



# VERANDERENDE OMSTANDIGHEDEN DWINGEN TOT AANSCHERPING STRATEGIE

De veranderende marktomstandigheden en onder andere afspraken over het klimaatakkoord dwingen Cosun tot een herbezinning op de langetermijnstrategie en op de investeringen in de werkmaatschappijen. Het uitgangspunt blijft: continuïteit garanderen voor een goede bietenprijs, zegt Ben van Doesburgh, extern lid en plaatsvervangend vice-voorzitter van de raad van beheer.

**D**e kernvraag van de coöperatie is helder: Hoe zorg je ervoor, dat je de toekomst van het bedrijf veiligstelt en je op de langere termijn financieel resultaat voor de leden kunt blijven realiseren? Zeker in een tijd dat het wat slechter gaat met Suiker Unie en bijvoorbeeld beperking van de CO<sub>2</sub>-uitstoot en de eindigheid van het gasgebruik hoog op de agenda staan, is die vraag actueler dan ooit. “Het Umfeld is aan het veranderen”, stelt Ben van Doesburgh. En dat dwingt tot andere keuzes, met een bijbehorend meerjarig investeringsprogramma. Zeker voor Suiker Unie kan de nationale energiediscussie grote gevolgen hebben. De suikerfabrieken staan in de Top 20 van grootste energieverbruikers van Nederland. “Alhoewel Suiker Unie daarmee niet in de eerste fase van de omschakeling zit, denken wij mee en kijken naar omschakelingsmogelijkheden.

Die omschakeling zal duur zijn en is zonder overheidssteun moeilijk”, waarschuwt Van Doesburgh. Vooral het ‘gasloos’ is een grote uitdaging.

## Discussie

Voor Suiker Unie staat er heel veel op het spel, zeker als de suikerfabrieken het helemaal zonder aardgas moeten stellen. Dat heeft nogal wat consequenties. Ook qua investeringen. Daar komt bij: “Voor de andere werkmaatschappijen is de wereld ook veranderd. Het relatieve belang van hun winstgevendheid is groter geworden nu Suiker Unie een periode minder goed rendeert.”

Al die aspecten worden meegenomen, zegt Van Doesburgh, in een “kritische review” van de langetermijnstrategie die dit jaar wordt gehouden.

Overigens beschikt de coöperatie met de suikerbiet over een power gewas,

stelt Van Doesburgh. “Geen ander gewas vangt zoveel CO<sub>2</sub> uit de lucht als een suikerbiet. Bijzonder, hoe effectief een suikerbiet is in het produceren van voedingsstoffen. Toch zouden we de biet tekort doen om hem alleen maar als een producent van voedingsstoffen te zien. De plant heeft een geweldig marktpotentieel voor de biobased economy, onder meer als grondstofbron voor allerlei soorten nonfood-toepassingen.”

## In gesprek blijven

De langetermijnstrategie is een zaak van alle leden. De inspraak hierover is goed geregeld en gebeurt zorgvuldig, vindt Van Doesburgh. “De aansturing van de coöperatie gebeurt door de leden via de kringvergaderingen, de ledenraad, de raad van beheer en de raad van toezicht. Ik heb veel respect voor dat aansturingssysteem. Dankzij die aansturing gaan het

beleid voor de korte en de langere termijn goed samen.”

Hij vervolgt: “Het allerbelangrijkste is dat je over de strategie voor de langere termijn met elkaar in een goed gesprek blijft. Het langetermijnbelang van de leden moet blijven matchen met dat van de coöperatie. Daarvoor is het belangrijk dat de leden naar kringvergaderingen komen en bij de beslissingen betrokken blijven. Je ziet die betrokkenheid ook terug in de intensiteit waarmee wordt gediscussieerd. De leden zitten daar ‘voor hun kinderen’. Meer nog dan voor zichzelf. Het creëert de beste sfeer om gezamenlijk tot de beste langetermijnbesluiten te komen. Het leidt uiteindelijk tot de beste resultaten.” Het sterke van de coöperatie, aldus Van Doesburgh, is dat de besluitvorming altijd goed wordt voorbereid door de leden tijdig en volledig te informeren. En dat de leden op alle bestuurlijke niveaus invloed kunnen uitoefenen en controle hebben. “Via de kringvergadering, de ledenraad, de raad van beheer en de raad van toezicht: overal zijn het de leden die bepalen.”

### Goede prijs

De verleiding is groot de discussie over de langetermijnstrategie te laten bepa-

len door de realiteit van nu: een slechte suikermarkt met als gevolg bij Suiker Unie een mager bedrijfsresultaat. “Telers zijn, net als de Cosun-bedrijven, gewend aan prijsschommelingen en onzekerheid. Dat hoort bij ondernemen. Suiker zit nu laag in de prijs, maar we hebben er vertrouwen in dat die zich zal herstellen”, relativeert Van Doesburgh. Dankzij het langetermijnbeleid van Cosun is bovendien de bietenprijs enigszins losgezongen van de winstgevendheid van alleen het suikerbedrijf, wat de coöperatie minder kwetsbaar maakt. “We kunnen een hogere bietenprijs betalen vanwege de verdiensten van de andere bedrijven.” Juist nu Suiker Unie dit jaar voor het eerst vanwege het loslaten van de Europese suikermarktordering verliesgevend is, kan Cosun daardoor via de ledentoeslag toch een relatief goede bietenprijs betalen. “Alle activiteiten van de Cosun-bedrijven zijn dienend aan de bietenprijs. Ook die van Aviko. Aviko draait beste jaren. Nu helpt dat de verliezen in suiker te compenseren”, betoogt Van Doesburgh. “Onze bietenprijs is hoger dan die in de andere landen. Onze gegarandeerde minimumprijs is redelijk. We willen niet dat die veel lager wordt. Het moet voor de leden namelijk ook aantrekkelijk genoeg

zijn om bieten te blijven telen. Dat is nodig om de verwerkingscapaciteit optimaal te kunnen benutten.”



*“Klimaatdiscussie dwingt tot nieuwe keuzes en aanpassing investeringsprogramma”*

### Voorzien

“We hebben de situatie van prijsschommelingen op een vrije suikermarkt ver van te voren zien aankomen en ons er zo goed mogelijk op voorbereid. De huidige prijsschommelingen zijn echter groter dan voorzien”, gaat Van Doesburgh verder. Zo is de afgelopen jaren flink geïnvesteerd in kostprijsverlaging en efficiencyverbetering en in vergroting van de opslag- en verwerkingscapaciteit om beter op de marktsituatie te kunnen inspelen. “Onze kostprijs is de laagste ter wereld. In combinatie met een superefficiënt georganiseerde teelt geeft dat voldoende vertrouwen dat we de huidige periode met lage prijzen uit kunnen zitten”, benadrukt Van Doesburgh. “De biet is voor het akkerbouwkomen nog steeds een dragend, betrouwbaar gewas”, concludeert hij. “Suiker is door het wegvallen van de marktordering dan wel minder onaantastbaar geworden als winstbrenger. Maar ook in de toekomst blijft de suikerproductie een belangrijke basis voor onze coöperatie.”

Ton Schönwetter



*Ben van Doesburgh was onder meer werkzaam bij Procter & Gamble, Mattel en het familiebedrijf Koninklijke De Kuyper*