

Zowel voorzitter Eeckhaut als CEO van Dam beseffen dat het herwinnen van het vertrouwen bij de melkveehouders een werk van lange adem zal zijn



Milcobel (2020)

2431 leden-leveraars

1,694 miljard liter
verwerkte ledenmelk

1,26 miljard euro
bruto jaaromzet

Aantal werknemers (31-12-2020):
1923 voltijds equivalenten

Productgamma: vooral premium
ingrediënten zoals melkpoeder,
mozzarella, cheddar, boter, room
en wei, maar ook consumenten-
kaas en ijs en drinks



De zuivelsector blijft volop in beweging. Zuivelverwerkers onderscheiden zich in strategie, producten en relatie met de leveraars. In deze reeks laat *Boer&Tuinder* iedere week een andere speler aan het woord. Deze week: Milcobel.



De zuivelsector in beweging • deel 1

Via hervonden evenwicht naar een betere melkprijs

Het afgelopen jaar verlieten 165 melkveehouders Milcobel en nog eens 162 hebben hun opzeg gegeven. Naar een reden is het niet ver zoeken: een structureel te lage melkprijs. “We zijn sneller gegroeid in volume dan dat we toegevoegde waarde konden creëren”, zo klinkt de verklaring bij CEO Nils van Dam. Hij wil met een combinatie van besparingen, een snellere besluitvorming en een grotere marktgerichtheid het tij keren en zo het broodnodige vertrouwen in het gehavende vlaggenschip van de Belgische zuivelindustrie herstellen.

Ivan De Clercq

Het ongenoegen bij de melkveehouders over de te lage uitbetaalde melkrijzen zorgde vorig jaar niet alleen voor een nieuwe CEO, maar ook voor een nieuwe voorzitter van de raad van bestuur in de persoon van Betty Eeckhaut, melkveehoudster uit Maarkedal. Zowel voorzitter als CEO kijken hoopvol uit naar de toekomst, maar beseffen dat het herwinnen van het vertrouwen bij de melkveehouders een werk van lange adem zal zijn, en dat alles zal vallen of staan met een volgehouden betere melkprijs.

De melkprijs steeg sinds januari met 4 euro. Is deze stijging duurzaam of een

berekend antwoord op de vertrekkers?

Nils van Dam: “De economische situatie is natuurlijk leidend, maar ik kan garanderen dat de melkprijs die we nu betalen onderbouwd is door de resultaten die we boeken. Het klopt dat er in het verleden melkgeld is betaald dat niet rechtstreeks aanwezig was in de winstgevendheid. Een van de lessen die wij geleerd hebben, is dat er alleen maar geld kan betaald worden dat verdiend wordt uit de prestaties van het bedrijf.”

Wat maakt dat melkveehouders deze keer mogen geloven dat Milcobel de bocht naar een betere rentabiliteit voor de leden heeft genomen?

Nils van Dam: “Omdat we doen wat we beloven en onze strategie werkt. De vestiging in Schoten voor drinks was verlieslatend en kostte elk jaar tien miljoen euro; die is nu gesloten. Via ons besparingsplan konden we 20 miljoen euro besparen, en we mikken op 50 miljoen tegen 2025. Dat is geld dat de melkprijs rechtstreeks ten goede komt. Ook het feit dat we minder melk verwerken helpt de rentabiliteit.”

In 2009 haalden jullie de kaap van 1 miljard liter verwerkte melk. Nu is dat bijna 700 miljoen liter meer. Enkele jaren geleden klonk het dat die extra melk mee zou helpen om de nieuwe installaties vollediger te benutten en dat dit op die manier de rentabiliteit zou verhogen. Waar liep het fout?

Nils van Dam: “Drie factoren moeten in evenwicht zijn. Onze leden moeten kunnen groeien, de productiesites ▶

“Een coöperatie wenst geen leden te verliezen, of kleiner te worden.”



Interview

moeten die groei kunnen verwerken en de commerciële capaciteit moet er zijn om die extra verwerkte melk met een toegevoegde waarde te kunnen vermarkten. Positief in het verleden is dat er een zeer modern productieapparaat is opgebouwd, denken we maar aan de poedertorens in Kallo, de mozzarella-fabriek in Langemark en de ijsverwerking. Alleen kon de commerciële capaciteit niet evenredig meegroeien. Doordat er melkveehouders zijn die ons hebben verlaten, is dat evenwicht er nu wel. We verliezen 300 miljoen liter melk, en kunnen daardoor de verlieslatende producties die hier tegenover stonden met de oude poedertoren in Langemark en de drinks in Schoten afstoten.”

Aanbodbeperking werkt, een strategie die we in de toekomst nog van Milcobel mogen verwachten als het nodig is?

Betty Eeckhaut: “Een coöperatie wenst geen leden te verliezen, of kleiner te worden. We willen heel graag de leden die nu aan boord zijn, aan boord houden. Maar het vertrek van een aantal leden heeft wel voor een opportuniteit gezorgd om melkvolume en vermarkting te synchroniseren. Nu hebben we weer de garantie voor onze leden dat de afname verzekerd is. Ook in de verre toekomst.”

Kunnen coöperaties nog voldoende het verschil maken voor hun leden in vergelijking met privé-ophalers die het soms ook goed doen?

Betty Eeckhaut: “Ik ben overtuigd van wel. Een coöperatie zal niet alleen geen leden wegsturen, maar ook alle leden gelijk behandelen en niet de kaart trekken van de grootste, de commerciële interessantste of de goedkoopste. Een coöperatie geeft leveringszekerheid in goede én in slechte tijden. Veel melkveehouders denken over de generaties heen, en de coöperatie is daar de verderzetting van. De inspraak is ook ner-

gens zo groot. Het zijn de leden die mee beslissen.”

Heeft de coöperatie lessen getrokken uit het nabije verleden over de manier waarop ze zelf haar rol moet invullen?

Betty Eeckhaut: “De markt beweegt sneller. De besluitvorming binnen de ledenstructuren moet daarom ook sneller en korter kunnen. Dat betekent niet dat er minder inspraak komt, integendeel. Zo organiseerde Milcobel erg succesvolle webinars, met massale deelname van de leden. Meer dan 300 vragen werden zo rechtstreeks beantwoord.”

Dat neemt niet weg dat de beslissing voor de geplande kapitaalsverhoging van 5 naar 7,5 euro per 100 liter een bittere pil moet geweest zijn om te slikken.

Nils van Dam: “Die kapitaalsverhoging was nodig. Een hoger eigen vermogen zorgt voor minder leningen en lagere intrestvoeten bij de leningen die er zijn, en dus onrechtstreeks voor een hogere melkprijs. Onze ambitie is om via een nabetaling het de leden mogelijk te maken om die kapitaalsverhoging vrij pijnloos in te vullen. Nu is al beslist dat dit voor het eerste jaar van toepassing ook effectief zo zal zijn. Er wordt 0,35 euro/100 liter gegarandeerd in februari 2022.”

Nils van Dam:

“Milcobel te klein? Ik weet het antwoord daar niet op”

Het investeringstraject van de voorbije jaren wordt dus doorgetrokken?

Nils van Dam: “De grote investeringen in infrastructuur zijn achter de rug. Dankzij die investeringen beschikt Milcobel over een veelzijdig verwer-

kingsapparaat dat up-to-date is. Uiteraard blijven we verder investeren: naast het noodzakelijk investeren in onderhoud zullen we nu vooral investeren in het creëren van toegevoegde waarde en in automatisatie. Automatiseren betekent vaak ook besparen. Zo investeren we in het gerobotiseerd ontkorsten van kazen, in rijpingszalen, een nieuwe hoorntjeslijn en een van de grootste jumbo-lijnen (ijsjes op stick) wereldwijd om mee te kunnen gaan in de groei van onze klanten.”

Is Milcobel op Europees vlak of daarbuiten wel groot genoeg om een partij te zijn voor grote klanten, of om te kunnen concurreren met soms nog veel grotere zuivelverwerkers?

Nils van Dam: “Is Milcobel te klein? Ik weet het antwoord daar niet op, maar we gaan de oefening maken. Feit is dat de wereld complexer wordt en dat alleen dingen doen soms niet meer wenselijk is. We gaan strategisch kijken welke soort samenwerkingen we kunnen maken. Dan kan het gaan om een strategisch partnerschap van coöperatie tot coöperatie, maar ook om het samen bouwen van een fabriek of het samen exporteren op bepaalde markten. Tegelijkertijd willen we ook kijken hoe we onze sterke punten nog verder kunnen versterken, denken we maar aan mozzarella of roomijs.”

Is dat iets wat de leden toejuichen of waar ze huiverachtig tegenover staan?

Betty Eeckhaut: “Milcobel is een Belgische coöperatie die het belangrijk vindt om sterk verankerd te zijn in ons land. Maar iedereen ziet hoe het zuivellandschap evolueert en we moeten mee evolueren. Ik ben ervan overtuigd dat mocht een bepaalde samenwerking duidelijk extra geld en voordeel opbrengen voor onze leden, de leden hier wel in willen meegaan.” ■

Volgende week in deze reeks: Inex.