



3 De bestaande activiteiten boekten vorig jaar enkele procenten omzetgroei en 18 procent winstmarge. Dat is op zich al niet slecht. Waar zijn die prestaties aan te danken?

“Ik denk dat hoge marges horen bij de ingrediëntenverkoop. Onze oplossingen die in vlees of brood gaan, hebben vrij lage doseringen, terwijl ze veel waarde leveren aan het eindproduct. Daarnaast willen consumenten steeds meer gemak. Brood moet bijvoorbeeld langer houdbaar blijven. In de oplossingen die wij klanten geven zit daarom ook een aardig stuk kennis.”

4 Hoe heeft u de koerswijziging binnen het bedrijf doorgevoerd?
“De hele top van het bedrijf is daarbij betrokken geweest. Het gaat om het proces waarin we als team samenwerken en onze mogelijkheden afwe-

gen. We hebben een manier van communiceren ontwikkeld over de vraag hoe wij al onze verschillende investeringsmogelijkheden tegen elkaar afwegen. Dan kom ik weer terug op de balans. Wij moeten zeker een paar investeringen met hoog risico doen, maar die kunnen we alleen doen als we ook een paar investeringen hebben die zekerder zijn. Doordat we die werkmethode geïntroduceerd hebben, zien we nu een verandering in het bedrijf. Mensen maken de afweging hoe de ene kans staat ten opzichte van de andere.”

5 Dat betekent dus dat er ook projecten zijn gestopt. Wat is daar een voorbeeld van?
“Geografische uitbreiding. We hebben bijvoorbeeld heel duidelijk aangegeven dat we minder gaan investeren in de markt voor vleesconservering in China.”

‘DE AMERIKAANSE CONSUMENT HEeft EEN ANDER SMAAKPROFIEL DAN DE NEDERLANDSE OF DE CHINESE CONSUMENT’

6 U heeft een aantal jaren in Silicon Valley gewerkt. Zou Corbion dat ook zo hebben gedaan als het daar zat?

Technologiebedrijven hebben toch altijd de wens in een keer de hele wereld te veroveren?

“Een van de dingen die ik heb geleerd in Californië is dat het heel makkelijk is om verliefd te worden op technologie, maar je moet heel duidelijk keuzes maken wat je met technologie gaat doen en dan heel diep gaan. Daar zijn we nu heel goed mee bezig. Daarnaast is onze industrie ook heel anders dan bijvoorbeeld de it-sector. Onze industrie is veel meer lokaal. Een app voor de telefoon kan bijna wereldwijd worden toegepast, maar als wij onze ingrediënten voor snoepgoed verkopen, dan moeten we rekening houden met smaakverschillen. De Amerikaanse consument heeft een ander smaakprofiel dan de Nederlandse of de Chinese consument.”

7 Corbion bouwt nu een eerste fabriek voor bioplastiek in Thailand. Deze moet in de tweede helft van 2018 klaar zijn. Voor een derde van de capaciteit heeft u al klanten. Wie zijn dat en hoe heeft u ze binnengehaald?

“De klanten zijn de huidige gebruikers van biologisch afbreekbaar plastic. We zijn naar ze toegegaan met de vraag of zij bereid zijn om een bepaald deel van hun inkoop bij ons te doen als wij een fabriek bouwen. Ook vragen we ze of ze de kwaliteit van ons product willen goedkeuren.”

8 Werd u met open armen ontvangen?
“Wij kunnen geen namen geven van klanten, maar Danone heeft bijvoorbeeld publiekelijk gezegd dat zij nu 5 procent van hun yoghurtbekeretjes met bioplastiek gaan maken. Ze zeggen daarbij ook dat er een probleem aan de aanbodkant is. Er is één grote leverancier, een

