

Staying the Course

Maatregelen ter versterking concurrentiepositie leiden niet tot andere strategische koers

Nu de onrust op de financiële markten zich heeft uitgebreid tot de reële economie leidt de wereldwijde economische teruggang tot moeilijker markt-omstandigheden voor sommige activiteiten van DSM, waardoor de financiële resultaten van de onderneming onder druk komen te staan.

Tot nu toe hebben DSM's *Life Sciences*-activiteiten slechts in zeer beperkte mate de gevolgen van het huidige moeilijke economische klimaat ondervonden, en hetzelfde geldt voor DSM Dyneema. In het vierde kwartaal van 2008 deden de effecten van de economische teruggang zich vooral gelden bij de *Materials Sciences*-onderdelen van DSM die de automobielenindustrie, de elektrotechnische en elektronica-sector en de bouwsector bedienen.

Tegen deze achtergrond heeft DSM een aantal acties en maatregelen genomen om op korte termijn de kasstroom te verbeteren en de kosten te verlagen. Deze acties behelzen onder meer een vermindering van het werkkapitaal en een heroverweging van investeringen en projecten.

Tevens worden verschillende initiatieven genomen op het gebied van kostenbeperking, bijvoorbeeld een scherpere focus op inkoop, een vermindering van tijdelijk personeel en tijdelijke fabrieksstops. Daarnaast worden alle stafactiviteiten op concern- en regionaal niveau onder de loep genomen.

Tegelijkertijd blijft DSM volledig gefocust op klanten om aan hun behoeften en prioriteiten tegemoet te komen. Dienst-reizen worden sterk beperkt om kosten te besparen, maar dergelijke maatregelen gelden niet voor reizen naar klanten. Een aantal DSM-medewerkers is speciaal belast met de taak om de relaties met bestaande en nieuwe klanten te verdiepen.

DSM blijft tevens volledig gefocust op innovatie en duurzaamheid. De onderneming onderkent nieuwe groeikansen die geboden worden door de huidige marktomstandigheden, zoals kleinschalige acquisities op technologiegebied. DSM blijft onverkort vasthouden aan zijn eigen waarden.

Bovendien worden er een aantal structurele kosten-besparende maatregelen genomen om de winstgevendheid en het concurrentievermogen voor de toekomst te versterken. Deze maatregelen zullen leiden tot een vermindering van het totale aantal arbeidsplaatsen met ongeveer 5% oftewel 1000 en zullen naar verwachting resulteren in besparingen oplopend tot € 100 miljoen per jaar, die in 2010 volledig zullen worden gerealiseerd. Er is een concertteam geformeerd om alle genomen maatregelen te coördineren.

Nauwkeurig navigeren bij ongewijzigde strategie

Met de bovenbeschreven acties en maatregelen blijft DSM onverkort vasthouden aan de strategische richting en cultuur-veranderingsagenda die eerder zijn vastgesteld en aan de koers die in *Vision 2010* is uitgezet. Dit betekent dat DSM doorgaat met zijn versnelde transformatie tot een *Life Sciences* en *Materials Sciences*-onderneming met een hoger winstniveau en een betere winstkwaliteit.

Economische cycli komen en gaan, maar de belangrijkste maatschappelijke trends zoals door DSM gesignaleerd in de *Vision 2010*-strategie zijn hetzelfde gebleven en zullen ook in het komende decennium van toepassing blijven.

Energie en klimaatverandering

Met betrekking tot klimaatverandering en energie ontstaan er bijvoorbeeld voortdurend allerlei nieuwe businesskansen, ondanks de significante daling van de olieprijs in de tweede helft van 2008. De uitputting van de natuurlijke hulpbronnen vormt een krachtige stimulans voor ondernemingen om alternatieve routes en strategieën te ontwikkelen voor het gebruik van zowel materialen als energie.

Ook al hebben veel autofabrikanten momenteel te kampen met dramatische marktomstandigheden, toch zal de behoefte aan hoogwaardige kunststoffen ter vervanging van metaal in auto's verder toenemen door de invoering van strengere emissieregelgeving.

Verwacht wordt dat het toenemende bewustzijn van en de toenemende aandacht voor klimaatverandering – ook in de Verenigde Staten – samen met de wens van sommige landen om hun afhankelijkheid van geïmporteerde olie te verminderen, de vraag naar alternatieve energiebronnen zoals windmolens en zonnecellen (en dus ook naar de materialen daarvoor) zal stimuleren.

Inspelen op 'bio'-kansen

De ontwikkeling van tweede-generatie biobrandstoffen op basis van biomassa in plaats van eetbare gewassen is een voorbeeld van een ontwikkeling waarbij DSM's unieke kennis en technologieën op de gebieden van *Life Sciences* en *Materials Sciences* samenkomen.

DSM produceert al meer dan een eeuw ingrediënten voor de voedings- en de farmaceutische industrie onder toepassing van biotechnologische methoden. Biotechnologie biedt cruciale mogelijkheden voor de ontwikkeling van niet alleen deze tweede-generatie biobrandstoffen, maar ook chemische producten en kunststoffen op biologische basis.

Momenteel is zo'n 20% van DSM's omzet aan biotechnologie gerelateerd. De combinatie van technologische kennis, decennialange ervaring en diepgaand inzicht in de materiaalmarkt geeft DSM een sterk concurrentievoordeel bij de ontwikkeling van materialen op basis van hernieuwbare grondstoffen, maar ook bij de verdere ontwikkeling van biomedische materialen.

Ook op het gebied van gezondheid en welzijn leveren DSM's unieke en complementaire expertises in *Life Sciences* en *Materials Sciences* talrijke mogelijkheden op, bijvoorbeeld in de vorm van biomedische materialen. Er worden steeds meer materialen ontwikkeld die onderdelen van het menselijke lichaam kunnen vervangen en de noodzaak van invasieve chirurgie kunnen verkleinen.

Tegelijkertijd leidt de stijging van de kosten van de gezondheidszorg in de westerse wereld tot de ontwikkeling van nieuwe medicijnen. DSM is actief betrokken bij de ontwikkeling van biofarmaceutica en heeft significante vorderingen gemaakt in de klinische ontwikkelingsfase van deze producten. Hierbij speelt DSM's samenwerking met Crucell op het gebied van PER.C6® een belangrijke rol.

Veranderende levensstijlen

Een flink aantal ziekten in de westerse wereld heeft te maken met levensstijl en voedingspatronen. DSM ontwikkelt functionele voedsel ingrediënten waarmee deze ziekten kunnen worden bestreden.

Met name in de westerse wereld zijn er diverse ontwikkelingen op het gebied van levensstijl die consumenten stimuleren over te stappen op gezondere voedingspatronen. Tegelijkertijd neemt de wereldwijde vleesconsumptie toe, vooral in de opkomende economieën als gevolg van de stijgende koopkracht. De veestapel die nodig is voor de productie van dit vlees belast het milieu in aanzienlijke mate. Diverse door DSM ontwikkelde producten dragen bij aan vermindering van deze milieubelasting.

In de opkomende economieën is de groeiende middenklasse met zijn grotere bestedingsruimte steeds meer geïnteresseerd in de nieuwste producten, bijvoorbeeld op het gebied van communicatie en auto's.

Meer en meer verbonden

Momenteel wordt ruim tweederde van alle nieuwe mobiele telefoons verkocht buiten West-Europa, Japan en Noord-Amerika. De fabrikanten hebben dan ook steeds meer behoefte aan betrouwbare en betaalbare materialen om mobieltjes te produceren die de consumenten in de opkomende economieën zich kunnen veroorloven.

Staying the Course

In West-Europa, Japan en Noord-Amerika maken consumenten en ondernemingen steeds vaker gebruik van moderne communicatietechnieken zoals mobiel internet en breedbandverbindingen met hoge capaciteit. Nu de vervangingsaankopen teruglopen, moeten fabrikanten nieuwe functionaliteiten en een betere *performance* bieden om consumenten over te halen een nieuw mobieltje te kopen.

Dankzij de continue innovaties in de halfgeleiderindustrie passen er steeds meer computerchips op een vierkante centimeter, waardoor nieuwe, snellere toepassingen en kleinere apparaten mogelijk worden. DSM's nieuwe polymeer Stanyl® ForTii™ kan bijvoorbeeld worden toegepast in connectoren voor geheugenkaarten en LED's en helpt zo de elektronische gadgets van morgen mogelijk te maken.

De introductie van de volgende generatie breedband-technologie in de Verenigde Staten, Europa en andere delen van de wereld zal de connectiviteit verder verhogen en meer mogelijkheden bieden voor samenwerking, zowel thuis als op het werk. Nu al zijn miljoenen kilometers glasvezelkabel voorzien van een coating bestaande uit materialen die door DSM zijn ontwikkeld en geproduceerd.

Levens verbeteren

Ondanks de voortgaande economische groei in opkomende economieën zijn naar schatting drie tot vier miljard mensen nog steeds arm of extreem arm. Zij bevinden zich onderaan de bevolkingspiramide en in veel gevallen ontbreken basisvitamines en -mineralen in hun dagelijkse voedsel.

DSM is betrokken bij diverse projecten (onder meer in samenwerking met het Wereldvoedselprogramma van de Verenigde Naties) om de levensstandaard van de extreem armen te verhogen, bijvoorbeeld door middel van het verstrekken van vitaminesachets ter verrijking van koolhydraten om ondervoeding tegen te gaan. Ook nu de wereldeconomie een teruggang vertoont, blijft DSM zich volledig inzetten voor deze projecten, die levens verbeteren door middel van verbeterde voeding.

Sterker na de storm

Zoals veel ondernemingen merkt ook DSM bij bepaalde bedrijfsonderdelen de gevolgen van de huidige economische teruggang. De onderneming heeft voortvarend actie ondernomen, is conservatief gefinancierd en beschikt over een sterke activiteitenmix. DSM zal deze periode doorstaan en er uiteindelijk sterker uit tevoorschijn komen. De onderneming blijft vasthouden aan de strategische verschuiving naar een *Life Sciences* en *Materials Sciences*-onderneming die bijdraagt aan oplossingen voor de belangrijkste thema's van deze tijd: energie, klimaat, voeding en gezondheid.