

Holland Colours

Sociaal gekleurd

CEO Bernard van Schaik over dure grondstoffen, de groeistrategie en de sociale bedrijfsfilosofie van Holland Colours.

door Fleur van Dalsem, fotografie Sophie van Schouwen

Bijna twee jaar staat Bernard van Schaik aan het roer van het kleine, maar multinationale beursfonds Holland Colours. Na vijftien jaar in dienst van DSM betekkende de overstap naar de kleurenmaker uit Apeldoorn voor hem vooral een veel kleiner team om het bedrijf mee te runnen – “dat was even wennen” – maar ook veel minder bureaucratie en post op zijn bureau na de vakantie. “Toen ik hier net zat, belde onze directeur in Azië. Zij kon een stuk grond aangrenzend aan ons bedrijfsterrein daar kopen. Mijn eerste reactie was, ‘schrijf maar een rapport, dan denk ik erover na’, maar zo werkt het hier gelukkig niet. Zulke deals moeten snel gesloten kunnen worden.” Inmiddels is Van Schaik (lievelingskleur groen) helemaal thuis bij Holland Colours én in de open bedrijfscultuur. Dat blijkt ook als hij voor de fotoshoot tussendoor zelf even wat gekleurde petflessen haalt in plaats van dat aan een ondergeschikte te vragen.

Open cultuur

“Tot dertig jaar geleden werden pigmenten ruw toegevoegd aan alles wat kleur moest krijgen. Dit zorgde voor een ongezond bedrijfsproces, want pigment stuift en de droge stof was lastig te doseren. De oprichters van Holland Colours bedachten een product op basis van een natuurlijke grondstof waaraan pigment werd toegevoegd. Op deze manier liepen de werknemers geen gezondheidsrisico's



meer en werd het eenvoudig om precies de juiste hoeveelheid pigment aan een product toe te voegen.”

Holland Colours heeft van oudsher een hele sociale bedrijfscultuur. De locatie Apeldoorn is destijds gekozen om werkgelegenheid in die streek te behouden. “Kapitaal én arbeid, daar draait het om.” Deze filosofie blijkt ook uit de oplossing die is gekozen bij het sluiten van een verouderde fabriek in Hongarije. “De productie voor Europa is in Nederland tijdelijk opgevangen met overwerk en uitzendkrachten. Van de vijftig betrokken medewerkers in Hongarije zijn er een aantal een paar maanden in Nederland geweest om bij te leren. Daarna kon de nieuwe fabriek in Hongarije open en bijna alle Hongaarse medewerkers konden weer aan het werk. Dit was misschien niet de goedkoopste, maar op de lange termijn wel de beste oplossing. We hadden ook iedereen daar kunnen ontslaan en later weer nieuwe mensen aan nemen. Maar dan verlies je kwaliteit. Ik

denk dat de aandeelhouders daar begrip voor hebben.”

Bescherming

Dat het grote belang van de medewerkers werkt als een ouderwetse beschermingswal tegen vijandige overnames én het fonds minder aantrekkelijk maakt op de beurs, daar is Van Schaik het niet mee eens. Ruim 50% van de aandelen is vrij verhandelbaar. Mede vanwege de fiscale aantrekkelijkheid van 5%-plus belangen, is het merendeel daarvan ook in vaste handen. De meeste aandeelhouders zitten met een langetermijnvisie in Holland Colours. Dat geeft het voordeel dat we elkaar kennen. Er wordt regelmatig met elkaar over het beleid gesproken en we luisteren goed. Theoretisch zouden we het medewerkersbelang kunnen afbouwen, maar ik denk dat het grootste deel dan weer naar 5%-belang aandeelhouders gaat. Daar schieten we free float-technisch gezien dan weinig mee op. Een goed dividendbeleid bindt aandeelhouders aan ons, meer dan onze verhandelbaarheid.”

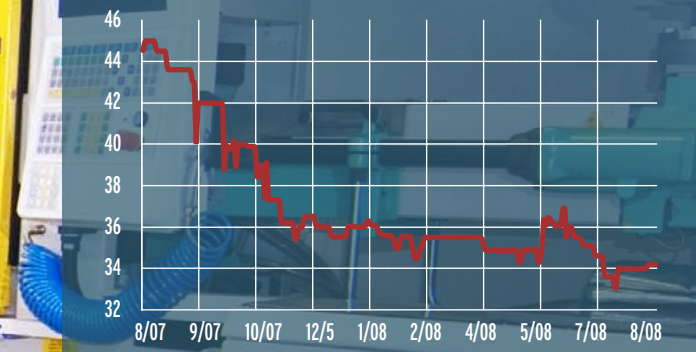
Holland Colours maakt geen gebruik van grondstoftermijncontracten. Hoe zorgen jullie ervoor dat de prijsstijgingen geen negatief effect hebben op het resultaat?

“Onze basis is een natuurlijke grondstof, geen oliederivaat. Dus van de olieprijsstijging hebben we wat dat betreft geen last. Van de gestegen voedselprijzen



Holland Colours Bernard van Schaik

Omzet 2007/2008: 60,2 miljoen euro
 Nettowinst 2007/2008
 (uit voortgezette activiteiten): 1,4 miljoen euro
 Beurswaarde (augustus 2008): ruim 29 miljoen
 Aantal medewerkers: 445
 Grootste aandeelhouders: Holland Pigments bv (47,55%),
 OtterBrabant Beheer (11,61%)
 ASZ Holding bv, (6,74%)
 P. Schoemaker (6,30%)
 De Kolk Beheer (6,28%)
 Monolith (5,20%)
 Janivo Beleggingen (5,08%)



“Op research besparen we dus niet. Open innovatie is heel belangrijk; samen met onze klanten en hun toeleveranciers systemen bedenken die het productieproces efficiënter maken.”

wel deels, aangezien de grondstof die wij gebruiken ook een beroep doet op landbouwgrond. Onze pigmenten zijn over het algemeen op chemische basis. We gebruiken ook natuurlijke kleuren – ijzeroxide voor rood bijvoorbeeld – op basis van mineralen. De prijzen van dit soort grondstoffen lopen op. Ons product is echter geen commodity, maar een specialty en onze klanten zijn op de hoogte van de steeds hogere grondstofkosten. Normaliter bekijken wij onze prijzen met de klant één keer per jaar, dat doen we nu ook tussentijds. Maar het



klanten en hun toeleveranciers systemen bedenken die het productieproces nog efficiënter – en goedkoper – maken.”

Bij de presentatie van de jaarcijfers zei jullie CFO, Jeroen Straathof, dat jullie studeren op methodes om de dollar verder af te dekken? “Wereldwijd zijn onze productielocaties goed gespreid en proberen we zoveel mogelijk gebruik te maken van een natuurlijke hedge. Om de negatieve effecten van de dollar op te vangen, verkopen we producten in de Verenigde Staten die we daar ook gemaakt hebben. Onze fi-

“We hadden ook iedereen daar in Hongarije kunnen ontslaan en later weer nieuwe mensen aannemen. Maar dan verlies je kwaliteit.”

verhogen van onze prijzen, is niet het enige middel. Goedkopere grondstoffen kiezen werkt ook. Elk jaar verdwijnt er ongeveer 30% van de kleuren in ons aanbod. Dat betekent dat wij een derde van ons aanbod jaarlijks vernieuwen. Voor klanten die een nieuwe kleur willen laten ontwikkelen, zoeken wij dan de goedkoopst toepasbare grondstof. Deze twee oplossingen helpen mee de hogere grondstofprijzen het hoofd te kunnen bieden.”

Wie zijn jullie belangrijkste klanten en concurrenten?

“Holland Colours is actief op drie gebieden: in verpakkingen, en dan met name petflessen, op de bouwmarkt en siliconen en elastomeren. Die laatste kleuren wij voor bijvoorbeeld bakvormen en de auto-industrie. We hebben geen concurrenten die actief zijn in deze drie markten tegelijk, wel op deelgebieden. Een hele grote speler is Clariant. Zij zitten vooral in plastics, maar hebben een ander product en hanteren een ander productieproces. Grote eindgebruikers op verpakkingengebied zijn bedrijven als Pepsi, Coca-Cola en Unilever, maar onze klanten zijn meestal de bedrijven die de flesjes voor hen maken. Bierflesjes zijn

momenteel een groeimarkt. In Rusland bijvoorbeeld zit 40% van het bier in petflessen en daar, maar ook in de rest van de wereld, neemt het aantal plastic bierflesjes toe. Producenten van PVC-buizen zoals Wavin en Dijka zijn klant bij ons. We maken ook veel kleuren voor raamprofielen en dat is een hit. De Amerikaanse markt is belangrijk voor ons. Elke belegger weet inmiddels dat het daar economisch gezien enorm slecht gaat. Er is minder vraag en daardoor neemt de concurrentie fors toe.”

Hoe kan Holland Colours de effecten van de afzwakkende economie opvangen?

“We zijn al een tijd bezig met efficiënter werken via ons LEAN-programma. Dit betekent dat we alle verspilling willen voorkomen. Als een klant bijvoorbeeld 100 kilo van een bepaalde kleurstof vraagt, dan maken wij dat precies. Niet 150 kilo produceren en dan 50 kilo opslaan in het magazijn. Voor ons ligt de oplossing echter vooral in het ontwikkelen van nieuwe en betere producten. Dat helpt mee om de klappen op te vangen, maar maakt ons natuurlijk niet immuun. Op research besparen we dus niet, of echt als allerlaatste. Hierbij is open innovatie heel belangrijk; samen met onze

nanciële man blijft verder kritisch kijken naar de balans. Misschien is het op een bepaald moment slim om het eigen vermogen in dollars in de Verenigde Staten af te bouwen en in te ruilen voor euro's. Dan doen we dat.”

Waar komt de groei vandaan in de toekomst?

“Petverpakkingen vormen een markt die, in tegenstelling tot andere verpakkingmarkten, wel doorgroeit. Ik noemde al even de groei van bier in plastic flessen. Daar verwachten wij dus ook verder te groeien. Bij de siliconen en elastomeren is er groei, op voorwaarde dat we ons snel kunnen aanpassen. Onze klanten vragen steeds nieuwe kleuren, daar moeten wij snel op kunnen inspelen. Ook grote polymeerproducenten nemen steeds meer bijzondere kleuren op in hun assortiment. Op de meer cyclische bouw en constructie markt is het momenteel lastig om te groeien. Daar moeten we het vooral hebben van innovaties, zoals een nieuwe kleur voor raamprofielen waar we veel succes mee hebben. Onze focus ligt in ieder geval op autonome groei. We houden onze ogen en oren open, maar groei door acquisitie is niet een doel op zich. Een overname moet wel echt wat toevoegen.”