

Nieuwe melkafnemer gaat voor maatwerk door melkveehouder te laten kiezen uit meerdere vormen van samenwerking

A-ware schakelt snel

A-ware-directeuren Jan Anker en Robert van Ballegooijen maken lange dagen. Eind 2014 moet de kaasfabriek van A-ware produceren. Ondertussen gaan de beide heren bijna letterlijk de boer op om zich te verzekeren van voldoende melkaanvoer. Met een capaciteit van 80.000 ton kaas per jaar zoeken ze zo ongeveer 7,5 procent van de Nederlandse melkplas.

tekst **Tijmen van Zessen**



Links: Jan Anker, rechts: Robert van Ballegooijen

Een jaar geleden kende de gemiddelde melkveehouder A-ware nog nauwelijks. Toch verkoopt het bedrijf een hoeveelheid kaas die overeenkomt met bijna twintig procent van de Nederlandse melkplas. A-ware zet jaarlijks 200.000 ton kaas af, maar bleef voor melkleveranciers onzichtbaar. Dat veranderde toen het familiebedrijf vorig jaar aankondigde te starten met een eigen kaasproductie. In Heerenveen investeert A-ware samen met Fonterra 120 tot 130 miljoen euro in nieuwe zuivelfabrieken. De kaas is voor A-ware, terwijl Fonterra de wei-ingrediënten tot waarde brengt.

Algemeen directeur Jan Anker en operationeel directeur Robert van Ballegooijen noemen de investering een logische uitbreiding van het huidige dienstenpakket van A-ware. Naast het verpakken, versnij-

den, distribueren en verkopen van kaas, kan het bedrijf vanaf 2014 ook zelf kaas produceren.

Waarom noemt u deze uitbreiding logisch?

Jan Anker: 'Wij willen continuïteit waarborgen in de kaasafzet richting onze klanten. Als je alle kaas inkoopt, dan kun je die continuïteit minder goed garanderen. Met een volledig dienstenpakket lukt dat wel.'

Wat betekent dit voor uw huidige kaasleveranciers?

Jan Anker: 'We verkopen in binnen- en buitenland 200.000 ton kaas. Die gaan we niet volledig zelf produceren. We willen flexibel blijven, zodat we steeds goed kunnen inspelen op de wensen van onze klanten. De fabriek in Heerenveen krijgt een

capaciteit van 80.000 ton en we blijven daarnaast kaas afnemen bij andere producenten. Zo nemen we 40.000 ton kaas af van De Graafstroom (DeltaMilk, red.), waarmee we heel goed samenwerken.'

Robert van Ballegooijen: 'We werken nauw samen met grote retailers in Europa en beleveren bijvoorbeeld het hele kaasschap van Albert Heijn.'

Toch vrezen critici voor een overschot aan kaas, is dat terecht?

Jan Anker: 'Dat beeld bestaat omdat wij een nieuwe speler zijn. Ondertussen vergroten ook DOC en FrieslandCampina hun capaciteit, maar daar hoor je niemand over. Onze klanten hebben steeds meer kaas nodig; we groeiden de afgelopen jaren meer dan tien procent per jaar, ook internationaal.'

Robert Van Ballegooijen: 'We groeien best hard en dat willen we blijven doen. De kaasmarkt in Europa groeit licht en er is in Europa een trend naar meer voorverpakte kaas. Wij spelen daar op in. We hebben geen somber beeld van de kaasmarkt, we zien juist volop groeikansen. De Europese Commissie heeft onlangs een rapport uitgebracht waarin zij verwacht dat de kaasexport buiten Europa met 300.000 ton groeit naar ruim 900.000 ton in 2020. Dan praat je wel over 50 procent groei. Ook bij ons gaat de kaas steeds meer naar klanten buiten Europa. Wij zijn dan ook positief, die fabriek zit zo vol.'

Bent u door die forse groei inmiddels ook niet meer een concurrent dan een handelspartner

nieuwe aanbieder van Hollandse kaas. Tegelijkertijd weten we dat een samenwerking het best werkt als beide partijen zo veel mogelijk dezelfde belangen hebben. Daarom werken we samen met Fontterra uit Nieuw Zeeland, onze markten bijten elkaar niet. Wij vermarkten de kaas, zij maken ingrediënten uit wei voor onder andere babyvoeding. Vandaag de dag kun je eigenlijk geen succesvolle kaasfabriek laten draaien zonder goede verwerking van de wei.'

In hoeverre houdt de samenwerking met Fontterra verband met hun topman Theo Spierings, met wie u vroeger bij FrieslandFoods in de directie zat?

Robert van Ballegooijen: 'De contacten

NoorderlandMelk. Daarnaast halen we 300 miljoen liter melk uit DMF, de Dutch Milk Foundation. Deze stichting beheert in opdracht van de Nederlandse Mededingingsautoriteit in totaal 1,2 miljard kilo melk die FrieslandCampina als gevolg van de fusie beschikbaar moet stellen aan nieuwe producenten van melk en kaas. Nog eens honderd miljoen liter willen we aantrekken via eigen leveranciers. We gaan zelf in gesprek met melkveehouders die belangstelling hebben om melk aan ons te leveren. Hen bieden we de keuze om zich aan te sluiten mét of zonder inleggeld. De vierde manier is via losse contracten voor een vooraf bepaald volume en een vooraf bepaalde prijs en periode.'



Robert van Ballegooijen: 'De tijd dat acht bestuurders de melkprijs bepalen voor 17.000 leden, is voorbij'

voor grote partijen als FrieslandCampina? U koopt in voor groothandelprijzen en verkoopt in dezelfde klantenkring. Is dat niet meer de reden voor een eigen kaasproductie?

Jan Anker: 'Andere partijen krijgen weinig last van ons, juist omdat we zo fors groeien in het buitenland. De beslissing om een kaasfabriek te bouwen volgt uit onze eigen strategie. Als familiebedrijf werken we aan de lange termijn. In onze analyses is er voldoende plek voor een

met Spierings hebben wel geholpen om elkaar te vinden. Bedrijven doen geen zaken met elkaar, het zijn de mensen die zaken doen met elkaar.'

Uw fabriek produceert straks 80.000 ton kaas waarvoor grofweg 800 miljoen liter melk nodig is. Hoe gaat u die melk aantrekken?

Jan Anker: 'Dat doen we op vier manieren. Op de eerste plaats komt er 130 miljoen liter via onze samenwerking met

Waarom kiest u voor zo veel verschillende manieren om melk aan te trekken?

Robert van Ballegooijen: 'De tijd dat acht bestuurders de melkprijs bepalen voor 17.000 leden is voorbij. De markt wordt vrijer en boeren zijn prima in staat om zelf te kiezen op welke wijze ze zich verbinden aan een melkafnemer. Voor een jonge ondernemer die net het bedrijf heeft overgenomen en zwaar heeft geïnvesteerd, is de optie met inleggeld misschien minder interessant. Voor zijn 52-jarige collega die heeft afgelost bij de bank en nadenkt over hoe hij de bedrijfsopvolging de komende jaren gaat regelen, is de situatie misschien anders. Coöperatief ingestelde boeren zijn bij ons net zo welkom: zij kunnen zich aansluiten bij NoorderlandMelk. Zodra onze fabriek draait, gaat de handrem er bij hen af.'

‘Met de losse contracten bouwen we flexibiliteit in en voorkomen we onnodig hoge kaasvoorraden en lage prijzen in een periode dat het tegen zit op de kaasmarkt.’

Ziet u deze verscheidenheid aan samenwerkingsvormen als een trendbreuk?

Robert van Ballegooijen: ‘In Europa wel. Amerikanen kunnen al contractbesprekingen voeren met hun zuivelafnemer, maar voor Europa is dit vrij nieuw. Wij kunnen natuurlijk niet voor elke leverancier een apart contract maken; je moet meer denken aan een aantal pakketten waaruit je kunt kiezen. Vergelijk het maar met verzekeringen: ook niet iedereen wil een zelfde hoogte van het eigen

getermijnsamenwerking. Die vrijheid is goed voor de boeren en voor ons. Het houdt ons als afnemer messcherp, want als je even niet oplet, ben je zo een pluk melk kwijt. Het dwingt ons een goede melkprijs neer te zetten en kritisch te zijn op de eigen organisatie. Juist omdat boeren relatief makkelijk kunnen opstappen.’

Welke melkprijs wilt u met A-ware neerzetten?

Jan Anker: ‘We gaan uit van een goede basisprijs met daarbovenop een toeslag voor kwaliteit en kwantum. Wij zijn ervan overtuigd dat dit pakket voor een aantal boeren zeer aantrekkelijk is. Uiteindelijk is het natuurlijk aan de melk-

lijkheid om twee aparte melkstromen te ontvangen.’

Robert van Ballegooijen: ‘Dat kan weidemelk worden, maar dit is nog niet zeker. In het buitenland is weidemelk veel minder een thema. We werken ook aan het ontwikkelen van eigen recepturen.’

Gaat u instrumenten ontwikkelen die melkprijschommelingen voor boeren kunnen afvlakken?

Robert van Ballegooijen: ‘Daar komen zeker oplossingen voor door bijvoorbeeld prijzen vast te klikken. Ook daarvoor geldt maatwerk: het is maar net wat er in jouw situatie past. Er komt steeds meer ondernemerschap in de melkveehouderij. Wie daar het beste mee om kan gaan, of



risico. Geen twee melkveehouders zijn hetzelfde, daarom gaan we met elke ondernemer die dat wil apart in gesprek. In een grote coöperatie lukt dat niet. Het voordeel daarvan is dat elk lid gelijk is, maar het nadeel is dat het beleid wordt afgestemd op de grootste gemene deler.’

Naar welk type melkveehouder bent u op zoek?

Jan Anker: ‘Melkveehouders uit de vijf noordelijke provincies met minimaal 500.000 kilo melk hebben om logistieke redenen een voorkeur. Maar de melkveehouder moet bij ons passen en wij bij de melkveehouder. Wij zijn op groei gericht; we gaan het liefst in zee met ambitieuze, ondernemende melkveehouders. Er moet een klik zijn, want we zoeken naar samenwerking voor de langere termijn.’

Is samenwerking voor lange termijn niet tegengesteld aan meer vrijheid voor boeren?

Robert van Ballegooijen: ‘Zo klinkt het wel, maar het ligt anders. Wij willen veehouders vrijheid bieden binnen een lan-

Jan Anker: ‘Onze internationale kaasafzet groeide de afgelopen jaren meer dan tien procent per jaar’

veehouder om na een grondige afweging zijn keuze te maken. We werken op dit moment aan een digitale rekentool die melkveehouders helpt te bepalen hoe onze systematiek voor zijn bedrijf uitwerkt. We doen dat zo transparant en eerlijk mogelijk zonder ons te willen afzetten tegen andere zuivelondernemingen. Medio maart verwachten we de rekentool online te kunnen zetten op onze site. Er is dan ook meer duidelijk over de financiële inbreng en het rendement daarop.’

Gaat u ook betalen voor weidegang of lactose?

Jan Anker: ‘Ook die informatie komt in maart beschikbaar, maar de fabriek in Heerenveen krijgt in elk geval de moge-

het beter doet dan zijn buurman, die heeft de best belegde boterham.’

U investeert samen met Fonterra 120 tot 130 miljoen euro in de kaasfabriek. Hoe snel wilt u die investering terugverdienen?

Jan Anker: ‘Een korte terugverdientijd is geen doelstelling. We denken in generaties, werken voor de lange termijn. Als we geen vertrouwen zouden hebben in de kaasmarkt, zouden we dit niet doen. Dat is het leuke van een familiebedrijf: de besluiten gaan over weinig schakels. Als we vandaag iets bespreken, kan het morgen al worden uitgevoerd. We hoeven niet langs aandeelhouders of ledenraden. We kunnen daardoor snel schakelen.’ |