



**'HET IS DE  
BEDOELING  
DAT ZACHTE  
ORDERS VOOR  
100 PROCENT  
VERANDEREN  
IN HARDE  
ORDERS'**

**2** U bent de afgelopen jaren hard gegroeid en u verwacht dat dit doorzet. Wat is de drijvende kracht?

“Met 16 procent groei per jaar zijn draagbare nachtkijkers het snelst groeiende product in de defensiesector. Het vermogen om nachtelijke operaties uit te voeren is heel belangrijk geworden. Dat geldt niet meer alleen voor speciale eenheden, maar ook voor gewone soldaten. Eerst had 10 procent van de soldaten nachtkijkers, dat gaat nu naar 80 of 100 procent. Het is onderdeel van de standaarduitrusting van een soldaat geworden, net als een helm of een geweer. De Oekraïne-oorlog heeft deze trend nog eens bevestigd. Daarnaast breiden bijna alle landen nu hun mankracht uit. Dit zien we gebeuren in Duitsland, in Japan, in Zweden en in nog veel meer landen. Dat is nog eens een extra reden om optimistisch te zijn.”

**3** Leidt maatwerk niet vaak tot hoge kosten en daardoor lage winstgevendheid?

“Nee. Maatwerk betekent dat we onze producten verbeteren. Neem een kijker die een parachutist duizenden meters boven het aardoppervlak gebruikt. Er zijn dan heel specifieke eisen waaraan die moet voldoen. Dat geldt ook voor gebruik onder water, of in de woestijn. Op het moment dat wij onze producten voor een klant aanpassen aan die specificaties, maken we ons productaanbod voor andere klanten interessanter. Door wat het zo opbrengt, is het een plus in plaats van een min. Zo pakt het uit in ons geval.”

**4** U vraagt geen patenten aan om uw technologie te beschermen? Waarom niet?

“Allereerst omdat het aanvraagproces lang duurt. Als iemand onze producten probeert te kopiëren, zullen we natuurlijk wel juridische maatregelen nemen. Maar de beste verdediging

is om onze producten continu te blijven verbeteren. Elk kwartaal veranderen wij onze producten op basis van de reacties van klanten. Daarom is het niet nodig om patenten aan te vragen en daar veel geld en veel tijd van het management aan te besteden.”

**5** U rapporteert regelmatig over de stand van de zachte orderportefeuille. Die bedroeg aan het eind van het laatste kwartaal meer dan 500 miljoen euro, ruim twee keer zo veel als de gewone orderportefeuille. Wat is het verschil tussen die twee?

“Omdat voor sommige contracten parlementaire goedkeuring nodig is, of een definitieve handtekening, delen we dat soort orders in bij de zachte orderportefeuille. Een groot deel van de zachte orderportefeuille aan het eind van het eerste kwartaal is inmiddels al omgezet in harde orders.”

**6** Is er een percentage van die zachte orders dat afvalt en niet leidt tot een echte order?

“Nee, het is de bedoeling dat zachte orders voor 100 procent veranderen in harde orders. We zouden een order niet opvoeren als zachte order als we niet het vertrouwen hadden dat dit inderdaad gebeurt.”

**7** Welk deel van de productie doet Theon zelf en welk deel is inkoop?

“Toen we begonnen met exporteren, hebben we besloten om ons te richten op het ontwerp, de eindassemblage en de kwaliteitscontrole. De onderdelen, zoals elektrische componenten, kopen we in bij toeleveranciers in Europa, de Verenigde Staten en het Verre Oosten.”

**8** Hoe kwetsbaar is die toeleveringsketen?

“Er zijn twee soorten kwetsbaarheden. Allereerst, wat er gebeurde tijdens de coronacrisis, dat wereldwijd en in de hele markt leveringsproblemen ontstaan. Er was toen heel

