

drijven doen dat wel. De pay-out was in 2010 overigens 75 procent. Als het heel goed gaat, kan het zijn dat je meer kapitaal nodig hebt om te groeien. Maar ik vind dat we langzaam maar zeker terug moeten naar die 45 procent.”

Overheden bezuinigen, daar heeft u last van.

“Dat is zonder meer waar, al hebben wij daar in de eerste helft van het jaar nog niets van gemerkt. Het is onduidelijk wat overheidsbezuinigingen voor ons betekenen. Investeren in bibliotheken worden flink verlaagd. Maar we zijn in bibliotheken gestart met een nieuw businessmodel, we richten ons niet meer zozeer op het uitvoeren van projecten, maar op onze technologische producten die nodig zijn om een bibliotheek goed te runnen. Daar maken we goede stappen mee. Het gaat dan om uitleensystemen die kunnen zien of een boek gekoppeld is aan een pasje. Een universiteit in Abu Dhabi is bijvoorbeeld net met onze systemen uitgerust. Die markt is heel groot, maar die moet je wel internationaal kunnen benaderen. We hebben met businesspartners in een aantal landen contracten gesloten en het gaat razendsnel nu.”

Welke activiteiten kunnen ook last krijgen van bezuinigingen?

“Bij onze marktgroep Education, daar hebben we onze activiteiten afgebouwd. In de retail wordt enorm bezuinigd. Retailers reageren snel, stoppen meteen. Aan de andere kant neemt winkeldiefstal toe. Het is moeilijk te voorspellen welke kant het opgaat. We hebben geleerd in 2009 dat je niet kunt voorspellen waar je geraakt wordt. We dachten dat de agrarische sector redelijk losstond van de rest van de economie, maar ineens zag je dat de melkprijzen naar beneden gingen en er een absolute investeringsstop was.”

Kunt u narigheid compenseren met kostenbesparingen?

“Belangrijk is flexibel te zijn in de kosten. We geven trouwens sowieso niet veel geld uit, we vliegen bijvoorbeeld altijd economy en niet businessclass. Dus het is niet zo dat we overal geld kunnen besparen. In r&d snij-



den we niet. Wij hebben veel Amerikaanse concurrenten, die kijken vooral naar de korte termijn. Wij zijn hier vijf tot acht jaar met producten bezig voordat ze succesvol zijn, en daar verdienen we het meeste aan. De gemiddelde Amerikaan moet het volgende kwartaal halen. Ik geloof daar niet in.”

Hoe doet u dat dan?

“De kwaliteit van de mensen drastisch verhogen. Met vijf briljante mensen krijg ik meer voor elkaar dan met honderd middelmatige. Wij delen allemaal een passie met elkaar, vinden het gaaf om markten in beweging te zetten door mooie dingen te maken. Dat wij in staat zijn de hele zorgmarkt op zijn kop te zetten, zodat grote thuiszorginstellingen helemaal overgaan op Nedap, daar krijg je een kick van. De bezuinigingen in de zorg bieden ons enorme kansen, wij kunnen meer functionaliteit leveren, met maar één systeem ter vervanging van drie, vier losse systemen. Hoeveel marktaandeel we in de zorg hebben? We zijn dominant marktleider, met meer dan 40 procent marktaandeel. De zorg onze grootste groeimotor? In absolute zin is het misschien heel klein. Maar daar kan ik verder niks over zeggen, die cijfers geven we niet per productgroep.”

U heeft hogere voorraden dan normaal, is dat niet risicovol in deze tijden?

“Omdat we meer internationaal zijn gaan werken, hebben we hogere voorraden nodig. Ja, hogere voorraden zijn risicovol. Het liefst heb je nul voorraad en wil je toch snel kunnen leveren. Dat kan dus niet. Maar waar we echt veel last van hebben is componentenschaarste. Dat kan betekenen dat producten die je in acht weken levert soms ineens een leveringstijd hebben van 26 of 32 of zelfs 56 weken.”

Ook Nedap heeft last van prijserosie.

“We hebben overal last van prijserosie, maar door voortdurend te investeren in product vernieuwing lukt het ons toegevoegde waarde te creëren. De brutomarge blijft daarmee keurig op peil, je ziet zelfs dat die marge iets omhoog kruipt.”

Is alle narigheid, zoals de toeleveranciers-functie in de auto-industrie en de stemmachines, weg?

“Die narigheid hebben we niet meer. Ons productassortiment is veel aantrekkelijker dan twee, drie jaar geleden. Al die activiteiten waarin we niet op korte termijn een interessante positie konden krijgen, hebben we afgebouwd. We zitten nu in markten waar we in groei geloven en waar onze positie goed is.”

Wat zijn voor Nedap de komende jaren de grootste risico's?

“De economische omstandigheden zijn voor ons het grootste risico omdat de klant dan geen beslissing neemt. Een kopersstaking, zo van: we kijken het even aan. We hebben van 2000 tot 2008 gezien dat onze groei afvlakte. De afgelopen tijd hebben we daarom veel geïnvesteerd om de groei weer te versnellen. De uitdaging is nu om die groei in goede banen te leiden. Stel dat je een winner hebt en je kunt door componentenschaarste niet leveren. Dan kun je zeggen: laten we maar veel componenten inkopen. Zul je net zien dat dat product niet loopt.” ■