

ANTWERPEN MANAGER

Regionaal Zakenmagazine

Editie: Provincie Antwerpen - Nummer 54 - December 2011 - Jaargang 11 - 5 keer per jaar in maart - mei - augustus - oktober - december - Afgiftekantoor 3500 Hasselt



Christian Leysen,
'The Antwerp Forum'

**"Chinezen willen dat
je met hen meedenkt"**
(Blz. 16)

Debat

**Chemie in de
Antwerpse haven**

(Blz. 66)



Paul Cornelis, Paco

**"Duurzaam bouwen
is geld verdienen"**
(Blz. 49)

**Ondernemen
in Laakdal en
Meerhout**

(Blz. 108)

Marc Smet, Gosselin Group

**"Overnames versterken bedrijven
vooral dankzij de extra knowhow"**

Marc Smet, Gosselin Group

“Niet alle dochterbedrijven kunnen elk jaar mooie winsten boeken”

Eind jaren '60. Als 13-jarige klust Marc Smet 's avonds en in de weekends bij in de kleine verhuysfirma waar zijn vader werkt. Eind 2011. De 53-jarige Marc Smet staat als CEO en mede-eigenaar aan het hoofd van een wereldwijd actieve logistieke groep, gespecialiseerd in internationale verhuizingen. Dezelfde man, hetzelfde bedrijf. Gosselin Group omvat vandaag drie volwaardige divisies en telt meer dan 700 medewerkers, verspreid over 48 kantoren in 32 landen.

Het blijft fascineren, de zeldzame verhalen van hoe een lokaal gerichte kmo in één generatie uitgroeit tot een wereldspeler in een specifiek vakgebied. Wat meestal terugkomt: op het juiste moment met volle overtuiging durven inspelen op een unieke opportuniteit. Vanuit het hoofdkantoor van de Gosselin Group in Deurne blikken we met CEO Marc Smet terug op de afgelopen 40 jaar.

M.M.: Tot welk moment moeten we teruggaan om de doorbraak voor de Gosselin Group te herbeleven?

Marc Smet: “Onze wortels als verhuysbedrijf reiken terug tot in de jaren '30. Als stichter Lambert Vivet in de naoorlogse periode overlijdt, neemt Dolf Gosselin – die er al sinds zijn 18de werkt – de zaak over. Tot eind jaren '60 blijft het vooral een lokaal Antwerps verhaal. In die periode beslist generaal Charles De Gaulle dat het NAVO-hoofdkwartier uit Parijs moet verrekken. De keuze valt op Brussel. Heel wat gezinnen verhuizen met hun hele hebben en houden. Gosselin wordt ingeschakeld als onderaannemer. Dat is meteen ook onze grote kennismaking met de internationale verhuyssector.”

M.M.: De eerste internationale verhuizingen smaken alvast naar meer. Een aantal jaar later maakt u uw echte intrede in het bedrijf?

“Mijn vader had zich in het bedrijf opgewerkt, beginnend als chauffeur. Als klein

mannetje zat ik 's avonds en in de weekends voortdurend in het magazijn. Blijkbaar zag Dolf wel wat in mij. Na mijn humaniora gaf hij me de kans om voltijds bij hem te werken. In verder studeren had ik geen zin, dus ging ik graag in op zijn voorstel. We spreken over 1976. Ik kreeg de opdracht om me als jonge snaak te concentreren op het internationale verhaal. De ervaren collega met wie ik zou samenwerken, overleed jammer genoeg al na drie maanden. In die periode telden we al een 25-tal medewerkers en waren we verhuisd naar een nieuw magazijn in Deurne. Na de eerste ervaringen in onderaanneming begonnen we als internationale verhuysbedrijf ook rechtstreeks voor Amerikaanse bedrijven te werken.”

M.M.: Begin jaren '80 haalde u grote contracten binnen voor het Amerikaanse leger, nog steeds een belangrijke klant.

“Door de vele buitenlandse basissen groeiden de logistieke noden van het Amerikaanse leger enorm. Tienduizenden militairen trokken met hun hele gezin van het ene land naar het andere, telkens slechts voor enkele jaren. Elke overplaatsing ging gepaard met de verhuys van hun volledige inboedel. Door onze focus op deze specifieke markt en persoonlijke prospectie in Amerika, kregen wij het vertrouwen. Naast de militaire opdrachten groeide ook het fenomeen van de expats: zowel diplomatiek personeel als zakenmensen. Multinationale ondernemingen stuurden steeds meer

werknemers, samen met hun gezin, voor enkele jaren naar het buitenland.”

M.M.: Gosselin groeide geografisch uit tot een wereldwijd netwerk voor internationale verhuizingen. Maar daar bleef het niet bij. Jullie kozen ook voor een forse uitbreiding in de breedte.

“Een internationale verhuizing is een complex logistiek proces met verschillende schakels en mogelijkheden: inpakken, opslag, wegtransport, verschepingsklaar maken, zeevervoer, vrachten per vliegtuig, douaneformaliteiten regelen, afleveren, uitpakken,... Door gerichte overnames haalden we in de jaren '90 steeds meer onderdelen van deze ketting in huis. Via horizontale acquisities streefden we naar een one-stop-shop voor internationale verhuizingen. Zo reiken we onze klanten een volledige oplossing aan. Onze dochterbedrijven werken van meet af aan niet alleen voor de eigen groep, maar ook voor andere verhuysbedrijven. Bovendien laten we onze logistieke expertise renderen voor alle denkbare sectoren. Doorheen de jaren groeiden we uit tot een allround logistiek bedrijf, opgedeeld in verschillende gespecialiseerde dochterondernemingen.”

M.M.: U voerde deze overnames steeds uit met een bepaalde visie op het personeelsvraagstuk.

“We deden enkel een overname als de vorige zaakvoerder zich engageerde om nog minstens 4 tot 5 jaar aan boord te blijven. Des te langer, des te beter voor de continuïteit. Bovendien, een overname maakt je eigen bedrijf vooral sterker door het inhalen van extra knowhow. Ik hecht enorm veel belang aan de juiste man of vrouw op de juiste plaats. Daarnaast krijgen onze dochterbedrijven de opdracht om zo snel mogelijk op eigen benen te



"Ik hecht enorm veel belang aan de juiste man of vrouw op de juiste plaats."

staan. De eerste jaren komt het overgrote deel van de omzet uit diensten aan de eigen groep en slechts 20 tot 30% uit diensten aan externe bedrijven. Binnen de drie tot vier jaar willen we deze cijfers omdraaien."

"Sinds midden de jaren 2000 besparen multinationals op hun expats. Ze gaan voor kortere periodes naar het buitenland, de familie blijft thuis en de extra premies zakken."

M.M.: De uitbreiding in de breedte maakt Gosselin als bedrijvengroep alvast beter bestand tegen de wispelurigheid van de wereldeconomie. Een groot voordeel?

"Sinds midden de jaren 2000 besparen multinationals op hun expats. Ze gaan voor kortere periodes naar het buitenland, de familie blijft thuis en de extra premies zakken. Als wij ons uitsluitend op dit marktsegment hadden toegelegd, zaten we nu in een serieuze dip. Dankzij onze diversificatie naar een volledig logistiek verhaal vangen we dit netjes op. Het blijft ongetwijfeld bij een onrealiseerbare droom, maar als hoofd van een holding hoop je dat alle dochters ieder jaar mooie winsten voorleggen. De ups en downs die een mondiale economie kenmerken, maken dat onmogelijk. Je eieren liggen dan ook best verspreid in verschillende mandjes."

M.M.: Dolf Gosselin bleef tot aan zijn dood in 2007 president van het bedrijf dat jullie samen uitbouwden tot een logistieke wereldspeler. Niet alleen door het wegvallen van de stichter staat 2007 met rood aangestipt in de bedrijfsgeschiedenis.

"Klopt. Met Dolf verloren we niet enkel een briljant zakenman maar bovenal een goede vriend. Dat kunnen vele collega's beamen. Na alle overnames was het bovendien stilaan tijd om de pauzeknop in

te drukken. Het gebrek aan een heldere structuur speelde ons parten voor verdere groei. Alle overhead zat geconcentreerd in het moederbedrijf Gosselin Worldwide Moving, terwijl de dochterbedrijven elkaar soms beconcurrerden in plaats van samen te werken. De interne kosten waren niet transparant. Als overkoepelend management kregen we daardoor te weinig zicht op de rendabiliteit van de verschillende onderdelen. Ook de buitenwereld had het lastig met onze warrige bedrijfsstructuur. In 2007 voerden we een volledige reorganisatie door met de oprichting van de Gosselin Group als overkoepelende holding.”

M.M.: Hoe ziet deze nieuwe bedrijfsstructuur eruit?

“We tellen drie grote divisies. De Moving Division concentreert zich op het verhuisverhaal met 48 kantoren in Europa, de Caucasus en Centraal-Azië en agenten over de hele wereld. De Logistics Division telt een tiental ondernemingen die zich elk richten op een specifieke logistieke deelsector. Zo hebben we met Gosselin Container Terminal een eigen inlandse containerterminal langs het Albertkanaal in Deurne. Gosselin Airfreight Division legt zich toe op luchtvracht, Gosselin Forwarding Services op ‘ocean freight’ en Gosselin Transport Services op het bevrachten en charteren van vrachtwagens en containertrucks. Haar divisie ‘High Quality & Distribution’ is gespecialiseerd in de distributie van wit- en bruingoed in de Benelux, een heel specifieke niche. Custom(s) Made Clearance staat in voor de afhandeling van alle douaneformaliteiten. Pasec Port is dan weer onze specialist in het professioneel vastzetten van allerhande cargo aan boord van schepen, voornamelijk in de haven van Antwerpen. Het zijn slechts enkele voorbeelden die aantonen dat we in de volledige logistieke keten meespelen. De derde divisie, Gosselin Support Services, staat in voor de verbindende factor tussen alle vennootschappen van de twee divisies.”

M.M.: Hoe ziet u de rol van deze ondersteuningsdivisie?

“Elke werkmaatschappij legt zich maximaal toe op haar kernactiviteiten. Daarvoor krijgen ze vanuit de Support Division alle

nodige ondersteuning op het vlak van ICT, accounting, personeelsbeheer, kwaliteitsbeheer, sales & marketing en juridische zaken. Deze divisie creëert naast haar ondersteunende functies ook een enorme meerwaarde door een meer sturende rol. Een voorbeeld: de overkoepelende dienst sales biedt onze klanten totaaloplossingen waarbij wij intern in de nodige onderlinge afstemming voorzien. Zo presenteren we ons naar buiten toe als één leverancier. Daarbij primeert de groepsvisie boven het resultaat van de eigen businessunit. Niet elke werkmaatschappij kan voor elke klant een maximale winstmarge opeisen. Een ander voorbeeld: door te werken met één boekhoudafdeling en gezamenlijke accountingsoftware hebben we een overzicht van alle diensten die onze klanten van de verschillende dochterbedrijven afnemen. Met het oog op prospectie zien we meteen voor welke andere logistieke processen we onze klanten nog extra toegevoegde waarde kunnen aanreiken. Want daar draait het om: wij marchanderen niet met de laagste prijzen zoals zo vaak in de logistieke sector; wij werken op kwaliteit en toegevoegde waarde. Sommige klanten kiezen al meer dan 30 jaar voor ons. Een klant die voor zijn logistieke afhandeling kwaliteit verlangt, vertrekt niet meteen als hij elders enkele procenten extra korting krijgt. In de logistieke sector vind je altijd wel een speler die onder de prijs gaat, al is het maar om zijn magazijn te vullen of zijn vrachtwagens te laten bollen. Wij doen daar niet aan mee.”

M.M.: Van jobstudent tot mede-eigenaar en CEO, ook uzelf maakte een hele evolutie door.

“Sinds 2004 hou ik me nog zeer beperkt bezig met de operationele leiding. De omschakeling naar een holdingstructuur versterkte dit proces. De visie van de holding uitdragen naar de verschillende dochterbedrijven, vormt mijn dagelijkse uitdaging. De operationele afdelingen kunnen dus perfect verder zonder mij, maar aan stoppen denk ik nog lang niet. Gosselin is en blijft mijn leven. Trouwens, weet je wie hier nog iedere dag rondloopt? Mijn vader Flor, 82 jaar. Het bedrijf houdt hem jong. Hij stond de afgelopen decennia in voor onze enorme expansie op het vlak van

Bedrijfsfiche

- **Naam:** Gosselin Group.
- **Oprichting:** 1930.
- **Activiteit:** one-stop-shop voor logistiek, specialiteit: internationale verhuizingen.
- **Plaats:** Deurne.
- **Website:** www.gosselingroup.eu.
- **Omzet:** 150 miljoen euro.
- **Medewerkers:** meer dan 700 medewerkers, verspreid over 48 kantoren in 32 landen.

Fiche Marc Smet

- **Functie:** CEO.
- **Leeftijd:** 53
- **Opleiding:** economie.
- **Carrière:** volledige carrière uitgebouwd bij de Gosselin Group.
- **Managementmotto:** “One team, ready to serve our customer.”
- **Hobby's:** tennis, fietsen, koken.



bedrijfsinfrastructuur. Hij is hier dagelijks voor dag en dauw en staat voor iedereen klaar, niets is hem teveel. Mooi, toch?”

Roeland Kortleven
(Foto's: Pieter-Jan Vanstockstraeten)