

5 Zou u het intellectuele eigendom op de techniek niet kunnen uitwinnen met licenties? “Het licenseren van technologie kan inderdaad een goed verdienmodel zijn. Een ander verdienmodel is om zelf alle fabrieken te bouwen en het product te verkopen. Wij doen in feite een mix. De fabriek in de VS is eigendom van Accoya USA, een joint venture met Eastman. Accsys licenseert de technologie aan dat bedrijf. Voor de Chinese markt hebben we ook een licentiepartner. Die onderzoekt nu de mogelijkheden om een fabriek te bouwen. We kunnen altijd meer licenties uitgeven. Of we dat doen, hangt af van de lessen die we leren door de uitbreiding de komende jaren.”

6 Het afgelopen boekjaar lag de omzet 17 procent lager dan het jaar ervoor. Laat dat niet zien dat de vraag niet onbeperkt is? “Wij leven natuurlijk niet in een bubbel. We hebben weliswaar een gewild premium product, maar ook wij zijn gevoelig voor economische omstandigheden. Op dit moment is de bouwactiviteit zwak. Dat komt niet alleen doordat het lenen van geld heel duur is geworden door de hoge rente. Omdat we altijd heel weinig productiecapaciteit hadden, hielden onze distributeurs grote voorraden aan. Toen de rente steeg en de vraag inzakte, zijn zij hun voorraden gaan optimaliseren. Daarbij speelde mee dat ze wisten dat wij een nieuwe fabriek bouwden en ze in de toekomst geen grote voorraden meer nodig zouden hebben. Dit alles bij elkaar werd voor ons behoorlijk pijnlijk, maar vanaf januari zijn de vraag en ons orderboek hersteld.”

7 Hoe kwetsbaar zijn de winstmarges voor economische schokken? “Wij hebben een premium product met een premium prijs. Toen na de coronacrisis alle prijzen voor grondstoffen door het dak gingen



FOTOGRAFIE: LUK VAN DER LEE/FOTOGRAFIE.

en de inflatie opliep, hebben wij ook onze prijzen verhoogd. Toen iedereen na het begin van de oorlog in Oekraïne energietoelagen in rekening bracht, hebben wij dat ook gedaan. Wij zijn dus altijd in staat geweest om marges op peil te houden.”

8 U wilt ook de winstgevendheid verbeteren. Welke stappen worden daarvoor gezet? “We zijn een transformatieprogramma gestart om het bedrijf te stroomlijnen. We hebben zo al ongeveer drie miljoen euro per jaar aan kosten bespaard op overhead en productie. Tegelijkertijd investeren we juist in onze commerciële activiteiten omdat we meer capaciteit hebben. Bij de jaarcijfers hebben we laten zien dat we kosten kunnen besparen en dat we de eerste vruchten plukken van de nieuwe commerciële activiteiten. We hebben verschillende nieuwe distributeurs in de VS aangesteld en nieuwe producenten van bouwmaterialen

waaraan we leveren. We blijven komende jaren tegelijkertijd scherp toezien op het behoud van de meest efficiënte processen.”

9 Waarom lukte het in de VS wel om een fabriek te bouwen en in het Verenigd Koninkrijk niet? “We hebben een vergelijkbare aanpak gehanteerd. Zowel in de VS als in het Verenigd Koninkrijk hadden we toeleveranciers en grote klanten als partners. In Hull hadden we wel de pech dat we daar bouwden tijdens de coronacrisis. De lockdowns zorgden voor veel problemen. We hebben veel van dat project geleerd en die lessen toegepast in Kingsport. Ik denk dat dit project vanaf het begin heel strak is geleid. Het contract dat we hadden met de aannemer was een vast contract voor een vaste prijs. Dat was ook een goede stap. Doordat het op de grootste locatie van Eastman staat, waren er altijd ingenieurs beschikbaar. Als we een opera-

‘WE HEBBEN AL ONGEVEER DRIE MILJOEN EURO PER JAAR AAN KOSTEN BESPAARD OP OVERHEAD EN PRODUCTIE’