeld ook de invoering van een kilometerheffing op personenwagens liggen. Kan dat een oplossing voor de fileproblematiek zijn?

Marc Van den Broeck: “Ik ben absoluut voorstander op voorwaarde dat men er slim mee omgaat. Die heffing hoeft bijvoorbeeld niet op elk moment even duur te zijn. Het is vooral zaak om de wagens die tijdens de spitsuren niet noodzakelijk de weg op moeten, uit het verkeer te halen. Desnoods met een heffing die driemaal zo duur is als wat nu op tafel ligt. We moeten daarnaast ook een oplossing vinden voor de ongebreidelde groei van de koerier-

belangrijke rol weggelegd voor zowel het water als het spoor, alleen blijft het probleem van de eerste en de laatste

Trafuco

Dankzij een combinatie van organische groei en acquisities is Trafuco uitgegroeid tot een gediversifieerde logistieke dienstverlener. De 330 medewerkers realiseren een geconsolideerde omzet van 44 miljoen euro. Het bedrijf, met hoofdkwartier in Schelle, is gespecialiseerd in het transport van olie- en chemische producten, in het vervoer van afval en verpakte producten en in de tractie van containers.

Door de overname van Beltra-B in 1995 werd Trafuco ook actief in de bunkering van zeeschepen per barge. Het gaat om het voorraden van zeeschepen met smeeroliën, zowel vloeibaar als verpakt. Het bedrijf heeft daarvoor niet alleen de trucks, maar ook vier lichters met een capaciteit van 520.000 tot 1,5 miljoen m³ in dienst. “Met een marktaandeel van bijna 60 procent zijn we op dat vlak de toonaangevende speler in ons land”, vertelt Marc Van den Broeck. “We dromen ervan om in de komende jaren nog een extra dubbelwandig schip in de vaart te brengen.” (DVT)

met klanten, met paperassen en met de boordcomputer.”

Het klinkt vreemd dat u zelf investeert in een opleidingscentrum. Is daar geen taak weggelegd voor de federaties?

Marc Van den Broeck: “In onze sector hebben we drie federaties (Febetra, TLV en UPTR) en het is jammer voor het veiligstellen van de toekomst van de Belgische wegvervoerder dat er niet meer samenwerking mogelijk is. Opleiding is slechts één zaak, maar ook op

een participatie van 45 procent te verkopen aan een private-equityspeler. Ik heb met verschillende partners gepraat, maar ik koos uiteindelijk voor Down 2 Earth Capital. Ze denken actief mee over de toekomst van het bedrijf zonder operationeel tussen te komen. Ik hou van die pragmatische aanpak. We hebben afgesproken om tegen 2020 de verschillende toekomstopties te bekijken. Als er een exit komt, dan is de afspraak dat we dat samen zullen doen. De continuïteit van het bedrijf is echter mijn absolute prioriteit.”

“In de toekomst is er een belangrijke rol weggelegd voor zowel het water als het spoor, alleen blijft het probleem van de eerste en de laatste mijl.”

het vlak van lobbywerk zouden we veel sterker staan. Kijk, als de werkgevers uit de transportsector als één groep zouden optreden, dan zouden we veel meer kunnen realiseren en dat zou ook in het belang van de werknemers zijn.”

U bent 60 en u heeft begin dit jaar de operationele leiding van het bedrijf overgelaten aan Serge De Wolf. Misschien ligt daar een nieuwe uitdaging voor u?

Marc Van den Broeck (lacht): “Voorlopig ben ik nog niet weg bij Trafuco. Maar later wil ik graag actief blijven in het wereldje: als adviseur binnen een organisatie of als docent aan de hogeschool of universiteit. We zien wel. De enige zekerheid is dat ik meer tijd zal nemen voor mijn sportieve hobby's zoals tafeltennis en golf.”

Enkele jaren geleden heeft u een externe investeerder aan boord gehaald. Was dat de voorbode van een exit?

Marc Van den Broeck: “Trafuco is lange tijd een onemanshow geweest. Vanaf 2005 heb ik werk gemaakt van de uitbouw van een sterk managementteam. Tien jaar later heb ik dan voor financiële gemoedsrust gekozen door

U bent 35 jaar actief geweest bij Trafuco. Als u terugkijkt op die periode, zijn er dan dingen die u nu anders zou doen?

Marc Van den Broeck: “Een ondernemer die zegt dat hij nog nooit een fout heeft gemaakt, is geen ondernemer. Maar ik denk niet dat ik veel zaken anders zou doen. Het komt erop neer dat een beslissing nooit het geheel in gevaar mag brengen. We hebben bijvoorbeeld heel wat acquisities gedaan, maar we hebben daarvoor nooit financiële risico's genomen.”

Heeft u een gouden raad voor andere ondernemers?

Marc Van den Broeck (denkt na): “Dat je er altijd moet blijven in geloven. Niets komt vanzelf. Ik heb 35 jaar hard gewerkt en dat heeft veel opofferingen gevraagd, zeker ook op privévlak. Ik ben mijn vrouw daar heel erg dankbaar voor. Aan de andere kant ben ik wel trots dat ik met Trafuco iets heb kunnen opbouwen. Het resultaat is natuurlijk te danken aan een grote groep van mensen. Als CEO van een bedrijf met meer dan 300 werknemers kun je niet meer van alles op de hoogte zijn. Je moet je in de eerste plaats omringen met de juiste mensen en daarnaast moet je vooral luisteren. Ik ben naar honderden recepties, seminars en cursussen geweest en altijd had ik een stukje papier op zak om de interessantste zaken neer te schrijven.”

Tekst: Dirk Van Thuyne | Foto's: Jan Locus

Investeer in offboarding

Nogal wat rekruteringen zijn in feite 'heraanwervingen'. Het gaat om 5,2% van de arbeidsovereenkomsten in 2018 in de profitsector, zo becijferde HR-dienstenbedrijf Acerta.

Twee op de drie medewerkers die terugkeren naar hun oude werkgever doen dat binnen de twee jaar. Nele Ronsmans, senior consultant Acerta, adviseert dan ook om actief in te zetten

“Belangrijk is dat ze geëngageerd/geconnecteerd blijven, ook na hun vertrek.”

ten op boemerangrekrutering en om te investeren in offboarding. Dat wordt een interessant luik van een werkgeversmerk.

- Wie in een positieve verstandhouding vertrekt, wordt een ambassadeur voor de onderneming binnen zijn/of haar netwerk of vriendenkring.
- De collega's die wél blijven, zien een vertrek in de beste verstandhouding als een positief signaal.
- Iemand die elders ervaring opdeed, komt ook 'beslagen' terug en kan een frisse wind doen waaien.

Bekijk retentie dus breder dan het aan boord houden van de medewerkers, zo adviseert Nele Ronsmans. Belangrijker is dat ze geëngageerd/geconnecteerd blijven, ook na hun vertrek. Zo bouw je aan een werkgeversmerk.

Tekst: Jo Cobbaut