

Thermote & Vanhalst

Thermote & Vanhalst uit Gullegem is een bijzonder bedrijf: ze zijn wereldwijd toonaangevend in heftrucks en onderdelen, verkopen per jaar 4 à 5.000 heftrucks, verwerken per dag 2.000 orders voor 8.000 klanten, houden 7 miljoen referenties van onderdelen bij en de 523 medewerkers zullen dit boekjaar ruim 6 miljard BEF omzet gerealiseerd hebben.

Bestuurders Paul Thermote, Pascal Vanhalst en Bernard De Meester blijven er nuchter onder. Wij hadden een gesprek met twee laatsgenoemden en met de verantwoordelijke Human Resources, Public Relations en Kwaliteitszorg, Gerd Bellemans. Deze drie jonge, enthousiaste West-Vlamingen hebben honderduit verteld.

Welke zijn de activiteiten van Thermote & Vanhalst?

De groep TVH bestaat uit vijf afdelingen die zijn ondergebracht in één holding, de NV Thervan Management, een managementvennootschap:

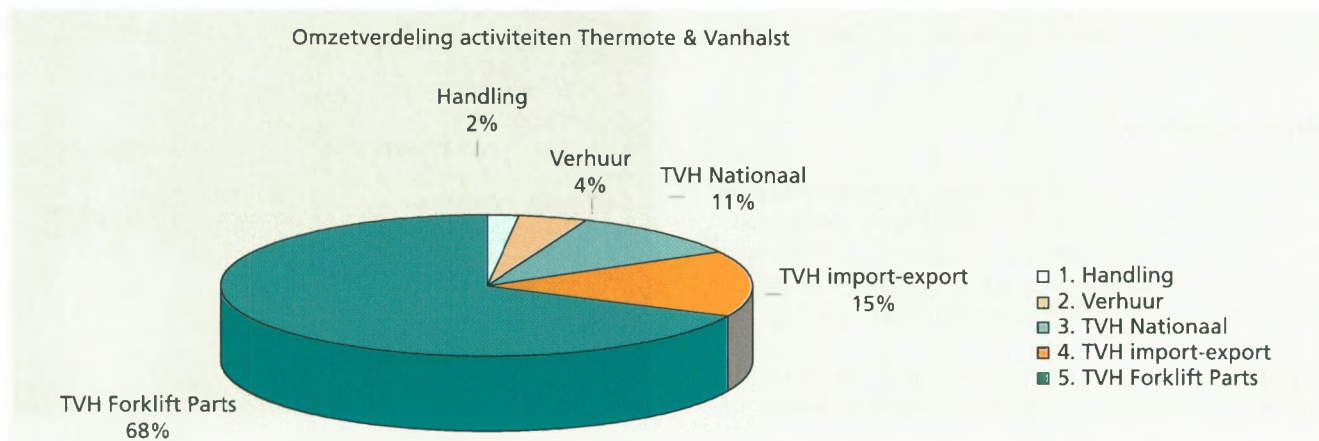
- **Thermote & Vanhalst National** is (voor België) de belangrijkste afdeling. Die staat in voor de verdeling van nieuwe en gebruikte heftrucks, het bijhorende onderhoud en de service ervan in heel België. TVH National is importeur van DAEWOO heftrucks, ICEM magazijntrucks en Terex verreikers. In België wordt rechtstreeks aan de klant verkocht. Er zijn geen contractuele tussenpersonen, wel kleine heftruckhandelaren die doorverkopen.
- **TVH Rental Division** voor het verhuren van heftrucks, hoogtewerkers, schaarliften, enz. voor een periode van één dag tot zelfs vijf jaar. De toestellen worden aangepast aan de eisen van de klant.

- **TVH Handling Equipment** is de kleinste afdeling van de vijf. Hier wordt manuele hefapparatuur zoals steekwagentjes, schaartranspaletten, heftakels, enz. verkocht.
- **Thermote & Vanhalst Import-Export:** zoals de naam reeds aangeeft, is dit de afdeling die nieuwe en gebruikte heftrucks importeert en exporteert. Er wordt wereldwijd aangekocht, vooral vanuit Japan. De kwaliteit van de gebruikte heftrucks is er meestal veel hoger dan elders omdat de machines in Japan beter worden verzorgd en minder zwaar worden ingezet. De verkoop daarentegen, gebeurt voornamelijk binnen Europa. Er wordt niet aan eindgebruikers verkocht, wel aan doorverkopers. Deze doorverkopers zijn kleine reparateurs die meestal met een zes à tien personen werken.
- **TVH Forklift Parts** doet het onderhoud en de service in België naar eindklanten toe, maar is bovenal groothandel in onderdelen. De onderdelen worden in 137 landen verdeeld! Deze vijfde afdeling steekt met kop en schouders boven de rest van de groep uit en zorgt voor bijna 70% van de totale omzet. Het is bij TVH Forklift Parts dat de fameuze lijst met 7 miljoen onderdelen constant bijgewerkt wordt. Het is de afdeling waar het grootste aantal personeelsleden worden ingezet.

Hoe komen klanten uit die verre landen in West-Vlaanderen terecht?

TVH is een **One-Stop-Shop**, waar dealers terechtkunnen voor alle onderdelen van alle merken en types. Wij kunnen onmiddellijk leveren uit onze gigantische stock en bieden prijsvoordeel. De klant hoeft niet te zoeken bij verschillende merkgebonden distributeurs, die bovendien meestal niet vlot samenwerken. TVH is een neutrale partner waar men alles onder één dak vindt. Zo bespaart de klant tijd en geld. Er is namelijk maar één bestelling en één verzending. Onderdelen vormen maar kleine pakketjes en met de transportmogelijkheden van vandaag kunnen die - helemaal volgens het *just-in time* principe - reeds de volgende dag in pakweg Nieuw-Zeeland, IJsland of Zuid-Afrika bezorgd worden.

Figuur 1
Omzetverdeling boekjaar 2000



Binnen België doen we eigen distributie via een zelfstandig transporteur met zeven bestelwagens.

Wie zijn de klanten?

Met deze vijf afdelingen heeft TVH zowel grote bedrijven als kleine ondernemingen als klant. Voor alles wat opgeheven moet worden, hebben we een passend toestel, gaande van een simpel steekwagentje tot zware machines om een container te heffen. Iedereen kan in principe klant zijn bij ons. Dat is ook de bedoeling.

Verkoopt Thermote & Vanhalst buiten België alleen tweedehands-heftrucks?

Neen, het accent ligt inderdaad op de gebruikte machines, maar er worden ook nieuwe heftrucks geëxporteerd. De klant kan uit onze stock kiezen uit 1.200 à 1.300 geselecteerde tweedehands-vorkheftrucks. Op jaarbasis worden er 4 à 5.000 verkocht. De klant is ervan verzekerd dat hij steeds bij TVH terecht kan voor technische support of onderdelen.

Er worden meer heftrucks geïmporteerd dan er weer doorverkocht worden. De heftrucks die in slechte staat en niet meer te herstellen zijn, worden volledig gedemonteerd en als ruil-onderdelen verkocht. Dit is het voordeel van de samenwerking tussen de verschillende afdelingen; ze vormen een puzzel die perfect in elkaar past!

TVH Forklift Parts is duidelijk de grootste afdeling.

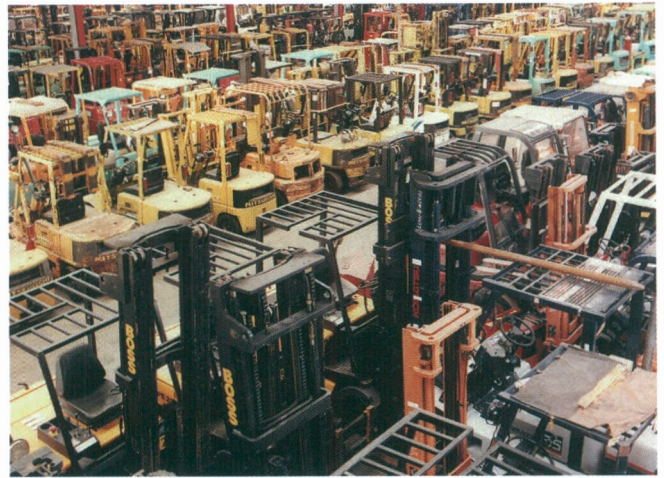
We hebben 280.000 stockartikelen en kennen 7 miljoen onderdelennummers. De onderdelen kennen, wil zeggen dat we er een leverancier voor hebben, een leveringstermijn en prijs kunnen op plakken. Alle onderdelen zitten in een gigantische database.

Het is echt monnikenwerk om die onderdelen te identificeren, want de verschillende merken hebben voor hetzelfde onderdeel altijd andere referenties. Ons personeel is technisch zeer onderlegd en hun jarenlange ervaring is onvervangbaar. Het is quasi onmogelijk om zoiets van nul op te bouwen. We zeggen het eigenlijk nooit, maar waarschijnlijk evenaart niemand ons hierin. Er zijn wel een aantal lokale spelers, maar geen enkele op zo'n grote schaal. Sommige zijn gespecialiseerd in bijvoorbeeld zetels, maar voor een ander onderdeel moet je weer elders zoeken. Dit kan niet bij ons. Zelfs als we iets niet in voorraad hebben, gaan we wereldwijd zoeken om voor onze klant het volledige pakket te kunnen aanbieden: het One-Stop-Shop idee.

Wat is uw geheim?

We hebben alles te danken aan onze medewerkers die elk gespecialiseerd zijn in hun taak. We hebben specialisten van accessoires, van banden, van motoren, ... Stuk voor stuk liefhebbers die hun produkten, de klanten en de leveranciers, en zelfs de artikelnummers uit het hoofd kennen.

Naast de financiële middelen vormen onze mensen het tweede belangrijkste kapitaal. In hen wordt geïnvesteerd,



■ Op internationaal vlak profileert TVH zich als dé specialist in tweedehands vorkheftrucks. Ze worden aangepast aan de specifieke wensen van de klant.

want zo'n equipe medewerkers met kennis, ervaring en motivatie is onvervangbaar.

Bij TVH is de hiërarchie er één van 'communicatoren' in plaats van 'managers'. We proberen zo dicht mogelijk bij de mensen te staan. Hier wordt iedereen bij de voornaam genoemd; de telefoonlijst is trouwens ook op voornaam gerangschikt. Door mensen daar te plaatsen waar ze het best presteren, dat wil zeggen niet boven hun niveau, maar ook niet onder hun niveau, bekom je de beste resultaten. Zo hebben wij onze specialisten gevormd. We bieden de mensen de verantwoordelijkheid en de zelfstandigheid om iets op te bouwen.

Wat gebeurt er in de vestigingen in het buitenland?

TVH heeft vestigingen in Nederland, Frankrijk, Engeland, Spanje, Zuid-Afrika en China.

De buitenlandse vestigingen hebben vooral een ondersteunende functie, en vormen meer een soort verlengstuk van ons bedrijf in West-Vlaanderen. Onze produkten worden ter plaatse verkocht en ze helpen om aan te kopen. De buitenlandse vestigingen bestaan vooral uit commerciële overwegingen: om dicht bij de klant te zijn, of om de klant het

■ TVH Forklift Parts heeft een permanente voorraad van 280.000 heftruckonderdelen van alle merken en typen.



voordeel van een factuur van zijn eigen land te kunnen bieden. We hebben overal lokale bankrekeningen, die ons wel geld kosten, maar weerom aantonen dat TVH altijd alles doet om het de klant zo gemakkelijk mogelijk te maken.

Nochtans kan de buitenlandse klant ook vanuit West-Vlaanderen aangesproken worden in de eigen taal.

Inderdaad, we hebben hier een groot call-center, waar het accent niet enkel op de taal licht, maar vooral op de cultuur. Er zijn verschillende nationaliteiten vertegenwoordigd: Pools, Tsjechisch, Russisch, Italiaans, Spaans, Portugees, ... Onze verkopers zijn native speakers die als geen ander de mentaliteit van onze klanten kennen. Je moest eens horen – en zien - hoe onze Flavio belt met een klant uit Napoli! Op die manier wordt een band gesmeed met de klanten. Dat is toch fantastisch, hé.

TVH heeft ook eigen telefoonnummers in het buitenland: bijvoorbeeld een Fransman die naar hier belt, vormt een Frans nummer, wordt verbonden met een Franse receptiioniste en doorgeschakeld naar een Franse commerciële medewerker. Zijn bestelling wordt vanuit Frankrijk verstuurd en hij ontvangt zelfs een Franse factuur. In principe zou de klant zelfs niet moeten weten dat hij met België zakendoet. We maken er geen geheim van, maar de klanten voelen het niet en daarom aanvaarden ze het. Omgekeerd moeten wij ook veel inspanningen doen om onze medewerkers met een totaal andere cultuur op diverse vlakken op te leiden en zich bij TVH goed te laten voelen.

Via de website bieden jullie het 'Quick Price System' aan. Wat is dit precies?

Dat is voor ons de toekomst! Hierin zit de lijst met 7 miljoen referenties van onderdelen om te verkopen. Omdat we wereldwijd werken hebben we dankzij deze permanente on line verbinding het probleem van de uurverschillen tot een voordeel gemaakt. Via het 'Quick Price System' kan het TVH-clienteel on line informatie opvragen en de beschikbaarheid van benodigde onderdelen nagaan. Het specifieke aan dit systeem is dat wij de connectie met

- www.tvh.be: de website is opgemaakt in 18 verschillende talen

de klant maken. Het is geen e-mail; wel kan de klant onze computergegevens raadplegen. Dat wil zeggen: de klanten die wij - na overleg - toegang hebben verleend en die hun gepersonaliseerde Key Code kregen.

In geval van misbruik of wanbetaling kan die toegang ook weer teniet worden gedaan.

Vandaag wordt reeds een kleine 20% omzet via e-commerce gerealiseerd. We staan zelf een beetje versteld van dit fenomeen, dat ons bovendien een gigantische voordeel biedt. We zouden er willen toe komen dat de klant zelf de onderdelen gaat opzoeken als hij de referenties niet kent. In het Quick Price System zit de volledige lijst, met referentienummer en een foto van elk onderdeel. De klant kan zelf de selectie uitvoeren op basis van type heftruck, serienummer, enz.. Op die manier moeten wij dat werk niet doen en aangezien de klant het zelf gedaan heeft, is de foutenlast voor ons ook veel lager.

U begrijpt wel dat het geen sinecure was om zo'n systeem op poten te zetten. Het neemt zeer veel capaciteit van de computer in beslag en er is een enorme evolutie qua types en merken, zodat de lijst constant bijgewerkt moet worden. Bovendien zal het u niet verbazen dat wij niet de beste vrienden zijn van de fabrikanten. Wij nemen eigenlijk hun business over. Wij krijgen geen informatie van hen, maar moeten alles zelf opzoeken en opbouwen. Een groot deel van onze energie gaat daarnaar.

Zijn er fabrikanten die zelf zo'n systeem hebben?

Velen zijn ermee gestart, maar de meeste zijn ondertussen reeds gestopt. Degene die nog draaien, lopen niet goed en geven zelfs toe dat het niet lukt. Bovendien hebben fabrikanten niet die neutraliteit die TVH biedt. Ze zijn altijd merkgebonden.

In dit verband onderstrepen wij nogmaals dat iets dergelijks bijna niet kan worden opgebouwd met kapitaal alleen. Het is dankzij onze jarenlange ervaring, kennis en stock dat het ons lukt. Dat wil niet zeggen dat we hier op onze lauweren kunnen rusten. We hebben wel een grote voor-sprong, maar moeten zelf ook voortdurend blijven en verder opbouwen.

Ook hier komt weeral het belang van permanente opleidingen naar voren.

Elk jaar komen er netto zo'n 100 werknemers bij. Vinden jullie nog genoeg personeel en op welke manier worden die vacatures ingevuld?

Een van de eerste stappen die we in dit verband hebben ondernomen, is de naambekendheid van Thermote & Vanhalst verhogen op de arbeidsmarkt. In eerste instantie door de interim-kantoren bij het wervingsproces te betrekken, daarna selectiebureaus, sporadisch worden personeelsadvertenties geplaatst. De voornaamste manier om personeel aan te trekken, hebben we hier nog niet aangehaald, namelijk de mond-aan-mond reclame van onze eigen mensen. Zij vertellen hoe graag ze bij TVH werken en daardoor ontvangen we vaak spontane sollicitaties van hun familie en kennissen. Dit is een positieve trend.

Maar het meest doeltreffend blijkt op scholen te gaan rekruteren.

Maar dat doet toch iedereen?

Veel hangt af van de manier waarop je naar de scholen toe gaat. Tot voor twee jaar hadden wij bijvoorbeeld geen stagiairs; ondertussen lopen hier een twintigtal studenten stage. Wat doen we met die stagiairs? Hier komen we bij het competentiebeheer. In plaats van onze stagiairs louter klasement of routineopdrachten toe te vertrouwen, proberen we met hen een win-win relatie op te bouwen. Dat wil zeggen dat iemand hier tijdens z'n acht weken stage de mogelijkheid krijgt om een project uit te werken. Een uitdaging waar zij veel voldoening kunnen uithalen en die voor ons ook een meerwaarde biedt. Het is aan de stagiair om zich in het been vast te bijten!

Is dit in alle afdelingen - ook de technische - mogelijk?

Zeker. Eén concreet voorbeeld: De stagiairs van de Provinciale Technische Hogeschool hebben het op zich genomen om mee te werken aan het technisch opleidingspakket van verkopers. Die verkopers zijn wel communicatief, taalkundig en computervaardig, maar niet echt technisch aangelegd. De stagiairs zijn erin geslaagd om die technische aspecten te visualiseren door middel van indrukwekkende beweeglijke beelden die toelaten om verder te kijken in de cabine of onder de motorkap. Deze CD-rom zullen we blijven gebruiken om nieuwe verkopers op te leiden en de studenten kunnen terecht trots zijn op hun stage. Hetzelfde geldt evengoed voor stagiairs op andere afdelingen.

U haalde al aan dat er veel aandacht wordt besteed aan opleiding van het personeel.

De sales groep krijgt momenteel dagelijks twee uur technische vorming. Deze technische opleidingen worden hier stevast door eigen ervaren medewerkers opgestart en gecoördineerd omdat ze zo specifiek zijn. Bovendien is het belangrijk rekening te houden met het feit dat je bij commerciële mensen niet te diep mag gaan op technisch vlak, maar wel voldoende bijbrengt om de technische vragen van de klant te kunnen behandelen of de correcte informatie te kunnen doorgeven aan de technische dienst. Vergeet niet dat onze klanten meestal wel heel technisch zijn.

Naast technische opleidingen geven we nog opleiding in informatica, taal, management, veiligheid, milieu. Op die manier verruimen we niet alleen ons imago, maar ook ons netwerk. Opleiding- en selectie-instanties kennen ons, en ook collega's cursisten maken informatie-uitwisseling mogelijk.

Komen de nieuwe medewerkers van andere bedrijven of zijn het pas afgestudeerden?

Op dat vlak voeren wij geen agressieve politiek. Het is niet omdat we echt mensen nodig hebben, dat we ze bij

iemand anders gaan halen. Als groeibedrijf is continuïteit heel belangrijk. De technische opleiding in deze niche-markt duurt minstens een jaar. Daarna worden de mensen nog eens opgeleid in produkten om de specialiteiten bij te brengen. Als zo'n medewerker ons na twee jaar zou verlaten, verliezen we niet alleen die kennis, maar moeten we er - gezien de evolutie van het bedrijf - twee nieuwe zoeken. We zorgen dus voor promotie van TVH, en voor een goede inburgering in het onderwijsveld. Het gebeurt wel dat iemand hier de introductiedagen meemaakt en dan ergens anders gaat werken. Als die persoon later terugkomt om toch bij TVH te werken, dan heeft hij een bewuste keuze gemaakt. Op die manier is er meer kans dat de continuïteit wordt gegarandeerd.

In deze optiek rekruteren wij ook mensen die al boven de 40 zijn. Ze hebben ervaring en hebben nog uitzicht op een lange loopbaan. Als ze uitgekeken zijn op hun vorige werk, worden ze hier soms de meest enthousiaste krachten.

Uw personeel is uw grootste kapitaal. Hoe probeert TVH het verloop van personeel tot een minimum te beperken?

Het verloop is hier minimaal. Dat heeft alles te maken met de sfeer, de mentaliteit, de hele organisatie eigenlijk. Problemen kunnen gemakkelijk uitgesproken worden. Het start altijd bovenaan: staat de directie open voor haar mensen of niet? Er wordt hier niet enkel geluisterd naar de klanten, maar eveneens naar de medewerkers.

Staat TVH open voor kwetsbare groepen op de arbeidsmarkt?

De niet meer zo jonge werknemers hebben we net vermeld. We hebben ook een aantal laaggeschoolden en minderbegaafden in dienst. Het is uiteraard geen wervingscriterium, maar als ze hun werk goed doen is er geen probleem. Uiteindelijk hebben we allerlei mensen in huis: intellectuelen en mensen die de handen uit de mouwen kunnen steken. Dat verschil is niet belangrijk voor ons; ze zijn allemaal onze medewerkers.

Verder hebben we deeltijds leren en leercontracten. We hebben iemand met de Wit-Russische nationaliteit die hier via een hulporganisatie binnengekomen is. De man doet z'n werk prima. Soms worden mindervalide mensen hier geplaatst. We zijn sociaal, maar er moet ook een win-factor aan verbonden zijn. Er wordt voor iedereen een selectieprocedure aan gekoppeld. Voordeel is ook dat dergelijke mensen meestal heel dankbaar zijn. Sommige fysiek gehandicapten komen ook bij onze klanten en de reacties zijn steeds positief.

Schakelen jullie, zoals wel meer bedrijven in de streek, ook Noordfransen in?

Zeker. Vooral in de logistieke afdelingen zijn ongeveer de helft Fransen. Het is meestal losse arbeid. Met alle respect voor het Franse onderwijs, zien we toch duidelijk een verschil in niveau. De selectieproeven moeten voor Fransen aangepast worden, omdat ze anders opgeleid zijn. Dat wil

niet zeggen slechter of beter, maar anders. De verantwoordelijken van de logistiek zijn trouwens vaak dergelijke medewerkers die in de loop der jaren tot een hoger niveau opgeklommen zijn. Iedereen met capaciteiten en 'entrepreneurship' krijgt bij ons dezelfde kansen.

Over hoeveel mensen spreken we dan?

Op de 523 vaste personeelsleden zijn er toch een honderdtal Fransen, waarvan een vijftigtal losse arbeiders. Daarnaast hebben we nog zeker twintig andere nationaliteiten in huis.

Verwachten jullie zo'n sterke groei te kunnen aanhouden?

We steken daar elke avond een kaarsje voor aan! (lacht) We moeten echter in de eerste plaats proberen te consolideren en te optimaliseren. En er kan nog altijd een beetje bij, hé. We hopen natuurlijk dat die omzet zal blijven groeien. Dit jaar zullen we er in elk geval weer in geslaagd zijn, maar die forse stijging van de laatste tien jaar kan uiteraard niet aanhouden.

Voelen jullie iets van de huidige economische recessie?

Aangezien 70% van de omzet wordt gerealiseerd in de afdeling onderdelen, die gebruikt worden voor reparaties, hebben wij zeer weinig te lijden onder de conjunctuur. In goede tijden zal eerder geïnvesteerd worden in nieuwe machines.

Ook de verhuur van vorkheftrucks is een groeiende markt. Zowel op korte als lange termijn. In plaats van een heftruck aan te kopen, huren vooral grote bedrijven op lange termijn en sluiten een contract met ons af voor een aantal jaar. Wij leveren de gewenste heftruck, doen al het onderhoud en de herstellingen, zodat de klant zich nergens moet van aantrekken. De klant kent op die manier exact het budget. Kleine bedrijven huren eerder op korte termijn in piekperiodes. Ook dan zullen wij een heftruck bezorgen uitgerust naar wens van de klant.

Een minder gunstige conjunctuur is dus eerder een voordeel voor jullie?

Een aanhoudende recessie zou toch ook niet goed zijn. Maar op dit ogenblik zal men niet gauw investeren, maar eerder herstellen. Het is vooral een voordeel dat we geen echte pieken in onze activiteit hebben ten gevolge van de conjunctuur.

Thermote & Vanhalst gaat uitbreiden.

Het huidige terrein is gegroeid rond de huizen van de oprichters, Paul Vanhalst en zijn schoolvriend Paul Thermote. Als 14-jarige jongens moesten ze al meehelpen met hun ouders die vlasboeren waren. Na z'n uren was Paul Vanhalst verkoper bij iemand die op kleine schaal in heftrucks deed. Ondertussen zat Paul Thermote in de landbouwmachines. Toen ze terug in contact kwamen, is het



■ Het nieuwe gebouw van Thermote & Vanhalst langs de E17 in Waregem

idee ontstaan om samen een vorkheftruckbedrijf te starten. Paul Vanhalst was de commerciële man, Paul Thermote deed de technische kant. Ze vormden een ideale combinatie.

Ze zijn gestart met één heftruck en één kleine opslagplaats. Het bedrijf is daar stelselmatig rond gebouwd met als gevolg dat het hier nu uit z'n voegen barst. We hebben nu al verscheidene loodsen op andere locaties. Door de beperkte oppervlakte kunnen we de verschillende afdelingen niet meer zo goed structureren. Daarom gaan we met de hoofdactiviteit van het bedrijf en met de leiding verhuizen naar Waregem.

Waarom kiest u voor Waregem?

We hebben er niet speciaal naar gezocht, er werd ons een relatief nieuw bedrijvencomplex van 60.000 m² aangeboden. Het is ideaal gelegen langs de E17. Onze naam staat al op het gebouw en we krijgen enorm veel reacties van mensen die het hebben gezien langs de autosnelweg. Er passeren dan ook 30.000 auto's per dag. Het is groot en mooi met een functionele indeling en er zijn betere organisatie mogelijkheden.

Waregem is niet zo ver van Gullegem, en we zouden zeker niet verder mogen verhuizen, anders zouden we misschien een deel van ons voornaamste kapitaal, namelijk de mensen, verliezen. In België vindt men het heel belangrijk om dicht bij huis te kunnen werken. Het is al twee jaar bekend dat TVH zal verhuizen. Als er mensen zijn die om die reden afhaken, gebeurt het dus geleidelijk.

Andersom zullen we onze mensen in het nieuwe complex veel meer kunnen aanbieden dan hier. De werkomstandigheden zullen zeker verbeteren. Voor veel medewerkers zal de nieuwe locatie trouwens dichterbij liggen en gemakkelijker bereikbaar zijn.

In Gullegem komt dan de overstock van de onderdelen en de recuperatieonderdelen. Er komt ook een nieuwe activiteit, bijvoorbeeld het 'rebuilden' van onderdelen of iets dergelijks.