‘CHAPEAU VOOR DE NEDERLANDSE BANKEN, ZE ZOUDEN ALLEEN REALISTISCHER MOETEN ZIJN OVER HUN GLOBAL REACH’

VOPAK-CFO JACK DE KREIJ

uit de open antwoorden: “een arrogante houding die niet bepaald wordt gerechtvaardigd door een ruime eigen ervaring”, “onvoldoende continuïteit van mensen die de werkzaamheden uitvoeren”, “niet pro-actief”. Geklaagd wordt ook over onvoldoende kennis van financieringsconstructies, van pensioenen, van overheidsfinanciën. De contracten zijn een knelpunt, met name het feit dat dienstverleners ‘onderweg’ eenzijdig de voorwaarden veranderen. Volgens een van de respondenten hanteren ze een zogenaamd piepsysteem: “alleen als je ze afblaft, krijg je wat terug”.
Dit overzicht van de antwoorden is nog lang niet uitputtend. Nog eentje dan, speciaal voor de accountants: “Ze moeten de koppelverkoop van dienstverlening aan het goedkeuren van de jaarrekening loslaten!”

RUIM VOLDOENDE Een beerput? Misschien. En misschien is dat ook wel een beetje te verwachten in een tijdperk van financiële krapte, waarin soms op het scherpst van de snede en op de toppen van de zenuwen zaken moeten worden gedaan. Maar het totaaloordeel over de dienstverleners is niet negatief: de managers geven gemiddeld een 7,2. Ruim voldoende, zoals dat vroeger op school zou heten.
‘Heeft u de afgelopen 5 jaar één of meer van de financiële dienstverleners waar u mee werkt aan anderen aanbevolen?’, vroegen we. Meerdere keren, zegt 22 procent van de deelnemers aan het onderzoek. Een enkele keer, zegt 43 procent. Tevreden klanten, ze bestaan dus nog, zelfs onder financieel managers…
Uit de enquête valt overigens ook af te leiden waaróm de klanten tevreden zijn. De juiste prijs/kwaliteitsverhouding wordt vaak genoemd als reden waarom dienstverleners een aanbeveling krijgen. Kennenlijk blijven we Hollanders, ook in de boardroom. Flexibiliteit wordt ook vaak genoemd als positieve kwaliteit. Als we advies nodig hebben of iets geregeld willen zien, moet dat ook vlot kunnen. Het snel oplossen van klachten doet het echter over het algemeen een stuk minder goed.

MOEILIJKE PERIODE Tevredenheid – tegelijkertijd veel klachten: de relatie van managers is dubbelzinnig. Het is dan ook een relatie waar veel vanaf hangt. Cfo’s van grote bedrijven selecteren met zorg het netwerk van hun toeleveranciers, om negatieve verrassingen te voorkomen. Juist tijdens een moeilijke periode (zoals een crisis) kan zich dat terugbetalen.
Tankopslagbedrijf Vopak heeft nog weinig te lijden gehad van de crisis. Eind augustus kon cfo Jack de Kreij prima halfjaarcijfers presenteren, waarbij hij bekend kon maken dat zijn bedrijf al dit jaar een ebitda-bedrijfsresultaat verwacht van 725 tot 800 miljoen euro, terwijl die eerder voor 2013 was voorspeld. Maar ook als de crisis Vopak hard had geraakt, dan nog was dat volgens De Kreij geen breekpunt geweest in zijn relatie met banken en andere financiële dienstverleners.
Dat ligt aan de manier waarop Vopak zijn vrienden kiest. De Kreij: “Als je succesvol wil zijn en blijven, is het goed om met externe deskundigen samen te werken. Dat hebben we een jaar of acht geleden al vastgesteld: partnerships kunnen een *key factor* voor succes zijn. Dat geldt als we met een joint venture een groot project starten, maar ook voor de financiën.”
De Kreij heeft het de afgelopen jaren druk gehad met die partners. Hij wist de kredietfaciliteit van 1,2 miljard die zijn beursgenoteerde concern afneemt bij vijftien partijen te verlengen, kreeg de overname rond van een voormalige Petroplus-raffinaderij en werkte aan de financiering van veel nieuwe projecten, waaronder een gigantische LNG-terminal in Rotterdam.

GEWILDE KLANT Een multinational als Vopak met een miljardenomzet (en bijna 6.000 medewerkers) is een gewilde klant voor veel financiële dienstverleners. Vopak beperkt zich niet tot één partij. De Kreij: “We hebben in kaart gebracht met welke spelers we op elk gebied willen werken. Wil een bank een rol kunnen vervullen, dan zal die aan onze criteria moeten voldoen en in onze top-3 staan. Dat kunnen we ook goed uitleggen.”
Zo zijn de financiers op centraal niveau afkomstig van over de hele wereld: Vopak haalt zijn langetermijnfinanciering deels uit de markt voor *private placements*, waar verzekeraars en pensioenfondsen geld verschaffen. De projectfinanciering is daarentegen meer regionaal georganiseerd. “Bij een project in Azië ga je overwegend met banken in die regio aan de slag. Omdat ze bekend zijn met de lokale infrastructuur en economische ontwikkelingen. Dat levert een ‘*natural fit*’ op tussen de activiteiten, de financiering en hun expertise.”

Aan de andere kant bekent dat weer niet dat bij de nieuwe LNG-terminal in Rotterdam alleen maar Nederlandse banken werden betrokken. "De terminal heeft een wereldwijde uitstraling. Gegeven de omvang en het karakter van het project ga je dan de interesse peilen van financiers die ook op wereldschaal opereren. Zo kom je tot een mooie mix van een aantal Nederlandse banken, *global banks* en regionale banken die bekend zijn met infrastructuurfinanciering, bijvoorbeeld uit Azië."

UNICA Een bedrijf met een totaal andere omvang, klantenkring en financierinsproblematiek is technisch dienstverlener Unica (1.800 medewerkers). Voor financieel directeur Bert Moser heeft de crisis zijn zakelijke omgeving wel degelijk op zijn kop gezet. Zijn bedrijf moet het immers hebben van de Nederlandse markt voor nieuwbouw en bestaand vastgoed. En hoe het met die markt gaat, wordt in Unica's hoofdkantoor in Hoevelaken wel degelijk gevoeld.
"Een groot deel van de malaise ligt op dit moment juist bij de financiële wereld", zegt Voser. "Beleggers hebben allemaal een steen in hun maag: de gebouwen die afgewaardeerd moeten worden. De bankiers zitten daar ook niet op te wachten, dus draaien ze een beetje om elkaar heen. Het lijkt erop dat ze de pijn willen uitsmeren over de jaren. De afgelopen twee, drie jaar hebben ze stilgezeten, daar hebben we veel last van gehad."
Beursgenoteerd is Unica niet, maar toch maakt Moser de jaarcijfers trouw openbaar. "Zakendoen is een kwestie van vertrouwen, in voor- en tegenspoed. We zijn een beetje te groot om alles achter de gordijnen te houden."
Vorig jaar liep de omzet nog tegen de 300 miljoen, maar dat was 2011. "We moeten nu lager budgetteren. Er is zoveel volume uit de markt, dat kan niet anders. Het is niet zozeer defensief ondernemen geworden, maar wel voorzichtig omgaan met de mogelijkheden die er zijn. Je kunt er niet op vertrouwen dat er een volgende kans komt, of dat de markt snel een *upswing* zal beleven."
Ook Moser steekt bij Unica veel tijd in een goede, bestendige relatie met de financiële dienstverleners. "Ondanks het feit dat we eigenlijk weinig krediet gebruiken, en ze dus weinig aan ons kunnen verdienen. Ik heb altijd uitgelegd wat we doen, waar we heengaan en hoe we ervoor staan. Dat wordt op prijs gesteld, merk ik. In de laatste twee, drie jaar zie je dat ze hun contacten intensiveren. Ze kijken iets meer mee dan vijf jaar terug. Per kwartaal heb ik een korte checkup met ze. Hoe gaat het met de orderinstroom, met de financiering, de liquiditeit? Ze houden meer een vinger aan de pols dan voorheen."
Eigenlijk wel logisch, vindt Moser. "Dat is de invloed die de crisis heeft gehad op hun bedrijfsvoering: bij financiële instellingen gaat het allemaal defensiever. Dan blijkt het wel goed geweest te zijn dat je die goede contacten al had, en ook in goede tijden al met ze om tafel hebt gezeten."

CONSERVATIEF GEFINANCIERD Unica is de afgelopen decennia uitgegroeid tot een grote speler binnen zijn branche, maar die expansie is vanuit de cashflow gefinancierd. "Dit type bedrijven moet zichzelf in principe kunnen financieren. We zijn ook conservatief geweest met overnames."

'ONZE RELATIES ZIJN BESTENDIG, MAAR JE MOET LATEN MERKEN DAT JE DE MARKT ONDERZOEKT, ANDERS BETAAL JE TE VEEL'

BERT MOSER, FINANCIEEL DIRECTEUR UNICA

Inmiddels heeft de installateur zijn vleugels ook uitgeslagen in de ICT, beveiliging en lokale energieopwekking: installaties die warmte en koude opslaan in het grondwater. Voor die laatste – duurzame – activiteit heeft Moser wel behoefte aan kapitaal. Hij gebruikt daarvoor een combinatie van eigen vermogen, tot nu toe verstrekt door *informal investors*, met een bankfinanciering. "We hebben de markt verkend, en dan leer je het waarderen als partijen kennis hebben van de activiteiten waar ze een oordeel over moeten geven. De drie tradionele banken waren alledrie van goede wil, maar Triodos en ASN, en met name die laatste, hebben nu juist op dat deel van de markt, de duurzaamheid, meer kennis in huis. Dat maakt het makkelijker om met die bank tot een deal te komen. Zij kunnen op een andere manier naar de risico's kijken dan de traditionele banken."

DIK TEVREDEN De Kreij is dik tevreden over zijn vaste kring van financiële partners. "Als ik terugkijk, kan ik alleen maar kan zeggen: chapeau. Dat bewijst ook het feit, dat de groep waarmee we zaken doen op één na hetzelfde is gebleven."
Dat is een kwestie van intensief contact onderhouden. En vooral: de wederzijdse verwachtingen helder te houden. "Iedereen moet ongeveer weten wat de taart is die wij te verdelen hebben. Als iedereen het grootste stuk wil hebben, krijg je alleen maar ☛

teleurgestelde partijen. Daarom maken we van begin af aan helder dat we langetermijn samenwerkingsverbanden willen, en vragen we heel duidelijk: wat zijn jullie ambities met Vopak? Op onze beurt geven wij aan wat realistisch is."
Want precies daar is het in de afgelopen jaren één keer fout gegaan. De Kreij vindt het niet elegant om de naam te noemen. "Een financiële dienstverlener wil natuurlijk op alle fronten een rol spelen – bij de kredietfaciliteit, financiering van projecten, het plaatsen van een emissie en overnames. In dit geval zagen wij de partij niet als een topspeler op al die onderwerpen, en toch bleven ze er maar op terugkomen. Ze waren niet tevreden te stellen, dat maakte het samenwerken echt te moeilijk."

OFFERTES "Wij zijn niet echt een shopper," zegt Moser van Unica, gevraagd naar zijn selectie van banken en andere dienstverleners. "Ik hou wel een vinger aan de pols wat betreft de prijs/kwaliteitverhouding, maar we hechten toch wel waarde aan een goede relatie met onze leveranciers."
Dat betekent dat hij voor Unica op gezette tijden 'een rondje maakt.' "Dan vraag ik her en der offertes op, want je moet ze wel scherp houden. Onze relaties zijn bestendig, maar je moet laten merken dat je de markt onderzoekt, anders betaal je te veel."
Net als De Kreij is Moser te spreken over de banken waarmee hij zaken doet. "Ik vind de kwaliteit op zich wel van een hoog niveau, ze hebben veel kennis. Maar of ze die goed gebruiken, is vers twee. Wij hebben er zelf gelukkig geen last van gehad, maar ik heb te vaak gehoord dat ondernemingen de duimschroeven werden aangedraaid."
Soms is dat te voorkomen. "Het werkelijke probleem ligt in die gevallen vaak in het verleden: ze hadden vijf of tien jaar geleden geen krediet moeten verstrekken aan de partijen waar ze nu de stekker uittrekken. Daarom zeg ik: er zit heel veel intelligentie bij de banken, maar het blijft de vraag hoe je die toepast."
Vopaks De Kreij heeft geen klagen over de kennis waarover hij via zijn dienstverleners kan beschikken. "Soms moeten ze direct beschikbaar zijn, op een projectfinanciering of acquisitie zit soms een grote tijdsdruk. Dan is het is erg prettig, en zeker bij een heel nieuwe '*opportunity*', als je toegang hebt tot de toppers met de juiste expertise bij je partners."
Alleen waar partijen te strikt vasthouden aan hun verdienmodel, loopt zoiets scheef. "Als ze veel uren doorberekenen, veel onervaren mensen inzetten en te weinig tijd besteden aan het vinden van mensen met de juiste ervaring. Dan ga je voorbij aan de kern van de zaak: waarde toevoegen, in ruil voor een redelijke compensatie. Dan kom je er niet met een hoge rekening."

FRUSTRATIE Een frustratie van De Kreij speelt vooral in de samenwerking met zakenbanken: de *succes-fees* die ze hanteren bij overnames en sommige financieringen. "Soms vind ik het erg moeilijk om een relevante correlatie te ontdekken in de mate van spitsvondigheid, waardecreatie en aard en omvang van de werkzaamheden enerzijds, en de realisatie van de transactie en dus hoogte van de succes-fee anderzijds."
Vopak stelt dit al jaren aan de orde. "We hebben geprobeerd daar criteria aan toe te voegen, die betrekking hebben op de complexiteit, de omvang, de kostenstructuur van een transactie

'ALS IEDEREEN HET GROOTSTE STUK WIL, KRIJG JE TELEURSTELLING'

en de mate waarin het gelukt is bepaalde partijen aan boord te krijgen. Maar het zit zó gebakken in het hele denken in de financiële dienstverlening, dat het een worsteling blijft. Het is een heel enkele keer gelukt om partijen daarin mee te krijgen. En dan zagen ze het vooral als gebaar van goede wil, als eenmalige investering in een goede relatie."
De Kreij denkt dat de sector zich dit ter harte moet nemen. "De vraag is of die sector een wat meer op de nieuwe realiteit aangepaste prijsstrategie moet ontwikkelen. Dit decennium kan worden bekeken of er meer gebalanceerde prijsmodellen mogelijk zijn die beter aansluiten bij de inzet en gerealiseerde toegevoegde waarde. In bepaalde situaties is zeker de *succes fee*-structuur toepasbaar, maar niet als basisuitgangspunt."
Unica's cfo Moser valt op dat met name consultants agressiever de markt bewerken. "Natuurlijk komen ze daarbij ook met voorstellen voor overnamedeals. Hun macro-economische beeld is ongetwijfeld beter ontwikkeld dan dat van ons, maar wat zich binnen de bouwwereld zich afspeelt, weten we zelf wel. Wij ontwikkelen onze eigen strategie om door deze lastige tijden heen te komen. Daar luisteren ze graag naar, wegen het af tegen wat ze elders horen en koppelen terug of ze het een plausibel verhaal vinden. Dat is nuttig. Ze hebben onze input natuurlijk ook nodig voor hun eigen visie; het is geven en nemen."

GLOBAL REACH Wat zouden de Nederlandse banken volgens Jack de Kreij beter kunnen doen? "Als ze het passend vinden om partijen op wereldschaal met een kredietfaciliteit te helpen, is dat prima. Maar de kans op projectfinanciering in een andere regio dan Europa is erg klein. Daar hebben ze het netwerk niet voor, dat was al zo in 2003. Wat mij betreft mogen ze wat meer gebalanceerd realistisch zijn over hun *global reach*."
Als Nederlandse banken een internationale rol willen spelen, zouden ze zich moeten storten op de Europese markt voor *private placements*, de onderhandse leningen waarmee Vopak, maar ook Van Oord, Arcadis en Fugro de laatste jaren in de VS miljarden ophaalden bij verzekeraars, pensioenfondsen en andere instituten. "Ik kan me voorstellen dat middelgrote bedrijven het heel prettig vinden om dat met een Nederlandse partij te doen, in plaats van met een voor hun gevoel afstandelijke Angelsaksische bank. ING, Rabobank of ABN Amro kunnen aan Amerikaanse partijen ook heel goed uitleggen hoe het in Europa eraan toegaat."
De Europese markt voor private placements begint op gang te komen. "Het is onbestaanbaar dat Nederlandse verzekeraars en pensioenfondsen participeren in Amerikaanse private placements, terwijl er in Europa voldoende mogelijkheden zijn."