

De opzienbarende wederopstanding van melkfabriek Milcobel

Na jaren van crisis kruipt de Belgische zuivelcoöperatie Milcobel uit een ongekend dal. Dankzij een eigenzinnige strategie betaalt de coöperatie vandaag een bovengemiddelde melkprijs uit. Met een positieve en ondernemende blik kijkt Nils van Dam, CEO bij Milcobel, vooruit. 'Het bedrijf zit terug op de rails. We zijn weer klaar voor de strijd.'

TEKST JUSTINE POPPE EN JAAP VAN DER KNAAP

We keren even terug. Het is november 2020. Met de opening: 'Erop of eronder voor patiënt Milcobel' start een achtergrondverhaal in Veeteelt. Er heerste dan ook een ziekelijke sfeer binnen de melkveecoöperatie. De leden waren boos. Al jaren bungelde de Belgische zuivelorganisatie onderaan in de internationale melkprijsvergelijking en de solvabiliteit stond onder druk. Een groot deel van de melkstroom kon niet met winst worden verwerkt. De destijds nieuwe CEO Nils van Dam gooide met een nieuwe strategie resoluut het roer om, in de hoop het vallende bedrijf alsnog te redden. Met deze woorden gaf hij aan hoe hij dat ging doen: 'We moeten snijden in de kosten, efficiënter de melk verwerken en inzetten op producten met toegevoegde waarde.'

Vandaag, iets meer dan twee jaar later, staat Milcobel in de top vijf van de Europese melkprijsvergelijking en is de melkprijs van Milcobel ook een van de grootste stijgers in de internationale melkprijsvergelijking. Van Dam: 'We zijn weer klaar voor de strijd.'

Hoe kijkt u terug op de afgelopen twee jaar?

'De strategie die we in 2020 zijn gestart, we noemden deze Feniks, werpt zijn vruchten

af. De ommezwaai was resoluut en had een grote impact. Verlieslatende productielijnen, zoals de drinkmelkfabriek in Schoten en een oude poedertoren in Langemark, hebben we gesloten, zodat we konden focussen op producten die wel tot waarde te brengen zijn. We hebben afgelopen jaar 1,4 miljard kilogram melk verwerkt. Dat is net zo veel als het jaar ervoor, ondanks dat er zo'n 400 leden afscheid hebben genomen van Milcobel. Door een strategische bezuinigingsronde van 53 miljoen versneld door te voeren hebben we veel geld kunnen besparen en dat konden we uitkeren via de melkprijs. We hebben duidelijke keuzes gemaakt en dat betaalt zich nu uit.'

In 2022 werd 0,4 miljard kg melk minder verwerkt dan in 2020, als gevolg van vertrekkende leden. Welke invloed heeft dat op de organisatie?

'We kunnen ons nu meer focussen op de echt winstgevendende activiteiten. Daardoor zijn we in België vandaag de baas in kaas, behoren we dankzij de verwerking van 650 miljoen kg melk in mozzarella tot de grootste producenten van Europa en staan we op de tweede plaats voor privatelabel-ijis in Europa. Met minder melk hebben we meer winst kunnen creëren. Maar we hebben

ook gezorgd voor een flexibele schil van 15 procent van onze melkaanvoer. Zelfs met een hoge spotmarktprijs de afgelopen tijd hebben we melk aangekocht, omdat we die melk met meerwaarde konden verwerken en verkopen.'

Speelt de internationaal grote vraag naar melk niet een veel belangrijkere rol in de grote melkprijsstijging bij Milcobel?

'Natuurlijk speelde die ook een rol. Maar als we kijken naar onze prijs ten opzichte van andere melkverwerkers, zijn het vooral de juiste beslissingen van ons team op het goede moment die ervoor zorgen dat we vandaag een hoge melkprijs uitbetalen. Ons besparingsplan dat we daadkrachtig na onze crisis hebben doorgevoerd, werkt en heeft ervoor gezorgd dat we vandaag boven het Belgisch en boven het Europees gemiddelde scoren. Dat is ook voor de komende jaren ons doel: een bovengemiddelde Belgische melkprijs uitkeren aan de leden.'

Is het vertrouwen bij de leden herwonnen?

'Ik voel enerzijds een zekere rust na de storm. Anderzijds moeten we hard blijven werken om verder te blijven verbeteren. De eerste fase van onze Feniks-strategie "Fixing the basis" is afgesloten. In deze periode hebben we bewezen onze doelstellingen ook waar te maken. Het bedrijf zit terug op zijn rails. Leden blijven, het vertrouwen keert weder. We zijn boeren kwijtgeraakt, maar het is zeker niet zo dat we nu met name leden hebben die stilstaan. Gemiddeld groeide de melkproductie bij de Milcobel-leden afgelopen jaar rond de 5,5 procent, met in sommige maanden uitschieters tot boven de 10 procent. We kijken nu vooruit naar onze strategie voor komende tijd: "Be competitive". Hiermee willen we zeggen: we zijn klaar voor de strijd. We willen een geprefereerde partner bij onze klanten zijn en weer groeien in



‘Het is onze ambitie om **100 tot 200 miljoen liter extra ledenmelk binnen te halen**’

ledenaantal. Het is onze ambitie om 100 tot 200 miljoen liter extra ledenmelk binnen te halen. Ook willen we eventuele samenwerkingen aangaan, zoals we dat nu doen met Arla voor de verwerking van wei afkomstig van onze mozzarella.’

Gaan jullie ook nieuwe leden werven?

‘We zijn volop nieuwe leden aan het binnenhalen in België, Nederland en Frankrijk. De afgelopen tijd hebben we laten zien dat we een concurrerende melkprijs betalen. Ons marktaandeel in België bedraagt vandaag ongeveer 30 procent. Daar is dus ruimte voor groei. En door het grote prijsverschil van 13 euro per honderd liter zijn ook Fransen geïnteresseerd om bij Milcobel te leveren. We worden wekelijks gebeld om te komen praten en de eerste nieuwe Franse leden hebben zich gemeld. Maar we zijn klaar om ook in België en Nederland de strijd aan te gaan om leden te werven. We hebben daarvoor inmiddels plannen gemaakt, mensen getraind en brochures gemaakt.’

Hoe onderscheidt Milcobel zich van andere zuivelverwerkers?

‘We zijn een coöperatie en de voordelen daarvan tracht ik zoveel mogelijk te onderstrepen. Een coöperatief gedachtegoed betekent dat alle leden meedelen in de winst. Naast een goede melkprijs krijgen zij coöperatieve teruggaves, zoals nabetaling en dividend op het kapitaal dat wordt opge-

bouwd. Met het bestuur hebben we afgesproken dat het onze ambitie is om de kapitaalsinvulling volledig te financieren vanuit het bedrijf. Gemiddeld is de jaarlijks gevraagde kapitaalsbijstorting 50 cent. In 2021 bedroeg de nabetaling 90 cent per 100 liter en werd dat dus ruimschoots behaald. Voor 2022 hebben we al 35 cent gegarandeerd. Wij leggen nu voor aan de leden om vast te leggen dat als er geen nabetaling is, ook de jaarlijkse kapitaalsbijdrage wordt uitgesteld.’

‘Andere partijen volgen onze melkprijs om geen boeren te verliezen. Maar ik denk te weten dat andere verwerkers door hun productportfolio en de huidige markt momenteel verlies maken en kunstmatig de melkprijs hoog houden.’

‘Naast een goede melkprijs is ook de connectie met onze leden belangrijk. We willen een warme verbindende coöperatie zijn met ruimte voor dialoog. Inspraak van leden is voor ons waardevol. Als zij het niet eens zijn met het beleid, dan kunnen ze het bestuur of directie wegstemmen.’

Hoe zit Milcobel's toekomstvisie eruit?

‘We willen met onze melkprijs vooral bovengemiddeld blijven presteren in België en Europa. Al blijft onze solvabiliteit nog een werkpunt. In 2020 bedroeg deze 23 procent, vorig jaar 26 procent, maar voor een duurzaam bedrijf moet deze naar 35 à 40 procent gaan. Dit alles vraagt om een goed evenwicht in de verdeling van het geld naar

boeren en banken, maar ook naar werknemers. Er gaat momenteel veel van mijn aandacht naar de werknemers. Voor onze strategische ambitie “Be competitive” hebben we gedreven mensen nodig met originele ideeën, om in deze woelige maatschappij onze producten op de kaart te zetten.’

Hoe kijkt Milcobel naar de roerige politieke tijden in de landbouwsector?

‘Onze boeren staan centraal. Zij zijn immers ook aandeelhouder van ons bedrijf. Reacties naar de politiek doen we als sector gezamenlijk via de Belgische Confederatie voor de Zuivelindustrie. Wel hebben we zelf een bezwaarschrift ingediend tegen het stikstofbeleid en hebben we onze boeren geholpen met het correct indienen van hun bezwaarschriften. Maar ik ben er gerust in, België blijft een land voor boeren. België staat bekend om het vinden van pragmatische oplossingen. In mijn ogen is technologie daarin een belangrijke oplossing en blijft er genoeg ruimte om melk te produceren. Maar een duidelijk kader en rechtszekerheid zijn nodig.’

Tot slot: wat is uw voorspelling voor de melkprijs in de komende periode?

‘De zuivelmarkt is vandaag erg volatiel, waardoor ik geen antwoord heb klaarliggen, maar één ding is zeker: het wordt alleen maar harder, spannender en sportiever. In deze wispelturige tijden willen we daarin een stabiele partner zijn.’ |