

# ‘Deceuninck wordt weer een groeibedrijf’

## Interview met Tom Debusschere, ceo

Victor Dubois  
Journalist VFB

**‘Door innovatie en door te investeren** in groei en groeimarkten moet Deceuninck opnieuw een groeibedrijf worden’, verzekert Tom Debusschere, gedelegeerd bestuurder van Deceuninck in een gesprek met Beste Belegger. ‘Dat is zeker zo in de groeilanden, de vs, Turkije en in bepaalde Europese landen. In Europa zijn er hier en daar nog landen waar het moeilijk is en waar we nog op de kosten moeten besparen of herstructureren. Maar ik denk dat de cijfers over het eerste halfjaar, met een groei van 18 procent, aangeven dat we op de goede weg zijn.’

‘In Europa groeit het vk, na vele jaren achteruitgang, sinds vorig jaar opnieuw. In Spanje en Italië is pvc marktaandeel aan het winnen, door de almaar strengere voorschriften op het vlak van isolatie. Vroeger was in die landen vooral aluminium populair. Nu is de penetratie van pvc opgelopen tot tussen 30 en 35 procent en daar profiteren wij mee van. Ook België doet het goed. En Nederland komt sterk terug, na de enorme terugval in de vorige jaren.’

**VFB** *De Franse markt blijft het echter moeilijk hebben. Hoe ziet u dat evolueren?*

**Tom Debusschere** De Franse markt is in 2014 met meer dan 15 procent gedaald. Dat had voor een deel te maken met de algemene economische situatie. Daarnaast had de socialistische regering in juli een programma aangekondigd om energie-efficiënt bouwen of renoveren te ondersteunen. In oktober liet de regering echter weten dat het niet meer voor 2014 zou zijn. Dat was een klap voor

onze sector. De consument heeft zijn aankopen immers uitgesteld, om achteraf toch nog van het stimulusprogramma te kunnen profiteren. Inmiddels bestaat het programma. Maar het is nog niet voldoende om opnieuw voor groei te zorgen. We zien wel dat de daling gestopt is. En we verwachten opnieuw groei in 2016.

**VFB** *Dan is er nog de goedkope Poolse concurrentie. Hoeveel last hebben jullie daarvan?*

**Debusschere** De Poolse concurrentie bestaat al ettelijke jaren. Dat is begonnen in Italië, daarna Frankrijk en nu hebben we er het meest mee te maken in Duitsland. We moeten dat

niet overdrijven. Volgens schattingen loopt het totale marktaandeel van alle Poolse fabrikanten samen in Frankrijk op tot tussen de 12 en 15 procent. En dat is vooral in het goedkope segment en bij standaard projecten.

**VFB** *Hoe sterk zijn jullie in Centraal- en Oost-Europa?*

**Debusschere** Wij werken in Centraal- en Oost-Europa onder een andere merknaam: Inoutic. Dat is een gevolg van de overname van Thyssen in 2003. We staan daar niet zo sterk als in West-Europa, waar wij marktleider zijn. In Oost-Europa zijn wij een middelgrote speler. Dat is de speeltuin van de Duitsers.

Een paar jaar geleden hebben wij er ons productgamma gestroomlijnd rond de productlijn van Inoutic. Vandaag verkopen wij vanaf de Duitse grens naar het Oosten niets meer onder het merk Deceuninck. Op basis daarvan hebben wij onze kosten en onze efficiëntie fors verbeterd. De bedoeling is nu onder dat ene merk Inoutic op een heel gerichte manier marktaandeel te winnen.

Op vlak van pvc zijn alle landen verschillend. Maar Oost-Europa is daar een uitzondering op. Bij het vallen van de muur hebben de Duitsers de manier waarop zij pvc-ramen maakten, uitgevoerd naar heel Oost-Europa. Daardoor is dat een redelijk homogene markt op het vlak van raamdesign.

**VFB** *Turkije is een succesverhaal. Hoe is de situatie daar?*

**Debusschere** Door de terugval van de Russische markt, is Turkije vandaag de tweede pvc-markt in de wereld na China. In Turkije is de omzet de voorbije jaren mooi blijven groeien. Nu stagneert de groei door de politieke onzekerheid, die maakt dat de consument wat voorzichtiger wordt. Wij winnen licht marktaandeel in een licht dalende markt zodat wij ons volume stabiel kunnen houden.

In de Turkse markt zijn wij de enige Westerse speler. Naast Deceuninck zijn er enkel lokale Turkse spelers. Een drietal daarvan zijn grotere spelers. Het blijft een enorme markt met 80 miljoen inwoners. En in die markt heeft pvc een marktaandeel van zowat 85 procent bij de raamprofielen.

Eenzijds heb je er een enorme renovatiemarkt, waar de houten ramen worden vervangen door pvc. Anderzijds bestaat er een enorme nieuwbouwmkt. In de miljoenensteden die ontstaan in het land, worden heel wat appartementsblokken ge-

“In Frankrijk verwachten we opnieuw groei in 2016.”



© Jieven Van Assche / Image Desk

bouwd van vaak tussen de vijftien en de twintig verdiepingen hoog.

**VFB** *Hoe verklaart u dat jullie zo sterk staan in Turkije?*

**Debusschere** Wij hebben in Turkije drie sterke merken, maar dat moet je continu voeden. Dat doen wij ten eerste door goede betrouwbare kwaliteit te leveren. Ten tweede zorgen wij voor regelmatige innovatie. Wij komen voor elk van onze merken om de twee jaar met een nieuw raamsysteem. En ten derde voeren wij nogal wat promotie. In Turkije kan je makkelijk op radio of tv een reclamecampagne horen of zien van een van onze drie merken, Egepen Deceuninck, Winsa en Pimapen.

Met Pimapen erbij hebben we nu de top drie van de merken in het midden- tot topsegment in Turkije in handen. Als we vandaag nog volume winnen in Turkije is dat vooral met het merk Pimapen. Dat merk steekt qua naambekendheid met kop en schouders uit boven de andere, omdat zij de pionier waren in de jaren 80. Zij waren de eersten die het product pvc-ramen brachten tot bij de Turkse consument.

“Dit jaar zitten we al aan onze vierde prijsverhoging in Turkije.”

We hebben het bedrijf overgenomen op een ogenblik dat het tien jaar verwaarloosd was, omdat het een klein onderdeel was van een grotere holding. Wij zijn nu dat merk met nieuwe producten, een nieuw bedrijfsimage en een frissere promotie aan het herwaarderen.

**VFB** *De Turkse dochter heeft, sinds u er aanwezig bent, elk jaar een behoorlijke EBITDA gerealiseerd, ook vertaald naar euro. De schommelingen in de lira kunnen echter groot zijn. Hoe verklaart u dan toch de voortdurende groei?*

**Debusschere** Sterke merken laten toe om prijsverhogingen door te voeren. Dit jaar zitten we al aan onze vierde prijsverhoging in Turkije. Als de kosten voor pvc stijgen, slagen wij erin – wel met een lichte vertraging – om onze prijzen te verhogen. In Turkije kan de stijging van onze pvc-kosten overigens ook

het gevolg zijn van een stijgende dollar, want wij importeren er in dollars.

In de meeste andere landen kunnen we de kostenstijgingen doorrekenen met een vertraging van zes tot negen maanden. In Turkije lukt ons dat sneller en dat is puur het gevolg van onze sterke merken.

In de vs lukt het ook sneller. De waardeketen is daar helemaal anders dan in Turkije. Terwijl wij in Turkije sterke merken hebben, die de consument kent, hebben wij dat in de vs totaal niet. In de vs heeft iedere grote fabrikant zijn eigen raamsysteem. Het merk wordt dan gecontroleerd door de fabrikant. Wij leveren de pvc-profielen.

Het gevolg is dat wij er werken met een formule waarbij wij de prijschommelingen gewoon doorrekenen. Daardoor is 80 tot 85 procent van de tonnage die wij in de vs verkopen, geïndexeerd. Met een vertraging van twee tot drie maanden schommelt onze prijs in navolging van de prijs van de pvc. Dus onze marges zijn daar beschermd.

**VFB** *In de vs herstelt de markt en sneller dan verwacht. Waaraan schrijft u dat toe?*

**Debusschere** Dat ligt puur aan de performantie van ons lokaal team. Want de markt groeit niet zo snel, maximaal met 3 tot 5 procent. Het positieve daarvan is dat die groei ook de volgende jaren nog vol te houden is.

Door onze perfecte service en vooral door onze innovatie – elk jaar komen wij er met een nieuw product – zijn wij erin geslaagd om meer dan gemiddeld nieuwe fabrikanten aan te trekken. Vandaar de redelijk spectaculaire groeicijfers die we daar halen.

Wij zijn in de eerste helft van dit jaar in de VS met 15 procent gegroeid in dollartermen, wat, vertaald naar euro, neerkomt op een groei van zowat 40 procent. Dat is drie tot vier keer zo snel als de markt. Die snelle groei zorgt ook voor de verbeterende marges in de VS.

Wij hebben er ook heel sterke klanten-partners. Die klanten verwachten perfecte service en zij weten dat ze met de leider op het vlak van innovatie werken.

Elk nieuw idee voor een betere energie-efficiëntie of een mooiere esthetiek, vinden zij bij ons. Wij werken er in een pure business-to-business relatie.

**VFB** *U bouwt in Reno, Nevada, een tweede fabriek in de VS. Reageert u daarmee op de snelle groei?*

**Debusschere** Er zijn twee redenen voor de bouw van een nieuwe fabriek in Reno. Aan het huidige groeiritme is onze fabriek in Monroe, Ohio, volzet tegen eind 2016.

Maar eigenlijk doen we het vooral om nieuwe business aan te trekken aan de Westkust. Daarbij komt dat de raamsystemen, de profielen en de matrijzen die we moeten maken aan de Westkust, toch anders zijn dan die aan de Oostkust.

**VFB** *U wilt ook verder groeien in de groeiemarkten. Kan u wat meer zeggen over de plannen die u daar heeft?*

**Debusschere** Brazilië stond op de hotlist tot anderhalf jaar geleden. Maar met de huidige economische en politieke situatie hou-



“Wij zijn in de eerste helft van dit jaar in de VS met 15 procent gegroeid in dollartermen, of 40 procent in euro.”

den wij het er bij ons magazijn en wachten we tot er opnieuw dynamiek komt in de markt.

Als je Brazilië vergelijkt met Turkije, dan zie je dat in Turkije ook regelmatig slecht nieuws opduikt. Toch blijft de economie er draaien. Het is te vergelijken met de jaren zestig in Europa. In Turkije is de consument fundamenteel optimistisch.

Misschien heeft het ook te maken met het betere zakenklimaat dat er heerst. In Brazilië is de administratieve bureaucratie alomtegenwoordig. Dat is dramatisch. Je ziet er tegenop om er zaken te doen. En dat weegt zwaar door in de beslissing.

Wat er vandaag op de hotlist staat, vertel ik niet. Maar ik kan wel zeggen dat Latijns-Amerika ons interesseert, net als Indië en het Midden-Oosten. Dat lijken ons vandaag interessante markten.

**VFB** *De olieprijs daalde begin dit jaar. Maar toch steeg de pvc-prijs doordat een aantal chemische bedrijven 'force majeure' inriepen, waar de leverancier zich normaal enkel kan op be-*

*roepen in geval van bv. aardbevingen, brand, stakingen of overstroming. Wat was er precies aan de hand?*

**Debusschere** Vanaf februari vorig jaar viel plots bij de ene producent na de andere de installatie uit. Het was trouwens niet alleen pvc dat in Europa onder druk lag, maar ook polyethyleen, polypropyleen en alle oleofinen.

De reden was dat heel de bevoorradingsketen van plastic, door de lage olieprijs, op heel lage marges aan het draaien was. Met als gevolg dat de ene na de andere fabriek uitviel.

Uiteindelijk zijn er dit jaar liefst 40 'force majeure's' geweest, meer dan het dubbele van het jaar voordien. Statistisch gesproken kan dat niet. En zeker ook de timing waarmee dat allemaal gebeurde, roept toch ernstige vragen op.

Wat je wel kan constateren is dat met een steeds dalende olieprijs, de prijs voor pvc in twee tot drie maanden met

40 procent steeg. In het geval van polyethyleen en polypropyleen was er zelfs sprake van een verdubbeling. Erger, er was zelfs niet voldoende volume om bepaalde fabrieken te beleveren. Een stijging van 40 procent voor de pvc-prijs heb ik in mijn 23 jaar carrière nooit meegemaakt.

Wij zijn erin geslaagd die prijsverhogingen deels door te rekenen. En als grote speler hebben wij altijd voldoende materiaal gekregen, zij het tegen historisch hoge prijzen. Het is één weekend wel erg nipt geweest.

De 'force majeure's' zijn intussen opgelost en je ziet nu dat, met de nodige bevoorradings, de prijs weer geleidelijk aan naar beneden komt. Maar ik stel mij wel de vraag wat er volgend jaar in februari-maart zal gebeuren. Dat is het begin van de lente. De markt trekt dan terug aan.

Wij zijn als sector hiermee naar de Europese Commissie gestapt, maar daar heeft men ons gezegd dat zij op dit moment niets kunnen doen.

**VFB** *U zet ook in op innovatie. Ziet u daar een evolutie in?*

**Debusschere** Wij investeren jaarlijks rond 40 miljoen euro. Maar we investeren nu meer dan vroeger in nieuwe technologie en innovatie en minder in gebouwen en fabrieken. En vroeger waren we, net als onze concurrenten, op zoek naar bredere en diepere raamsystemen, die beter isoleerden.

Dan heb ik onze mensen gevraagd te werken aan innovatie, die mijn moeder kan zien, zonder dat er een verkoper naast staat om haar te zeggen waar ze precies moet naar kijken.

Eigenlijk gaat het over drie pijlers. Ten eerste kleur, met name onze Omniral-investering. Ten tweede is er linktrusion, onze investering in glasvezeltechnologie, die slanke profielen mogelijk maakt, zoals iSlide schuiframen. En als derde is er de investering in recycling.

**VFB** *De eerste innovatie, Omniral, de 360° gekleurde pvc-profielen, kampt met problemen. Waar gaat het hier over?*

**Debusschere** Wij hebben een kwaliteitsprobleem ontdekt en daarom hebben wij ons product van de markt gehaald. We ontwikkelen het nu verder.

We hebben de chemische samenstelling van de verf veranderd. Wij werken met op water gebaseerde verf om ecologische redenen. Maar het is niet evident om dergelijke verf op een kunststof – laat staan op pvc – goed te laten hechten.

De hechting hebben we verder ontwikkeld en nu zijn we klaar om het product te herlanceren in 2016. In een eerste fase beperken we de productie tot België. De reden daarvan is dat het logistiek niet zo eenvoudig is.

In België zijn pvc en aluminium elk goed voor zo'n 40 procent van de markt. Dat betekent dat kleur enorm gewenst is, dus hier is zeker een markt voor en daarom hebben we zwaar geïnvesteerd in deze technologie.

**VFB** *U heeft met linktrusion een alternatief voor aluminium. Glasvezel dient daarbij om het materiaal te versterken. Hoever kunt u daarin gaan?*

**Debusschere** Wij zijn zeker nog niet de grenzen aan het aftasten van de technologie. De traditionele technologie van pvc-ramen is plastic en daarbinnen zit een stalen verster-



“Een stijging van 40 procent voor de pvc-prijs heb ik in mijn 23 jaar carrière nooit meegeemaakt.”

king. We vervangen de stalen versterking nu door glasvezelstrips. Het grote voordeel is dat je een veel beter isolerend product hebt.

In de vs zijn we bezig met profielen die voor 80 procent uit glasvezel bestaan, met polyurethaan errond om het bijeen te houden.

Je ziet de jongste paar jaar dat wij echt aan het opereren zijn als een mondiale groep, waarbij innovaties die we in de vs ontwikkelen ook in Europa worden ingezet. Of waarbij wij bv. onze markt in Chili bedienen met zowel het productgamma uit Turkije als dat uit de vs.

**VFB** *Hoe reageert de markt op de nieuwe technologie?*

**Debusschere** De markt reageert hier heel goed op. We hebben al goed isolerende iSlide-schuifdeuren gemaakt, die we op enkele beurzen in Frankrijk getoond hebben en de reacties waren erg enthousiast.

Die glasvezel was trouwens een van de grote redenen om zelf te investeren in recycling in Diksmuide. Want de technologie voor het scheiden van pvc en glasvezel bestond niet. We hebben die nu zelf ontwikkeld in onze fabriek in Diksmuide.

**VFB** *Die recycling in Diksmuide heeft nog niet echt opgeleverd wat jullie ervan verwacht hadden. Wat is het probleem?*

**Debusschere** We hadden twee problemen. Ten eerste was er het technologische probleem, maar dat wisten we. Dat zijn we nu gestaag aan het oplossen.

haar pogingen om ervoor te zorgen dat een aantal landen zouden stoppen met het weggoien van goede recupereerbare grondstoffen. De Commissie is nu aan het werken aan een richtlijn ter zake. Die is waarschijnlijk niet voor morgen. En voor zij dan in Frankrijk in wetten vertaald is, zal er nog wel wat tijd verlopen.

Ik voorzie wel dat we in 2016 positief draaien met onze recycling in Diksmuide. We hebben ondertussen andere instromen gevonden van pvc.

Bij ieder van onze nieuwe producten kijken we welke klassen van pvc-recycalaat we intern kunnen hergebruiken. Op termijn is het de bedoeling om dit maximaal te doen. Daarvoor ontwikkelen we versneld nieuwe producten. In afwachting hebben we al een aantal klanten die ons pvc-recycalaat gebruiken voor andere bouwproducten die wij niet in ons gamma hebben.

