



heel zichtbaar wordt waar het bedrijf zich naartoe beweegt.”

6 Is de manier waarop Vopak waarde creëert op een gegeven moment uit het zicht verdwenen?

“Ik denk dat het bedrijf erg gericht is geweest op groei. Dat is nog steeds zo, we willen niet stoppen met groeien, maar we willen wel gedisciplineerd groeien. Vandaar dat we ook een aantal projecten gestopt hebben. Daarnaast denk ik dat we alle middelen hebben om lokaal goed te kunnen concurreren, maar dat de aandacht van sommige managers nog wel verscherpt kon worden.”

7 U legt in uw strategie sterk de nadruk op het maken van de juiste investeringsbeslissingen. Een team van

25 man is daar zelfs fulltime mee bezig. Hoe is dat nu anders dan in het verleden en waarom leidt dat tot betere besluiten?

“We moeten altijd kijken hoe markten veranderen en wat dan de optimale samenstelling van onze terminals is. Daarbij moeten we ook in staat zijn om voorspellingen te doen. We hadden vroeger heel veel informatie lager in het bedrijf. Commerciële mensen waren bezig met producten en klanten en hadden allemaal hun eigen informatie en meningen. Wij hebben hier nu een centrale commerciële groep opgericht waar alle kennis bij elkaar komt. Daar maken we voorspellingen op basis van studies van experts uit de industrie. Onze conclusies leggen we dan neer bij onze klanten. Neem bijvoorbeeld de markt voor benzeen. Wij zijn in staat om bij de tien grootste benzeenspelers ter wereld onze visie te toetsen. Wij kunnen ze vragen wat zij vinden van onze voorspellingen over prijsvorming en volumes. Daar ligt een groot deel van de kracht van Vopak. Als er iemand in de wereld in staat is om te voorspellen hoe die markten



zich gaan ontwikkelen dan zouden wij dat zijn.”

8 Een jaar geleden vroeg en kreeg u toestemming van aandeelhouders om voor 350 miljoen euro nieuw kapitaal op te halen met preferente aandelen. Dit voorjaar besloot u af te zien van deze mogelijkheid. Waarom deze koerswijziging, was het geld niet meer nodig?

“Het leek er vorig jaar op dat een aantal projecten samenviel. In die situatie zouden we mogelijk extra kapitaal moeten ophalen. Wij dachten dat dit instrument een goede oplossing zou kunnen zijn. We hebben onze aannames over de beschikbaarheid en prijs van kapitaal getest en toen bleek dat die niet klopten. Daarnaast bleek uiteindelijk dat de ophoping van projecten minder werd. Daardoor nam de noodzaak af.”

9 U gaat ook voor 42 miljoen euro aan preferente aandelen aflossen. Daarnaast is een deel van de opbrengst

van verkochte terminals bestemd voor dividend. Dat is allemaal gunstig voor het rendement van de aandeelhouders. Komt dit meer centraal te staan nu u gedisciplineerd gaat groeien?

“Het heeft altijd centraal gestaan. Wij hebben altijd gestreefd naar een heel stabiel dividendbeleid, daar is niets aan veranderd. We hebben de afgelopen tien jaar flink uitgebreid

‘WE HEBBEN ONZE AANNAMES OVER DE BESCHIKBAARHEID EN PRIJS VAN KAPITAAL GETEST EN TOEN BLEEK DAT DIE NIET KLOPTEN’

en heel veel kapitaal geïnvesteerd. Ik denk dat daardoor mogelijk een andere perceptie is ontstaan, maar het bedrijf heeft altijd veel oog gehouden voor het rendement van de aandeelhouders. Het is altijd onze doelstelling geweest om te groeien binnen onze bestaande balans.”

10 Een paar jaar geleden zei u dat op energiemarkten heel rationeel wordt gehandeld. Hoe is dat nu terwijl op verschillende plaatsen in de wereld conflicten losbarsten?

“Wat ik daarmee bedoelde is dat keuzes in de energiesector of oliesector altijd worden gemaakt op basis van prijs en beschikbaarheid en vervolgens beïnvloed worden door sancties of subsidies. Oliemarkten zijn op dit moment rustig, maar worden wel verstoord door sancties tegen Iran en Rusland. Wij houden natuurlijk heel nauwlettend in de gaten wat zich in Oekraïne afspeelt. Op dit moment heeft het geen effect op de bedrijfsvoering.”

11 Hoe kijkt u aan tegen deze ontwikkelingen. Komen er nieuwe kansen voor Vopak als energiestromen in de wereld verschuiven, bijvoorbeeld als Europa gas uit de VS zou willen importeren om de afhankelijkheid van Rusland te verminderen?

“De afhankelijkheid van Europa van gas is groot, de afhankelijkheid van olie uit Rusland ook. Ik hoop dat de situatie niet verslechtert. Ik denk dat een coherent Europees energiebeleid een positiever effect op Vopak zou hebben dan sancties. Denk dan bijvoorbeeld aan een afspraak om de voorkeur te geven aan gas boven kolen. Je moet geen businessmodel bouwen op basis van sancties. Het zou mijn voorkeur hebben als de verhoudingen zouden normaliseren.”