

# DRIETRAPSRAKET

**W**alter Vandeperre schoot naar de top als een drie-trapsraket. Van chauffeur over magazijnverantwoordelijke tot natiebaas: *The American Dream* aan de Schelde. Vandeperre, werkdeken bij de Antwerpse goederenbehandelaar *Katoen Natie* en natiebaas in de *Koophandel Natie*, is vandaag verantwoordelijk voor het werk op de kade, voor de goederenopslag en voor het operationele personeel, nu tweehonderd haven- en magazijnarbeiders per dag. In elk ander bedrijf zou zijn visitekaartje met één of andere managers-titel bedrukt worden, bij de Antwerpse naties houdt men vast aan de oude terminologie.

„Ik ben eerst internationaal truck-

60 MENSEN ACHTER DE CIJFERS

chauffeur geweest. Maar zodra je een vrouw leert kennen, werk je toch liever dichterbij huis,” vertelt Vandeperre. „Dus koos ik in 1983 voor de *Katoen Natie*. Vier jaar lang heb ik stukgoed vervoerd, vooral moeilijke producten zoals woudproducten of balen jute en katoen. Containers vond ik té gemakkelijk.”

Ondertussen hadden de groepen *Ahlers* en *KTN Heavy Transport* opgericht. Vandeperre wisselde zijn truck voor bureau en telefoon, en werd belast met organisatie en planning. „Een leidinggevende job, en dat tegenover mensen die mij al jaren kenden als kollega-chauffeur. Dat was niet makkelijk,” weet Vandeperre nog. „Naarmate het

bedrijf groeide, nam de werkdruk steeds toe. Tot het mij té veel werd. Ik heb toen mijn ontslag gegeven — zonder goed te weten waar ik dan wel naartoe kon.”

Dat bleek echter geen probleem, want Walter Vandeperre mocht aan de slag in één van de magazijnen van de *Katoen Natie*. Of: opnieuw uitvoerend werk. Maar hij kreeg wel de kans om *natiebaas* te worden. Een natiebaas is een werkende vennoot, in de meest letterlijke betekenis van het woord, én mede-eigenaar van een natie. „Op 3 mei 1989 heb ik mijn *natie-aandeel* in de *Koophandel Natie* betaald, één van de naties die instaan voor de operationele werking van de groep *KTN/SPT*,” legt Vandeperre uit. Over de prijs van een *natie-aandeel* wordt niet gepraat, zo luidt al eeuwenlang de erekode van de Antwerpse natiebazen.

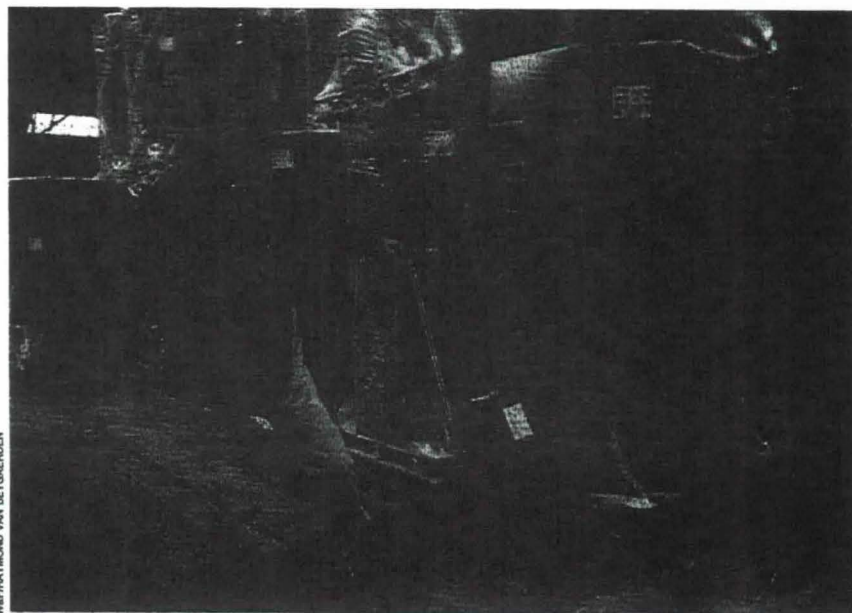
En opnieuw ging zijn carrière bergop: hij werd magazijnverantwoordelijk-

TRENDS - 31 MAART 1994

ke van *Poland*, één van de grootste magazijnencomplexen van Antwerpen. „En toen vroeg ik over te mogen stappen naar het oudere magazijn *Oorderen*, dat aan reorganisatie toe was. In de ogen van velen wéér een stap terug. Maar ik wist dat de toenmalige werkdeken, die trouwens vlak voor zijn pensioen stond, daar een kantoor had. Ik heb nooit verborgen dat ik die job ambieerde,” licht Vandeperre toe.

Hij haalde zijn slag thuis. „Ik geef nu werk aan 200 arbeiders. En er is alle dagen wel iets dat moet bijgestuurd worden. Je moet zo'n beetje de pastoor van de familie zijn,” besluit Walter Vandeperre.

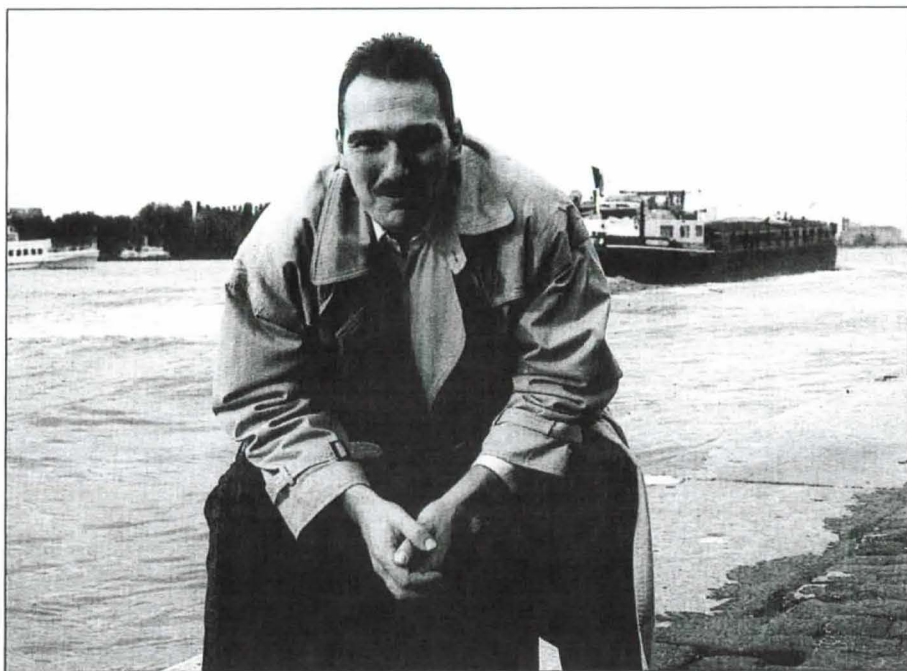
„Ik ben altijd beschikbaar voor de arbeiders, want tenslotte moeten zij het werk uitvoeren. En al dat werk heb ik ooit zelf gedaan: chauffeur van vrachtwagen of heftruck, magazijnarbeider... Dat is wel een voordeel.” ■



■ WALTER VANDEPERRE (KATOEN NATIE)  
Van chauffeur tot natiebaas.

WILFRYMOND VAN BEYLAERDEN

## Zal ik nog wat hoger klimmen?



Walter Vandeperre ( 39, bestuurder - werkdeken Katoen Natie nv )

Na het ( uitgelopen ) gesprek, in de auto, op weg naar de haven voor foto's : " Eigenlijk is het simpel, geluk creëer je, dat zie je, dat neem je, dat werk je in de hand ... " Na heel wat gemanoeuvreeer ( risico' s daar houdt hij van ) op de kade, langs versperringen en smalle doorgangetjes stoppen we voor een paar mijmerende poses op een aanmeerpaal. Iets verderop zie ik twee reusachtige houten cilinders. Tof. Of - ie daar even wil opklimmen? In no - time zit deze frisse bijna - veertiger er bovenop. Even schitteren zijn ogen terwijl ze langs een steunpaal naar een terras glijden. " Zal

ik nog wat hoger klimmen? " Ik gniffel even. De cirkel is rond. Hij vat met deze ene zin ons gesprek samen. Walter Vandeperre begon zijn loopbaan als vrachtwagenchauffeur en heeft het ondertussen gebracht tot bestuurder - werkdeken bij de Katoen Natie. " Voor mij is deze evolutie evident. Er zijn weinig mensen die een duidelijk doel hebben, de meesten worden geleefd. Je moet voor jezelf de weg uitstippelen. Telkens een doel bereikt, verleg je je grens. Toen ik mij realiseerde dat de vrachtwagen mij niet meer boeide ben ik bewust op zoek gegaan naar

een bedrijf dat naast transport ook nog andere mogelijkheden bood en heb ik mij bijgeschoold. Bij elke stap in mijn carrière heb ik mijn ambitie steeds duidelijk gemaakt aan de juiste personen. Bij Heavy Transport ( een joint venture van de Katoen Natie ) heb ik de omzet verdubbeld door de lat steeds wat hoger te leggen voor mezelf en mijn medewerkers. Na een tijd kreeg ik het gevoel uitgebuit te worden en heb ik ontslag genomen. Twee uur later werd ik gecontacteerd door de Katoen Natie. Ik werd er "baas" in verschillende magazijnen. Dit was de beste leerschool voor mijn huidige functie. Ik kan me inleven in de problemen van mijn werknemers, ik spreek immers hun taal."

Walter Vandeperre is een levensgenieter. Ook al is hij soms dag en nacht in de weer, voor hem is het elke dag verlof. Een "ik - kan - nu - nog - niet - weg - gevoel" overvalt hem vaak. Er mocht zonder hem nog eens iets interessants gebeuren! "Een mens moet elke dag eens dood kunnen gaan, tot op het bot, dan ben je goed bezig, dan voel je dat je leeft." Op een overlevingstocht met collega's gaat hij ervoor om de eerste te zijn. Maar zijn risico's zijn altijd berekend. Op verkeerde beslissingen durft hij terug te komen, toegeven dat hij fout zat en zoeken naar een betere oplossing. "Zet me morgen in de jungle en ik overleef", zegt Walter Vandeperre. Ik geef hem ...



## KATOEN NATIE/SEAPORT TERMINALS

# Ho Ho Huts Chi Minh

„De Vietcong,” zo noemt Fernand Huts (topman van Katoen Natie/Seaport Terminals) zijn naaste medewerkers. Ze hebben nu hun „rode boekje”: een managementbijbel van grote roerganger Huts, in strip uitgebracht. Een profiel van de guerrillero's.

«Tegen de concurrentie voer ik pure guerrilla: hit them where it hurts,” aldus een strijdlustige Fernand Huts, topman van Katoen Natie/Seaport Terminals. „Snelheid, beweeglijkheid, verrassing, korte beslissingslijnen en verrassing domineren de strategie. Niet moeilijk dat we vooral werken met jonge gasten.”

De gemiddelde leeftijd van de kaderleden van KTN/SPT is 29 jaar. De meesten groeiden binnen het bedrijf van een bescheiden job naar een topfunctie. Veel heeft uiteraard te maken met de evolutie van KTN/SPT zelf. In 1986 was Katoen Natie een bescheiden magazijnier/transporteur met een omzet van 300 miljoen frank. Vandaag is de groep wereldleider inzake logistiek voor de petrochemie en heeft ze een sterke positie in de behandeling van woudproducten, auto's, consumptiegoederen, *general cargo*, grondstoffen, ijzer en staal. Seaport Terminals behoort tot de toptien van de Europese containerbehandelaars. KTN/SPT — omzet: 15 miljard frank — is actief in Frankrijk, Groot-Brittannië, Zweden, Duitsland, Nederland, Spanje, Thailand, Singapore, de VS, Uruguay en Brazilië.

### Trial and error

Dirk Lannoo, de rechterhand van topman Fernand Huts, schetst zijn groep als „een platte structuur van onafhankelijke personen die zelf via *trial and error* de pijlers van KTN/SPT uitbouwden”.

Deze *corporate governance*-filosofie verschilt met de sterke hiërarchie binnen, bijvoorbeeld, *Hessenatie*. Gedelegeerd

bestuurder Jan Pellens is een generaal aan het hoofd van zijn troepen, die rapporteert aan minister van Defensie Marc Saverys (van aandeelhouder CMB). Noord Natie, waar de natiebazen opereren op hún terminal of voor hún sector, heeft dan weer meer weg van een politieke partij, waar de fracties samen een compromis uitwerken.

„ALS JAN PELLENS DE GENERAAL is van een beroepsleger, dan leid ik de Vietcong,” luidt het bij Fernand Huts. „Mijn medewerkers zijn strijdlustige jongelui, die zich op onbekend terrein ingraven, observeren of ze er kunnen gedijen om uiteindelijk het gebied in te nemen en te bezetten. We trachten de oorlog te winnen zonder hem te voeren.”

Nog steeds beschouwt Jan Pellens „laden en lossen van schepen” als zijn hoofdberoep, veel meer dan de logistieke dienstverlening (zie *Trends*, 15 april 1999, blz. 28). Katoen Natie wierp zich al vroeg op de laatste activiteit, waar traditionele behandelaars minder thuis waren. Het bedrijf levert als onderdeel van het operationele proces van zijn klanten toegevoegde waarde met het sorteren, verpakken en *just in time* leveren van, bijvoorbeeld, plasticorrels in alle mogelijke mengsels en porties. Klanten moesten worden overtuigd dat heel dit logistieke proces kon worden uitbesteed aan de jongelui van Katoen Natie.

Dirk Lannoo, ondervoorzitter van de raad van bestuur: „We namen dus financiële risico's door ons op deze niche te werpen. Met zo'n aanpak ben je wel verplicht om met flexibele mensen te werken.”

Deze neef van drukker Godfried Lannoo, werkt sinds 1986 bij Katoen Natie. Hij is, net als Huts, een jurist die later opteerde voor een *Vlerick*-opleiding. „Dirk lost alles op wat er bij ons misloopt,” grinnikt Huts. „Daar heb ik meer dan een volle dagtaak aan,” klinkt het bij Lannoo, die verantwoordelijk is voor heel het logistieke gebeuren binnen KTN/SPT. Zo verzorgde hij onder meer de voorbereiding van het logistieke platform in Singapore (kostprijs: 1 miljard frank).

### De ploeg werkt, Huts tekent

Het was ook Lannoo die verantwoordelijk was voor een gelijkaardig project in Thailand. Huts: „Op Kerstmis 1997 profiteerde ik ervan om in Azië met vakantie te gaan en m'n handtekening te zetten onder het contract. Voor de rest was alles al in kannen en kruiken.”

Deze stijl typeert het bedrijf. Zo han-

delde financieel directeur Fabian Leroy op eigen houtje de recente overname af van *J-Tech* (omzet: 700 miljoen frank). „We kwamen met *J-Tech* in contact via ons project in Groot-Brittannië,” getuigt Leroy, ook lid van de raad van bestuur. „Eén gesprek met Fernand was voldoende om grondig te bestuderen in hoeverre deze *proces engineering*-groep paste in onze strategie. We kwamen snel tot een akkoord. Fernand zag *J-Tech*-directeur Jan Kievit tweemaal: bij de ondertekening van de *letter of intent* en bij de persconferentie.”

Fabian Leroy, die de industriële projecten uitvoert, is volgens Huts „met een portefeuille van 8 miljard frank de duurste jongen van het bedrijf”. Leroy is van opleiding landbouwingenieur en een *Vlerick*-boy.

**VOLGENS HET GEIJKTE STRAMIEN** belandde een gewezen assistent van Leroy, Luc Van Dijk, in Houston. Toen deze landbouwingenieur in de States met een klant van de Antwerpse petrochemie onderhandelde, ving hij terloops op dat de lokale magazijnbeheerder *Interpak* te koop stond. Terug in de Scheldestad, werd hij één dag later op het vliegtuig gezet om de overname te onderhandelen. Huts vloog tweemaal over, telkens voor één gesprek met de eigenaar. Van Dijk bleef *Interpak* leiden in de wereldhoofdstad van de petrochemie.

Een ander lid van de raad van bestuur is Walter Vandepierre. Hij werkte zich op van vrachtwagenchauffeur tot werkdeken en later directeur operaties. Vandepierre is de hoofdverantwoordelijke voor het opstarten van de buitenlandse projecten.

Marc Lodrigo is financieel directeur en lid van de raad van bestuur. Hij houdt zich bezig met Katoen Natie (de landactiviteiten) en de consolidatie van de groep KTN/SPT. „Orde brengen in cijfers was nooit een sterk punt van natiebazen,” getuigt Huts. Lodrigo wordt geflankeerd door Dirk Michielsens, die de havenactiviteiten (Seaport Terminals) en de speciale projecten coördineert.

„HIJ IS DE OPKUISER VAN DIENST, die onder meer in Brazilië de activiteiten herorganiseert,” aldus Huts. Michielsens werkte voor *Coopers & Lybrand* voor hij overstapte naar KTN/SPT. „Op onze se-

## Headquarters

In de rubriek *Headquarters* gaan we na hoe ondernemingen en organisaties worden geleid. Traditioneel is het de *patron* die de krantenkoppen haalt. In deze rubriek hebben we ook aandacht voor zijn directe medewerkers.





WAFK FASSEUR

■ DE TOP VAN KATOEN NATIE/SEAPORT TERMINALS

Fernand Huts, Walter Vandepierre, Dirk Lannoo, Karine Van den heuvel, Fabian Leroy en Marc Lodrigo.

minarieweekends nemen de kaderleden hun partner mee," herinnert Huts. „Onze koffiemadam *Els Ceulemans* (nvdr — eigenlijk is deze juriste *operator* van de koffieterminal) was er ooit met haar echtgenoot, die de hele dag op zijn computer zat te tikken in plaats van te genieten van de randactiviteiten. Dat moest dus wel *ne goeie* zijn, zodat we een goed voorstel deden en hij naar ons overstapte.”

Nog zo'n typische aanwerving was *Joris Thijs*, onder meer verantwoordelijk voor de internationale havenprojecten. „Deze landbouwingenieur had een tijd doorgebracht in Parijs met allerlei kunsten, onder meer toneel,” zegt Huts. „Met zijn artistieke visitekaartje werd hij een moeilijk te plaatsen werkloze. Hij kan vandaag zijn creativiteit botvieren bij ons. Gezien zijn liefde voor Zuid-Ameri-

ka trok hij er geregeld op vakantie, stuitte er toevallig op de privatisering van de terminal in Montevideo en *voilà*, het zaad van onze Zuid-Amerikaanse expansie was gezaaid.”

Aan het hoofd van de Braziliaanse logistieke activiteiten (er werken 1400 personen) staat *Luc Mertens*, volgens Huts „onze onrustige, *lonely cowboy*”. Montevideo — inbegrepen de vrijhandelszone — wordt geleid door *Rita Heirman*, de gewezen terminaloperator van *Flanders Container Terminal (FCT)*. Heirman was ooit verantwoordelijk voor het coördinatiecentrum van *Dredging International*, waar ze werkte met *Koen Cardon*, die vandaag aan het

hoofd staat van de Aziatische operaties.

Heirmans weinig begeerde vroegere job — het Zeebrugse FCT is moeilijk een succes te noemen — wordt vandaag uitgevoerd door *Peter Vierstraete*, een ex van *Belgian New Fruit Wharf* (nu *Sea-Invest*). De Gentse activiteiten worden geleid door *Patrick Catry*, zoon van een Antwerpse Natiebaas.

Andere strategische functies van het bedrijf worden ingenomen door, *Dirk Verwimp* (petrochemie), *Annemie Baeyaert* (plastics), *Peter Valkeniers* (idem), *Frank Van Hellemont* (commerciële directie), *Wim Ledegen* (fijnchemie), *Jan Deltour* (consumentengoederen) en *Stefan De Vrieze* (automotive).

Moeder-overste Karine

Eén sleutelpersoon van KTN/SPT is nog niet vernoemd: *Karine Van den heuvel*, *would be* VLD-senator en de echtgenote van *Fernand Huts*. Officieel is ze ondervoorzitter van de groep KTN/SPT en verantwoordelijk voor de informatica in het bedrijf. Deze gewezen magistrate (waarschijnlijk een CVP-benoeming, via haar vader die stafhouder was in Mechelen) wordt door haar man omschreven als „de moeder-overste en de biechtvader van Katoen Natie”.

„**FERNAND BRIEST WEL EENS**, terwijl de medewerkers ongewild aan hun lot worden overgelaten,” zegt ze zelf. „Dan kunnen ze bij mij terecht. Enkele woorden van mij kunnen die wervelwind opnieuw tot bedaren brengen.”

Het valt trouwens op dat Katoen Natie/Seaport Terminals geen personeelsdirecteur heeft. „Als *chief executive officer* heb

ik al zoveel gedelegeerd dat ik de deze job vooral zelf doe,” legt Huts uit. „Hij is te belangrijk om aan iemand anders over te laten. Promotie bestaat overigens niet in ons bedrijf. De enige manier om te groeien, is te zorgen dat je eigen activiteiten belangrijker worden. Binnen onze doelstellingen, uiter-

„Tegen de concurrentie voeren wij pure guerrilla : hit them where it hurts.”

aard.”

Die doelstellingen én de managementfilosofie worden vertolkt door een stripfiguur („*t Katoentje*”) in een boek dat Huts (samen met een politiek werk) begin mei voorstelt. Zo hebben de leden van de Vietcong nu ook hun eigen rode boekje van grote roerganger *Huts Chi Minh*.

HANS BROCKMANS ■