

ORANJE BOVEN

'Océ is een bedrijf van de lange slagen'

Ooit begonnen als familiebedrijf is het Limburgse Océ inmiddels uitgegroeid tot een technologische speler van wereldformaat op de printingmarkt. Maar Océ doet méér dan printen. 'Wij bieden onze klanten one-stop-shopping, want Océ heeft alles in huis wat een klant nodig heeft,' zegt topman Rokus van Iperen.

De performance

'De laatste maanden is er veel belangstelling voor het aandeel Océ. Zeker sinds we begin dit jaar een strategie-wijziging aankondigden, waarvan de markt de logica ook ziet. In onze halfjaarresultaten lieten we al zien dat die strategie werkt: onze omzet groeit en het resultaat is verbeterd. Het is nog niet de beoogde structurele groei van 5 procent, maar Océ beweegt zich in de goede richting. De laatste twee jaar hadden we last van wisselvallige kwartaalresultaten. Men zal ons de komende kwartalen dus heel kritisch volgen en kijken of die eerste twee kwartalen van 2007 geen toevalstreffers waren. Onze autonome omzet steeg dit halfjaar met 1,5 procent naar ruim € 1,5

miljard. Wij groeien in de grafische markt die zelf met zo'n 10 procent per jaar groeit, deels door vervanging van offsetdrukpersen door digitale printers, deels door de toepassingen die de nieuwe generatie digitale printers bieden zoals snelheid en betere printkwaliteit. Andere groeimarkten waarin Océ actief is, zijn het kleurenprinten op kantoor, in de grafische industrie en op de tekenkamermarkt. Ook de markt voor document management services groeit jaarlijks met zo'n 10 procent. In dit laatste segment leveren we niet alleen de printer, maar ook het personeel. Wij verzorgen zo alles wat met documenten te maken heeft: printen, kopiëren, scannen, rondbrengen en digitale archivering.'

De concurrentie

'De kern van onze business is printen: daaraan ontleen we onze identiteit. Wij leveren printers, met door ons op maat ontworpen software voor de desbetreffende klant. Het gaat ook op de printingmarkt niet langer om het eigendom van de technologie, maar om het eigendom van de klant. Wij bieden onze klanten *one-stop-shopping*, want Océ heeft alles in huis wat een klant nodig heeft, van printers en software tot en met business services. Van onze concurrenten kan alleen Xerox dit drievoudige productaanbod leveren. Op het segment printers komen we naast Xerox ook Canon, Ricoh en HP tegen. Nu de markten zich openen, zoeken we vaker partners op het gebied van



verkoop, producten en research en ontwikkeling. Zo hebben we partners die onze Océ-producten verkopen, partners van wie wij de producten verkopen en partners met aanvullende expertise om een specifiek product voor een klant te ontwikkelen. Rabo-dochter De Lage Landen is bijvoorbeeld onze partner bij leasing. Ook bij archivering van digitale en papieren documenten in de advocatuur en de bankwereld, één van onze specialiteiten, zoeken wij partners met zeer specifieke expertise. Maar hoe dan ook: wij blijven hoofdaannemer.'

De innovatiekracht

'Innovatie gaat als een golf door Océ. Was het vroeger één verkoper die bij de klant langsging om een stand-alone copier te verkopen, nu is het een heel team dat naar de klant gaat en luistert wat deze wil. De aanschaf van een nieuwe printer vraagt een gedegen analyse bij de klant in hoeverre de nieuwe mogelijkheden van de printer gevolgen zullen hebben voor het productieproces en voor de bedrijfsvoering daar. Als gevolg van deze innovatieve aanpak nemen we steeds meer academici, zoals informatici en bedrijfskundigen, aan.'

De marketingkracht

'Ons devies is *printing for professionals*. De hoogvolumeprinters van Océ blinken uit in betrouwbaarheid en

printkwaliteit en dat weet de markt. Nu bedrijven uit het Westen hun zaken outsourcen naar Oost-Europa en Zuid-Oost Azië zijn we ook daar hun leverancier. Wij hebben al jaren vestigingen in die landen. Onze omzet komt voor 8 procent uit Nederland en voor 92 procent uit de rest van de wereld. Ondanks de toename in outsourcing hebben we tot nu toe niet gemerkt dat onze business in Nederland achteruitloopt. Océ is niet alleen wereldwijd een A-merk op de printingmarkt vanwege innovatie, betrouwbaarheid en duurzaamheid van zijn technologie, ook op de Nederlandse arbeidsmarkt heeft het bedrijf de status van een topmerk. Research en ontwikkeling en trainingsprogramma's scoren hoog bij de studenten van de technische universiteiten.'

De invloed van de aandeelhouder en toezichthouder

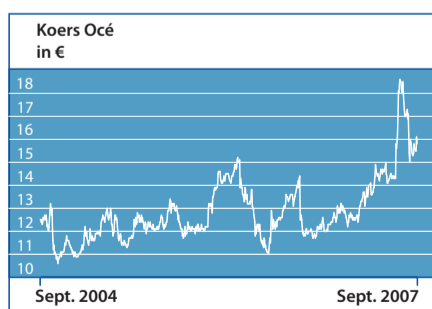
'Océ is een bedrijf van de lange slagen. Met het ontwikkelen van nieuwe producten als een kleurenprinter, dus van onze basistechnologie, ben je vijf tot acht jaar onderweg. Dat is al gauw een investering van 500-800 manjaren, dus van € 75 tot 100 miljoen. Als eenmaal een product op de markt is, levert iedere verkochte machine voor vijf jaar inkomsten uit onderhoudscontracten op. Dat geeft een stuk stabiliteit. Met het enkel en alleen aansturen op korte

Concurrentie neemt toe voor Océ

Océ heeft een probleem met de autonome groei. Toen in 2004 eindelijk de autonome daling van de apparatenverkoop tot staan was gebracht, viel de belangrijke dienstverlening terug. In de afgelopen jaren is de omzet gestabiliseerd, maar in 2006 daalde de verkoop van hoogvolumeprinters weer.

Deze afdeling draait een stuk slechter dan de kleinere afdeling breedformaatprinters. Océ krijgt steeds meer concurrentie van giganten als Hewlett Packard, Canon, Xerox en Ricoh, die de aantrekkelijke nichemarkten opzoeken waarin Océ actief is. De onderneming heeft twee belangrijke nieuwe machines geïntroduceerd – de VarioPrint 6250 en de Arizona 250 GT – die beide goed zijn ontvangen op de markt. Daarnaast heeft Océ maatregelen aangekondigd om de ontoereikende winstgevendheid te verbeteren. Door slechte ervaringen in het verleden heeft de markt daar echter geen vertrouwen in: de consensusaxaties liggen ver onder het door het management gestelde doel in 2010. De beurskoers heeft dan ook een aanzienlijke korting op die van de concurrenten.

Océ geldt als een echte turnaroundkandidaat, maar een bijkomend probleem is het geringe inzicht in de cijfers. Dat maakt een goede analyse van het bedrijf riskant. Gezien de fundamentele zwakte van Océ vinden wij de korting op de concurrenten terecht en luidt ons advies Houden.





ROKUS VAN IPEREN

Na zijn studie werktuigbouwkunde in Eindhoven trad Rokus van Iperen in 1978 in dienst van de afdeling research en ontwikkeling, maar later ging hij richting marketing en verkoop. In 1995 trad hij toe tot de Raad van Bestuur, waarvan hij sinds 1999 voorzitter is. 'Een papierloos kantoor? Dat zal ik niet meer meemaken,' zegt hij. 'Ervaring leert dat met de digitalisering de rol van papier in ons dagelijkse leven is veranderd. Vroeger was papier het medium voor communicatie. Nu is het handig, wanneer je bij een vergadering je stukken uitgeprint voor je hebt liggen om aantekeningen te maken. En bij Océ hebben we nog niet gemerkt dat papiergebruik terugloopt. Integendeel.'

termijn van Océ breng je het voortbestaan van het bedrijf op de lange termijn in gevaar. Ik besteed zo'n 25 procent van mijn tijd aan contacten met (potentiële) aandeelhouders om uit te leggen waar deze lange-termijnkarakteristieken van Océ vandaan komen. Onze aandeelhouders bestaan voor 25-30 procent uit particuliere beleggers en voor 70 procent uit institutionele beleggers, waaronder onze grootaandeelhouders Dodge & Cox, ING, Orbis en Hermes. Zij zien de logica van deze lange slagen.'

Duurzaamheid

'De duurzaamheid van onze producten is een belangrijk onderscheidend kenmerk. Bij printers zijn lage ozon- en stofuitstoot, energieverbruik en lawaai essentiële punten van aandacht voor de klant. Door zijn technologische aanpak heeft Océ de uitstoot van ozon weten te reduceren tot 10 procent van dat van een gemiddelde machine van de concurrentie. Het energieverbruik van onze nieuwste machine, de Océ VarioPrint 6250, ligt 45 procent lager dan dat van een vergelijkbare machine van de concurrent. Onze innovatieve

technologie maakt het namelijk mogelijk tegelijk beide kanten van het papier te bedrukken in plaats van kant voor kant. Dus hoeft je het papier maar één keer te verwarmen. Onze machines zelf hebben een commerciële levensduur van vijf jaar. Daarna worden ze in Praag grondig gereviseerd en worden veel onderdelen hergebruikt.'

De kwaliteit van het management

'De lange slagen eisen gedegenheid en een flinke dosis geduld in ons beleid. Zo is onze levensader research en ontwikkeling zeer arbeidsintensief en vergt veel tijd. Het tekort aan bètamensen in Nederland is daarbij voor ons een groot probleem. Océ heeft in het verleden enkele overnames in het buitenland gedaan, waarmee we meer research- en ontwikkelingsmensen in de onderneming kregen, die het tekort enigszins aanvulden. Op dit moment werken er aan onze research en ontwikkeling duizend mensen in Nederland en 800 elders in de wereld. Voortdurend investeert Océ in training op haar trainingscentra in Venlo, Chicago en München. Dit is deels

via e-learning, deels klassikaal, waar door de persoonlijke ontmoetingen hechte netwerken worden gebouwd. Ons *human capital* is voor Océ van onschatbare waarde. Zo organiseren we jaarlijks het Global Océ Professionals Program, waarbij we 30 mensen uit verschillende landen zes maanden bij elkaar zetten om een voor het bedrijf relevante opdracht te analyseren en uit te werken. De uitkomsten worden door de deelnemers aan de Raad van Bestuur gepresenteerd. Zo zien we onze mensen van over de hele wereld langskomen en houden we als bestuurders contact met de volgende generatie binnen Océ.'

Auteur: Désirée Crommelin

MET WIJZER NAAR OCÉ

Lezers van Wijzer kunnen zich via een e-mail aan wijzer@grahampublishing.nl aanmelden voor een bedrijfsbezoek aan Océ in Venlo op **woensdag 24 oktober**, de dag waarop de onderneming haar particuliere aandeelhouders ontvangt. De door Océ voor de lezers van Wijzer beschikbaar gestelde plaatsen worden door loting toegewezen. De genodigden krijgen apart bericht.

FISCAAL

EEN GUNSTIGE VERDELING



De staatssecretaris van Financiën heeft onlangs de periode verlengd waarin fiscale partners de verdeling van aftrekposten in hun aangiften kunnen wijzigen.

Fiscale partners kunnen gemeenschappelijke inkomensbestanddelen en bestanddelen van de rendementsgrondslag van box 3 onderling verdelen zoals zij dat willen. Op deze manier kan er dusdanig geschoven worden dat er een zo gunstig mogelijk fiscaal voordeel ontstaat. Voorwaarde is wel dat de partners gezamenlijk 100 procent aangeven; de onderlinge verdeling wordt helemaal aan hen overgelaten. Blijkt achteraf een andere verdeling voordeliger, dan kunnen de partners dit alsnog wijzigen. Hiervoor moeten zij gezamenlijk een verzoek bij de belastingdienst indienen. Tot voor kort was dit mogelijk tot het moment waarop de aanslag van een van hen onherroepelijk vaststond. Deze begrenzing is in de wet opgenomen om de uitvoerbaarheid van de regeling te vergemakkelijken.

VERLENGING

Eind juli heeft de staatssecretaris van Financiën een besluit gepubliceerd waarin hij goedkeurt dat de verdeling nog kan worden herzien totdat de aanslagen van beide partners onherroepelijk zijn vastgesteld. Hij verlengt dus de periode waarbinnen de verdeling kan worden herzien. Hierbij spelen de volgende zaken een rol:

- 1 *Als de aanslag van één partner onherroepelijk vaststaat:* als wijziging van de toerekening tot gevolg heeft dat de onherroepelijk vaststaande aanslag van de ene partner te laag is vastgesteld, geldt de goedkeuring alleen als die partner instemt dat een navorderingsaanslag aan hem wordt opgelegd. De partner betaalt dan wat bij, maar de andere partner betaalt minder. Per saldo zal de herziening de partners voordeel opleveren, anders doet men dit niet. Dit heeft betrekking op aanslagen over de kalenderjaren vanaf 2001.
- 2 *Als de aanslagen van beide partners onherroepelijk vaststaan:* ook onder deze omstandigheid kan een beroep op de goedkeuring worden gedaan, mits het gaat om aanslagen over het jaar 2005 of later. De inspecteur zal de tegemoetkoming ambtshalve verlenen, maar alleen als het verzoek – met akkoord van de partner dat er een navorderingsaanslag wordt opgelegd – vóór 1 januari 2008 bij hem is ingediend.

VOORBEELD: HOGERE TERUGGAVE

U en uw partner hebben jaarlijks wisselende inkomens. U bent ondernemer, uw partner is freelancer. Uw fiscale positie, blijkend uit de jaarstukken van de onderneming, is halverwege 2008 klaar. Uw partner heeft zijn of haar aangifte al voor 1 april ingediend en de aanslag is opgelegd. De verdeling van de negatieve inkomsten uit de eigen woning die altijd fifty-fifty is gedaan, levert dit jaar een hogere teruggave op als u de totale aftrekpost aangeeft. Gezamenlijk dient u bij de inspecteur een verzoek in om de verdeling aan te passen. De aanpassing leidt bij uw partner tot een hogere aanslag. Dit kan alleen via een navorderingsaanslag bij hem worden geïnd.

Mevrouw mr. C.S.G. ten Bokkel is als fiscalist werkzaam bij Rabobank Nederland, afdeling Fiscale Zaken Aangesloten Bankenbedrijf