

## Ronde Tafel

Bankiers over  
financiering  
ondernemers

p8

## Interview

Hein Deprez,  
topman van  
PinguinLutosa

p18

## Boer in Business

Bob Crébas:  
Veeteelt naar  
Rotterdam

p50

## Verder

Welig tierende grondhandel p14

Weerextremen hebben prijs p24

ForFarmers groeit door p30

Geld verdienen aan mest p38

Gerda Verburg over voedsel p44

# BOEREN BUSINESS



## Strategische zetten in het zuivellandschap

Zuivelindustrie wereldwijd aan het concurreren en coöpereren



## Het loslaten van het Europese melkquotum, gecombineerd met groei markten in Azië, Latijns Amerika en Afrika maakt dat de internationale zuivelmarkt meer dan ooit aan verandering onderhevig is. De vraag is wie straks de grote spelers zijn en uit welke landen de komende jaren nieuws valt te verwachten.

**D**e zuivelmarkt is volop in beweging. Bedrijven gaan partnerschappen en joint-ventures aan, maar te midden van al het rumoer is één beweging overduidelijk: de zoektocht naar schaalgroottes in een steeds minder gereguleerde markt. Het Nederlandse Royal FrieslandCampina heeft bijvoorbeeld een strategie geformuleerd in het programma 'route2020', die gericht is op groei en waardecreatie in geselecteerde markten en productcategorieën. Om te groeien in het segment baby- en peutervoeding investeert FrieslandCampina de komende twee jaar 100 miljoen euro in haar productielocaties te Beilen en Bedum. Ook is er stevig ingezet op de R&D-capaciteiten van de zuivelcoöperatie, onder meer door in Wageningen een nieuw centrum voor onderzoek en ontwikkeling te bouwen.

Niet zozeer de stagnerende Europese economie, maar de opkomende economieën in Azië en Afrika zijn de motoren van de verwachte groei waar de Nederlanders op willen anticiperen. Cees 't Hart, CEO van FrieslandCampina, zegt in het laatste halfjaarverslag (medio 2011) dat zijn bedrijf op schema ligt met de route2020-strategie en benoemt wereldwijde ontwikkelingen in de markt: 'Dankzij onze brede portfolio van op zuivel gebaseerde dranken, baby- en peutervoeding, kaas, boter, room, desserts en functionele ingrediënten, gecombineerd met geografische spreiding van onze activiteiten, zijn we in de positie om teleurstellende ontwikkelingen in één segment of regio te compenseren met positieve

ontwikkelingen in andere segmenten en regio's.'

### Expansie na het melkquotum tijdperk

Ook agrarische ondernemers beginnen uit te breiden, waarbij zij anticiperen op het opheffen van het Europese melkquotum in 2015. 'Een aantal landen in het noordwestelijk deel van de Europese Unie verwachten een stijging van vijftien tot twintig procent in de melkopbrengst', zegt Onno van Bakkum van CO-OP Champions, die de ontwikkelingen in de zuivelsector beroepsmatig nauwgezet volgt. 'In een land als Ierland,

dat later is toegetreden tot de EU en nog minder heeft kunnen profiteren van Europese regelingen dan de andere lidstaten, ligt de verwachte stijging zelfs op vijftig procent.'

Een verwachting is dat in de minder gereguleerde markt zuivelconcerns clusters gaan vormen. Van Bakkum denkt dat daarom voor deze bedrijven veel afhangt van de juiste keuzes in partnerschappen en manieren waarop zij hun rendement willen herinvesteren. Coöperaties doen dit anders dan beursgenoteerde ondernemingen, maar dat wil nog niet zeggen dat zij in het nadeel

## Meer ruimte voor nichemarkten

Harm Evert Waalkens was van 1998 tot 2010 Tweede Kamerlid namens PvdA en fractievoorzitter in agrarische vraagstukken en is daarnaast biologisch melkveehouder. Hij denkt dat de gevolgen van de opheffing van het melkquotum voor zijn bedrijf gering zijn. 'Het voordeel is dat je stopt met op het scherpst van de snede te produceren, waarbij het verschil tussen het quotum en de productiestroom precies op nul moet uitkomen. Die druk valt eraf. Er komt meer ruimte om met de seizoenen mee te bewegen, wat voor een biologisch bedrijf heel belangrijk is. Ons quotum is nu 1,2 miljoen liter melk per jaar, waar bovenop we nog 400 miljoen liter huren. Die kosten komen te vervallen, maar ik houd er tevens rekening mee dat de melkprijs naar beneden gaat.' De trend van schaalvergroting is wel duidelijk zichtbaar, ziet hij. 'Ook wij zijn de laatste jaren 15 procent gegroeid, maar het is niet de enige route die bedrijven kunnen volgen. Wat betreft schaalgroottes is de markt terechtgekomen in een 'ratrace' van vraag en aanbod. De vraag uit de retailmarkt clusterd zich en een natuurlijke reactie is dat het aanbod zich dan ook gaat clusteren. Het is een beweging die nauwelijks te stoppen is. Maar als je steeds grotere cirkels trekt, dan ontstaat er tussen die cirkels ook meer ruimte voor nichemarkten. Dat kunnen buitenboordmotoren zijn van onverwachte coalities, onderschat deze ruimte niet.'





*Onno van Bekkum: 'Er ontstaan enkele mondiale coöperatieve netwerken, geclusterd rondom één of twee krachtige coöperaties.'*

zijn. Maarten Vijverberg, partner bij adviesbedrijf Boer & Croon, dat FrieslandCampina begeleidde bij verschillende onderdelen van de fusie waaruit het bedrijf in 2008 ontstond: 'Een coöperatie moet letten op belangen van leden, die uiteindelijk te maken hebben met de melk-opbrengst. In vergelijking tot een beursgenoteerd bedrijf heeft een coöperatie beperktere toegang tot de kapitaalmarkt. Het voordeel is wel dat je als coöperatie in zekere mate een beschermde status hebt.'

Grote overnames hoeven we volgens Vijverberg in de nabije toekomst niet te verwachten van de Nederlandse coöperatie. 'FrieslandCampina heeft de capaciteit tot mondiale speler uit te groeien en is zeker in staat tot nieuwe overnames. Maar daarvoor moet het wel eerst de integratie afronden van de twee grote bedrijven waaruit het is ontstaan. Dat is een heel proces.'

#### **Lappendeken aan concurrenten**

Een blik op de Europese zuivelkaart biedt een ingewikkelde lappendeken van bedrijven die elkaar hevig beconcurreren. In Scandinavië is Arla een sterke speler, in Nederland is FrieslandCampina dat, maar de situatie is per land verschillend. Van Bekkum: 'In Duitsland

bestaat het speelveld uit zo'n tweehonderd grote en kleine coöperaties. Al deze coöperaties beconcurreren elkaar sterk en maken praktisch geen winst want zij betalen zo veel mogelijk uit aan hun leveranciers, waardoor ze niet investeren in hun infrastructuur. Een mondiale speler komt daarom niet snel uit Duitsland. Daarvoor is het al te laat.'

### ***Een mondiale speler komt niet uit Duitsland***

Behalve Duitse samenwerkingsverbanden hebben ook Amerikaanse coöperaties te weinig geïnvesteerd om tot internationale spelers van importantie uit te groeien, schetst Van Bekkum. Ze zijn weliswaar zeer groot en qua omvang sterk vertegenwoordigd, maar hebben weinig mogelijkheden om nog verder te groeien. Zij houden zich vooral bezig met de verkoop van rauwe melk aan de industrie.

Dairy Farmers of America heeft twee keer de melkopbrengst van FrieslandCampina, maar dat laatste bedrijf is veel meer aanwezig door de keten heen: van boerenerf tot consument. Van Bekkum:

'Wil je waarde toevoegen aan twintig miljard liter melk, dan moet je investeren. In mijn ogen laten Amerikaanse bedrijven zich het kaas van het brood eten.' Een voorbeeld dat hij daarbij geeft is de kaasfabriek die het Ierse Glanbia onlangs in de VS bouwde. 'De Amerikaanse coöperaties leveren hiervoor de melk aan, maar daarna is het voor hen ook einde oefening en kunnen de Ieren waarde toevoegen aan het product. In de VS produceert Glanbia inmiddels net zoveel kaas als in Ierland.'

#### **Kapitaal aantrekken van beurs**

Coöperaties in Frankrijk hebben het van oudsher ook niet eenvoudig, net als hun Duitse en Amerikaanse collega's. Het land produceerde jarenlang veel te veel melk en omdat er zich onder de coöperaties geen krachtige spelers bevonden, konden verwerkende bedrijven als Nestlé en Danone de coöperaties qua melkprijs altijd net overbieden. Coöperaties vallen er steeds net niet om, maar kunnen te weinig investeren in versterking van hun marktposities.

De Ierse coöperaties daarentegen deden het anders: zij haalden in de jaren tachtig kapitaal op van de beurs. Ze maakten vervolgens een enorme groei door, maar de Ierse zuivelactiviteiten bleven achter en het coöperatieve eigendom verwa-



## Top 25 van mondiale zuivelcoöperaties

Rang	Naam	Land	Omzet	Nettowinst	Omschrijving
1	Fonterra	NZ	12128	470,6	Grootste wereldspeler zuivelcommodities; expandeert mondiaal; CEO: Nler Spierings
2	FrieslandCampina	NL	8992	458,0	Bekend
3	Land O'Lakes	USA	8410	134,4	Zuivelomzet 33%; voer 30%; akkerbouwaanvoer 33%; mooi zuivelmerk: Land O'Lakes
4	Dairy Farmers of America	USA	7395	33,0	Vooraf doorverkoop rauwe melk; handelt via DairyAmerica op beurs Fonterra
5	Arla Foods	DK	6577	170,1	Deens-Zweeds-Duitse coöperatie; grootst in VK, ook in NL, FI, CN enz.; mooi merk
6	DMK	DE	4175	2,5	Apr11 fusie Nordmilch & Humana; 70% omzet is Duits; merkontwikkeling
7	Sodiaal	FR	4021	23,3	Kocht Entremont (kaas) in Jul10; 50% dochter Yoplait sinds Mei11 bij General Mills
8	Tine	NO	2411	116,3	Noorse bijna-monopolist met sterk kaasmerk Jarlsberg in VS
9	Agropur	CA	2351	27,9	Grote speler consumentenproducten vanuit Quebec; bouwt markt op in de VS
10	California Dairies	USA	2236		Grote speler in boter; ook dagverse melk en poeders; amper 500 leden-aanvoerders!
11	Glanbia	IR	2167	108,6	46% beursgenoteerd sinds '89; groeit in kaas VS en wei-nutritionals; groei melkplas!
12	Emmi	CH	2153	69,1	Sinds Dec04 beursgenoteerd; 63% boereneigendom; gestage groeier internationaal
13	Irish Dairy Board	IR	1905	11,4	'Dochtercoöperatie' van o.a. Glanbia en Dairygold; export commodities; botermerk
14	Valio	FI	1822	38,6	Finse topcoöperatie; groeit in Baltische staten; vecht thuis tegen Arla Foods
15	Murray Goulburn	AU	1573	19,7	Laatste resterende zuivelcoöperatie in AU! Sterke commodity speler; JV partner FC
16	Amul	IN	1527		Prachtige Indiase coöperatie met enorm fijnmazig systeem aanvoer en afzet
17	Darigold / Westfarm Foods	USA	1468	36,2	Range consumentenzuivel o.a. merk Darigold; ingrediënten poeders, boter, wei, kaas
18	AMPI	USA	1290		Vooraf Amerikaanse cheddar kaas en boter voor huismerken en verwerking
19	Kerry Co-operative Creameries	IR	1180	10,8	Nog 17% aandeelhouder in sinds 86 beursgenoteerde Group; was succesverhaal
20	Hochwald	DE	1148	1,5	Sterke club, klaar voor volgende groeispurong; kocht Nestle fabrieken oa. Bolsward
21	Bayernland	DE	1146	0,3	Zuidduitse topcoöperatie; weinig spectaculaire ontwikkelingen
22	Prairie Farms Dairy	USA	1136		Verse zuivel onder merk farmer-owned "Prairie Farms"; toeleverancier ijs, desserts enz.
23	Laïta	FR	1087		Jun10 fusie van Even met zuiveltakken Coopagri Bretagne en Terrena
24	Foremost Farms	USA	1035		Kaas, wei-eiwitten, boter en doorverkoop rauwe melk
25	Maryland & Virginia Milk Producers	USA	920	6,6	Doorverkoop rauwe melk, dagverse melk, ingrediënten: room, poeders

Samenstelling: CO-OP Champions Database, [www.coopchampions.com](http://www.coopchampions.com)

terde. 'Kerry Group en Glanbia zijn nu prachtige ondernemingen, met internationaal mooie marktposities in ingrediënten en voedingssupplementen, maar een krachtige coöperatieve structuur ontbreekt om de extra melkplas op te kunnen vangen', zegt Van Bakkum. 'Bij die herstructurering kan een internationale coöperatie wel een rol spelen.'

Helemaal aan de andere kant van de wereld heeft het Nieuw-Zeelandse Fonterra, waar de Nederlander Theo Spierings (voormalig topman van Royal Friesland Foods) sinds september van dit jaar CEO is, zich ontwikkeld tot de grootste wereldspeler in zuivelcommodities. Het grootste bedrijf van Nieuw-Zeeland is verantwoordelijk voor 30 procent van de wereldexport en in de ogen van Van Bakkum het verst in de ontwikkeling van alle zuivelbedrijven. 'Fonterra heeft negentig procent van de melkmarkt in Nieuw-Zeeland in handen en heeft middels joint ventures ook op de belangrijke andere plekken op de wereld strategische posities ingenomen, zowel in de afzetmarkten als in de toegang tot lokale melk en de melkverwerking', zegt hij.

Van Bakkum vervolgt: 'Gevaar bij Fonterra is wel dat zij sterk kijkt naar het aandeelhoudersbelang van de leden. Ik hoop echt dat ze, ook met de verhandelbare certificaten die ze nu introdu-

ceren, niet toch de Ieren achterna gaan. Dat is voor de mondiale coöperatieve samenwerking niet handig.'

### Blik naar internationale speelveld

In veel landen zijn de zuivelondernemingen wel klaar met het nationaal fuseren. De blik verschuift

## 'Amerikaanse coöperaties laten de kaas van het brood eten'

nu naar het internationale speelveld. Dat denkt ook Vijverberg: 'Wat betreft fusies en overnames zijn we in Nederland wel zo'n beetje klaar in de melkverwerkende industrie en de coöperatieve zuivel. Een fusie van DOC Kaas met het Duitse DMK was dan ook helemaal geen gekke gedachte', verwijst hij naar het recente afketsen van fusieplannen tussen de Hoogeveense kaasmaker en de Duitse zuivelcoöperatie. 'Schaalgrootte geeft meer mogelijkheden om waarde toe te voegen aan producten en de trend is dat schaal een steeds grotere rol speelt in de zuivelmarkt.'

Het Nederlands-Duitse bedrijf is er niet gekomen, maar duidelijk is dat het internationale bal is begonnen. Wie gaat wie overnemen? Van Bakkum denkt dat van de internationale top-25 van zuivelcoöperaties de komende jaren ongeveer een derde van de namen verdwijnt. 'De vraag is nu welke netwerken straks overblijven. Ik heb het dan niet over fusies, maar enkele mondiale coöperatieve netwerken, geclusterd rondom één of twee krachtige coöperaties.' Een fusie tussen FrieslandCampina en Arla had voor de hand gelegen, gezien de posities van de twee bedrijven in Europa en belangen in groeimarkten. Maar doordat Arla het deel van FrieslandCampina overnam dat na de fusie tussen Friesland Foods en Campina wegens de mededingingswetgeving overbleef, is een fusie inmiddels erg onpraktisch. Van Bakkum: 'Dat is niet erg, ze kunnen Europees concurreren en mondiaal coöpereren. Met Fonterra. Een één-tweetje tussen Arla Foods en Fonterra, dát zou ik een gemiste kans vinden voor FrieslandCampina.'

BB

Tekst: Koos Plegt

Foto: Aleksander Willemse

Illustratie: Dimitry Hamerlink

Meer weten: [boerenbusiness.nl/melkmarktcoopchampions.com](http://boerenbusiness.nl/melkmarktcoopchampions.com)





## Strategic Moves in the Dairy Landscape

The release of the European quota, combined with emerging markets in Asia, Latin America and Africa makes the international dairy market more than ever subject to change. The question is who will become the major players and from which countries the news coming years is to be expected.

The dairy is in full swing. Companies are partnerships and joint ventures, amid all the hubbub is about a movement is clear: the search for scale in an increasingly regulated market. The Dutch Royal Friesland Campina has such a strategy formulated in the 'Route 2020', which is focused on growth and value creation in selected markets and product categories. To grow in the baby and toddler food segment invests FrieslandCampina the next two years 100 million in its production sites Beilen and Bedum. There is also firmly deployed on the R&D capabilities of the dairy cooperative, including a new center for research and development built in Wageningen.

Not the stagnant European economy, but the emerging economies in Asia and Africa are the engines of growth expected in anticipating where the Dutch. Cees' t Hart, CEO of Friesland Campina, says in the latest interim report (mid 2011) that his company is on schedule with the route 2020 strategy and appoints global developments in the market: "Through our broad portfolio of dairy-based drinks, baby - and infant food, cheese, butter, cream, desserts and functional ingredients, combined with geographic spread of our activities, we are in a position to disappointing developments in one region or segment offset by positive developments in other segments and regions.

### Expansion after the quota era

Also agricultural entrepreneurs begin to expand, which they anticipate lifting the European milk quota in 2015. "Some countries in the northwestern part of the European Union expect an increase of fifteen to twenty percent in the milk yield," said Onno van Bakkum CO-OP Champions, the developments in the dairy sector professional exactly. "In a country like Ireland, which later joined the EU and even less has benefited from European rules than others, is expected to rise even fifty percent."

An expectation is that in the less regulated market dairy companies to form clusters. Van Bakkum think so much depends on these companies for the right choices in partnerships and ways in which they wish to reinvest their returns. Cooperatives do this other than listed companies, but that does not mean that they are at a disadvantage. Maarten Vijverberg, partner at consulting firm Boer & Croon, FrieslandCampina accompanied by various components of the merger that created the company in 2008: "A cooperative must pay attention to interests of members, who ultimately have to do with the milk yield. In comparison to a publicly listed company, a cooperative, limited access to capital. The advantage is that you as a cooperative to some extent have protected status. " Big acquisitions by Vijverberg we need in the foreseeable future to expect from the Dutch cooperative. "FrieslandCampina has the capacity to grow to a global player and is certainly capable of new acquisitions. But that it first must complete the integration of the two major companies which it originates. That's a long process. "

### Patchwork of competitors

A look at the European dairy menu offers a complex patchwork of companies that compete with each other violently. In Scandinavia, Arla is a strong player in the Netherlands, Friesland Campina, but the situation varies per country. Van Bakkum: "In Germany there are some two hundred large and small cooperatives. All these cooperatives compete with each other strongly and make almost no profit because they pay as much as possible to their suppliers, making them not invest in their infrastructure. A global player is not so fast from Germany. Now it's too late. "

In addition to partnerships German American cooperatives have invested too little in order of importance to international players to grow, explains Van Bakkum. They are indeed very large in size and presence, but have few opportunities to further grow. They are mainly occupied with the sale of raw milk to the industry. Dairy Farmers of America has twice the yield of FrieslandCampina, but latter company is much more present throughout the chain from farm to consumer. Van Bakkum: "Do you add value to twenty billion liters of milk, then you should invest. In my eyes American cooperatives let the cheese being eaten from their bread: An example he gives is the

cheese factory while the Irish Glanbia recently built in the U.S.. "The American cooperatives deliver the milk, but then it is for them also end exercise and the Irish can add value to the product. In the USA, Glanbia now as much cheese as in Ireland."

#### Raising capital from stock market

Cooperatives in France have traditionally not easy, like their German and American colleagues. The country produced for many years and too much milk because there are no strong players among the cooperatives were, could manufacturing companies as Nestle and Danone milk cooperatives in terms of always just on offer. Cooperatives are not always just, but may under-invest in strengthening their market positions. The Irish cooperatives on the other hand, did it differently: they brought in the eighties, capital of the fair. They were then grown enormously, but the Irish dairy operations continued behind and cooperative ownership diluted. "Kerry Group and Glanbia are wonderful companies with good market positions in international ingredients and dietary supplements, but a powerful cooperative structure lacks the extra milk surplus to cope: says Van Bekkum. "With this restructuring, an international cooperative play a role.

On the opposite side of the world has New Zealand's Fonterra. where the Dutchman Theo Spierings (former CEO of Royal Friesland Foods) since september of this year's CEO, has developed into the largest global player in dairy commodities. The largest company in New Zealand is responsible for 30 percent of world exports and in the eyes of Van Bekkum furthest in the development of all dairies. "Fonterra has ninety percent of the milk market in New Zealand-owned and through joint ventures on the other important places in the world occupied strategic positions in both markets and in access to local milk and milk, "he says. Van Bekkum continues: "Danger in Fonterra is that they are strong look at the shareholder interests of the members. I really hope that they, with tradable certificates that they now introduce they do not go after the Irish. That would complicate the global cooperative partnerships. "

#### Look to international arena

In many countries, the dairy companies have completed the national merger process. The look is now shifting to the international arena. It also thinks Vijverberg, "With regard to mergers and acquisitions in the Netherlands we are pretty much ready in the milk processors and dairy cooperatives. A merger of DOC Kaas with the German DMK was therefore not a crazy idea: he refers to the recent bounce off of merger plans between the DOC cheese maker and German dairy cooperative. "Economies of scale gives more opportunities to add value of products and the trend is that scale plays an increasingly important role in the dairy market. "

The Dutch-German company has not been produced, but it is clear that the international ball has begun. Who will take over whom? Van Bekkum think of the international top-25 of dairy cooperatives in the coming years about a third of the names will disappear. "The question is now what networks will soon remain. I'm not talking about mergers, but some global cooperative networks clustered around one or two powerful cooperatives. " A merger between Friesland Campina and Aria had been obvious, given the positions of the two companies in Europe and interest in emerging markets. But because part of the Aria FrieslandCampina took over after the merger between Friesland Foods and Campina because of the competition remained, a merger is now impractical. Van Bekkum: "That's not bad, they can compete European and cooperate globally. With Fonterra. A one-two between Aria Foods and Fonterra, that would be a missed opportunity for FrieslandCampina I think.