

FrieslandCampina op zoek naar nieuwe lente



FrieslandCampina is begonnen met het bouwen aan een nieuwe toekomst. De verkoop van topmerk Friso kan de zuivelcoöperatie daarbij helpen. De voormalige ‘cashcow’ heeft een geschatte opbrengstwaarde van 2 miljard euro.

TEKST JELLE FEENSTRA

Florissant zullen ze niet zijn, de financiële jaarcijfers over 2021 die FrieslandCampina op dinsdag 22 februari presenteert. De jaarcijfers vormen de afsluiting van een uiterst roerig jaar, waarbij twee voorzitters vroegtijdig het veld moesten ruimen: Frans Keurentjes en Erwin Wunnekink. Ook bestuurslid Frans van den Hurk stapte uit onvrede over het beleid vroegtijdig op. Tot overmaat van ramp zegden per 1 januari 2022 nog eens 239 boeren met 272 miljoen kilo melk de coöperatie vaarwel.

Tandem Attema-Schumacher

Chaos alom, die het vertrouwen van de blijvende leden-melkveehouders danig op de proef stelt. Met de aanpassing van de garantieprijsystematiek en de nieuwe ledenfinanciering rekten deze leden zich maximaal uit om de coöperatie weer op

koers te krijgen. Een beloning in de vorm van een FrieslandCampina-waardige prestatietoelage blijft vooralsnog uit. De terugkeer van Sybren Attema als voorzitter zorgt voor nieuwe hoop. Als geestelijk vader van de succesvolle fusie tussen FrieslandFoods en Campina geniet de Friese ex-melkveehouder het nodige vertrouwen. Zijn aanstelling voor vier jaar zorgt voor rust. Hetzelfde geldt voor de herbenoeming van CEO Hein Schumacher, eveneens voor vier jaar. Schumacher geniet door de aanhoudend matige resultaten bepaald niet hetzelfde vertrouwen als Attema, maar heeft onmiskenbaar kwaliteiten. Daar komt bij dat hij de zuivelwereld inmiddels veel beter kent. Met dit tandem gaat FrieslandCampina op zoek naar een nieuwe lente.

Een eerste stap daarnaartoe is de presentatie van de strategie Koers op 2030 (zie kader rechtsonder). De tien hoofdpunten

Strategie van de onderneming

- Consumentenproducten: focus op ontbijt. Dat is het moment waarop mensen de meeste zuivel eten. Daarom moet de focus van reclame daarop liggen.
- Winstgevend worden in kaas.
- Profiteren van groei van bevolking en economie in Afrika, Midden-Oosten, Pakistan en Indonesië.
- In out-of-home-markt sterke partner worden van bakkerijen en horeca.
- Groeien in PlanetProof-melk. In 2022 een groei naar 1 miljard kilo PlanetProof-melk.
- In 2030 moet dat 1,5 miljard kilo melk zijn.
- Hoogwaardige ingrediënten: in minimaal 50 procent van alle kindervoedingsrecepten meedoen. Daarnaast 600 miljoen volwassenen wereldwijd bedienen met specifieke ingrediënten.

uit het plan ogen algemeen en weinig concreet. Maar Attema stelde bij de aftrap van een serie ledenbijeenkomsten dat dit een bewuste keuze is. ‘Leden krijgen alle ruimte om hun zegje te doen. Dit is een levende strategie en waar nodig zullen we niet schromen om deze aan te passen.’

De leden konden de afgelopen weken op speciale themabijeenkomsten meepraten over de strategie. Behoud van de huidige omvang, nieuwe leden toelaten en dat de leden de enige eigenaar blijven van de onderneming zijn de meest concrete punten in de strategie.

Hoe geld verdienen?

Nu kun je in een coöperatieve tienjarenstrategie nog zoveel mooie woorden stoppen, uiteindelijk gaat het erom of FrieslandCampina financieel goed draait. Daar staat of valt alles mee. De vraag hoe de zuivelonderneming dat wil gaan doen, beantwoordde Hein Schumacher eigenlijk al in oktober, op een vanwege de aanhoudende onrust speciaal ingelast ledenwebinar.

De CEO stelde in dat webinar dat het steeds helderder wordt dat er voor FrieslandCampina drie markten zijn die er de komende jaren écht toe doen: consumentenmerken (proteïne- en vetverwaarding), alle leveringen aan de out-of-home-markten (horeca en hogere vetverwaarding in bijvoorbeeld bakkerijen) en hoogwaardige ingrediënten (lactose, weiverwaarding). ‘Tegelijkertijd hebben we veel van ons bedrijf nog steeds in huismerken zitten, dat is niet profitabel. Ook zijn we actief op een risicovolle Chinese markt. De geboortecijfers in Azië staan stevig onder druk en op de Chinese markt winnen lokale aanbieders het momenteel royaal van de internationale aanbieders’, legde Schumacher uit.

Vervolgens zei hij: ‘Toen ik in 2018 in deze functie stapte, haalden we een kwart miljard euro winst op de Chinese markt. Inmiddels is dat nul. En dus moeten de drie onderdelen die wel goed draaien – consumentenmerken, de out-of-home-

markten en hoogwaardige ingrediënten – het allemaal een stuk beter doen. Dat hebben ze ook gedaan. Maar ze zijn niet in staat geweest om zo’n groot verlies uit kindervoeding te kunnen compenseren.’

Kortom, het succes met Friso op de Chinese markt is in een paar jaar tijd voor FrieslandCampina omgeslagen van zeer lucratief naar nul winst. Begin 2021, toen de eerste geruchten over een mogelijke verkoop van Friso de kop opstaken, ontkende FrieslandCampina dit nog met klem. Eind januari 2022 meldde persbureau Bloomberg dat drie investeringsmaatschappijen én een Chinese zuivelgigant interesse hebben om Friso babyvoeding te kopen. FrieslandCampina ontkent inmiddels niet meer met klem, maak laat weten dat het ‘de strategische opties voor kindervoedingsactiviteiten onder het Friso-merk onderzoekt’.

2 miljard euro opbrengst

Alle signalen wijzen erop dat FrieslandCampina Friso, de naam waaronder wereldwijd in 25 landen baby- en kindervoeding wordt verkocht, gaat verkopen. De verkoopwaarde wordt geschat op rond de 2 miljard euro. Met dat geld kan FrieslandCampina in korte tijd reuzestappen maken. Het bestaande fabrieksnetwerk is gebouwd om 15 miljard kilo melk te kunnen verwerken. Die fabrieken komen nu allang niet vol meer, laat staan over enkele jaren, als de saneringsplannen voor de melkveehouderij van kabinet Rutte IV in volle uitvoering zijn. De verkoop van Friso geeft FrieslandCampina in één keer de armslag om daadkrachtig fabrieken te saneren. Daarnaast kan het geld worden gebruikt om stevig door te investeren op de drie markten waar het geld moet worden verdiend: consumentenmerken, de out-of-home-markten en hoogwaardige ingrediënten. Zo bezien kan verkoop van de kip met de gouden eieren, zoals Friso door veel leden nog steeds wordt gezien, weleens gunstig uitpakken. FrieslandCampina denkt namelijk dat die kip is uitgelegd. |

Strategie van de coöperatie: Koers op 2030

- De coöperatie betaalt een toonaangevende melkprijs. Om blijvend van waarde te zijn voor leden, markt en samenleving is behoud van omvang essentieel.
- De coöperatie staat voor goede waardering van de melk, biedt ledenbedrijven ruimte om te groeien en wil ook nieuwe leden aan zich binden.
- De wensen van de markt zijn leidend voor de koers van de coöperatie.
- Diversiteit is een kracht en geeft de coöperatie stabiliteit en wendbaarheid.
- De coöperatie verbetert voortdurend op collectieve duurzaamheidsdoelen. Elk individueel bedrijf kiest op welke thema’s het wil excelleren.
- De coöperatie verdeelt de meeropbrengsten uit de markt.
- Beweging op duurzaamheidseisen van de markt van morgen wordt beloond.
- Eigenaarschap brengt zeggenschap en waarde én vraagt verantwoordelijkheid en bijdrage.
- De coöperatie blijft enig aandeelhouder van de onderneming. Vreemd kapitaal mag niet ten koste gaan van ledenzeggenschap.
- De coöperatie werkt vanuit vertrouwen. Daarbij is iedereen aanspreekbaar op zijn/haar bijdrage aan het collectief.