

Jarenlang groeide tankopslagbedrijf Vopak hard ondanks alle economisch tumult. Aan die tijd is voorlopig een einde gekomen. Is Vopak slachtoffer van zijn eigen succes geworden en wat gaat topman Eelco Hoekstra doen om het tij te keren?

11 VRAGEN AAN VOPAK-TOPMAN

EELCO HOEKSTRA

Vopak, het bedrijf dat grote opslag-tanks bouwt en exploiteert, maakt zich op voor zijn vierhonderdjarig bestaan in 2016. Het bedrijf hoopte die mijlpaal te vieren door voor het eerst 1 miljard euro winst te boeken. Dat gaat niet lukken. Eind vorig jaar moest het tankopslagbedrijf die ambitie laten varen. Vopak heeft de afgelopen jaren te maken gekregen met toenemende concurrentie. Daarnaast verloopt de uitbreiding van de opslagcapaciteit minder snel dan het concern een paar jaar geleden voorzag.

Eelco Hoekstra, sinds 2011 bestuursvoorzitter, mikt nu voor 2016 op een meer bescheiden doelstelling: een nieuwe recordwinst, hoger dus dan de bijna 768 miljoen euro uit 2012.

Dit voorjaar legde het bestuur van Vopak de strategie onder de loep. De resultaten werden in juli met de buitenwereld gedeeld. Het bedrijf gaat door met het uitbreiden van zijn capaciteit, maar gaat daarnaast ook terminals verkopen. Verder wordt er op de kosten bespaard en komt er

meer aandacht voor het verbeteren van de operationele prestaties.

In elf vragen gaat Hoekstra in op de veranderende marktomstandigheden, de oorzaken van het stagneren van de groei en hoe Vopak uiterlijk in 2016 toch een nieuwe recordwinst hoopt neer te zetten. Hij maakt daarbij ook duidelijk dat er, ondanks de strategieherziening, geen sprake is van een koerswijziging. Vopak richt zich nog steeds op groei, al gaat het in de woorden van de bestuursvoorzitter dan om 'gedisciplineerde groei'.

1 De belangrijkste oorzaak van de stagnatie vorig jaar lag in Europa. Is dit een gevolg van de zwakke economie of spelen hier andere, blijvende ontwikkelingen?

"Er is geen verandering in de handelsstromen, maar wel in het aantal aanbieders dat de handelstromen kan bedienen. In de opslag van olie, petrochemische producten en gas zijn wereldwijd onbalansen ont-

staan. Een goed voorbeeld is Europa, dat niet genoeg diesel produceert. Dit tekort moet aangevuld worden. De laatste tien jaar zijn die onbalansen steeds groter geworden. Vopak heeft daarvan kunnen profiteren. Tegelijkertijd zijn hierdoor nieuwe toetreders in onze industrie gekomen. We hebben nu last van de capaciteit die erbij is gekomen. Dat is een structurele verandering in de markt en meteen de reden dat het resultaat onder druk is komen te staan, zodat we, na een periode van tien jaar groei, nu horizontaal bewegen."

2 De energiemarkt is een wereldwijde markt. Gaat deze ontwikkeling zich ook voltrekken in markten buiten Europa?

"Tot nu toe hebben we die ontwikkeling vooral gezien in Noordwest-Europa op het gebied van ruwe olie en diesel. Maar ik verwacht het ook in andere sectoren. Of het nou de luchtvaart, raffinage of scheepvaart is, waar een krapte of tekort bestaat en kansen liggen om te investeren, zal

dat gebeuren. Wij denken ons daartegen te kunnen beschermen door in elke specifieke markt het beste product te bieden en daarmee lokaal de concurrentieslag aan te gaan."

3 Om dit te kunnen doen heeft u het verbeteren van de operationele prestaties een speerpunt van de strategie gemaakt. Wat voor mogelijkheden zijn er om de prestaties te verbeteren als een opslagtank eenmaal staat?

"Er kan veel meer met een terminal dan veel mensen denken. Er zijn al-

