duiding

Frans Smeulders - FrieslandCampina

duiding

"Twee reuzen samenbrengen doe je niet op een jaar"

22 MAART 2010 – LAATST BIJGEWERKT OM 4 APRIL 2020 15:53

Lees meer over:
Interview

Sinds 1 januari 2009 vormen Friesland Foods en Campina samen de zuivelcoöperatie FrieslandCampina en zuivelonderneming Koninklijke FrieslandCampina NV. Het samenbrengen van deze twee voormalige aartsvijanden is volgens Frans Smeulders, managing director van FrieslandCampina Professional, opvallend positief verlopen. “Maar vergis je niet, twee reuzen samenbrengen doe je niet op een jaar”.

Hoe zagen Friesland Foods en Campina er uit voor de fusie?

Frans Smeulders: Het waren beiden zuivelcoöperaties met een sterke verankering in Nederland, Duitsland en België. Zowat over heel de wereld zetten zowel Friesland Foods als Campina hoogwaardige zuivelproducten en ingrediënten af. Vlak voor de fusie telde Friesland Foods wereldwijd 14.600 medewerkers en realiseerde het een omzet van 5,1 miljard euro. Zo’n 9.400 melkveebedrijven leverden er de melk en waren eigenaar van de coöperatie. Campina was iets kleiner: de omzet bedroeg 4 miljard euro en het bedrijf stelde ongeveer 7.000 personeelsleden te werk. De melk van Campina kwam van ruim 7.000 melkveehouders.

Waarom is er gekozen om tot een fusie over te gaan?

In december 2007 was het voor Friesland Foods en Campina duidelijk dat ze samen sterker zouden zijn dan alleen. De redenen kan men samenvatten onder drie S-en: scope, synergy en scale. Met scope of omvang bedoelen we de geografische complementariteit en de complementariteit in de productportfolio. Campina stond bijvoorbeeld sterker in gezondheidsproducten zoals Optimel, Vifit en Milner. Met synergie bedoelen we kostenverlaging, extra opbrengsten en versnelde kennisontwikkeling. En scale slaat op de schaalvoordelen. Door deze drie S-en kunnen we een goede marktpositie verwerven voor de afzet van de melk van onze leden. De concentratie in de handel zorgt bovendien mee voor concentratie van de

voedingsindustrie. Het is belangrijk dat we als gelijkwaardige partners rond de tafel kunnen zitten.

Hoe werd de fusie aangepakt?

In april 2008 bereikten de besturen en directies van Friesland Foods en Campina overeenstemming over de fusieovereenkomst. In mei werd het voorstel tot fusie voorgelegd aan de ledenvergaderingen van de coöperaties. Ook daar verklaarde de grote meerderheid zich akkoord. Vanaf dan heeft het management van beide bedrijven de fusie verder voorbereid binnen de legale context, want toen waren wij nog steeds concurrenten van elkaar. Pas op 1 januari 2009 konden we elkaars boeken inkijken. Die goede voorbereiding zorgde ervoor dat we vanaf dan een vliegende start konden nemen. Mentaal is de integratie zeer snel gebeurd, maar twee reuzen samenbrengen in de praktijk, dat doe je niet op één jaar.

Hoe werd de nieuwe onderneming georganiseerd?

Door de fusie zijn we het derde grootste zuivelconcern ter wereld geworden, na Nestlé en Danone. Lactalis is even groot als ons. FrieslandCampina telt nu 16.000 leden die jaarlijks 8,6 miljard kilo melk aanleveren, 21.000 personeelsleden en we zijn actief in 25 landen. Onze omzet bedraagt zo'n 9,5 miljard euro. Het bedrijf is georganiseerd in vier businessgroepen: 'Consumer Products Europe', 'Consumer Products International', 'Cheese & Butter' en 'Ingredients'. Binnen die businessgroepen zijn operating companies actief. 'FrieslandCampina Professional', waarvan ik algemeen directeur ben, is een operating company van de groep 'Consumer Products Europe'. Daarvan is het hoofdkantoor in Lummen gelegen. Het is de Europese vestiging voor food service, food industry en spuitbussen voor retail.

Zijn er gevolgen voor België?

Door het internationale karakter van de onderneming werken wij niet meer met een onderverdeling in landen. FrieslandCampina België bestaat dus niet. Er zijn wel vijf technische werkeenheden in België gevestigd. Die zitten zelfs niet in dezelfde businessgroepen. De fabrieken in Klerken, Aalter en Slijdinge waren onderdeel van het voormalige Campina en de fabrieken in Bornem en Lummen behoorden tot Friesland Foods. Medio 2011 zal de fabriek in Klerken die gespecialiseerd was in boter, sluiten. De productie wordt overgebracht naar Nederland. De fabrieken in Aalter en Bornem zullen dan weer extra volume krijgen. Momenteel stelt FrieslandCampina zo'n 1.250 mensen te werk in België.

FrieslandCampina is 's werelds grootste coöperatie. Kan je in dit geval eigenlijk nog wel spreken van een coöperatie?

Na de fusie zijn de grote principes van het coöperatieve model gevrijwaard. Enerzijds

hebben we de coöperatie met 16.000 melkleveranciers of aandeelhouders en anderzijds hebben we NV FrieslandCampina. De coöperatie is voor 100% eigenaar van de NV. Die laatste wordt aangestuurd door de Executive Board. Daarin zetelt een Raad van Commissarissen met 13 leden. Negen onder hen komen uit de raad van bestuur van de coöperatie en zijn dus melkveehouders. De overige vier zijn externen. Maar het is de algemene vergadering van de coöperatie die de strategie en het beleid van de NV gaat goedkeuren of afkeuren.

Zijn boeren nog in staat om zo'n mastodont te leiden?

De boeren leiden de onderneming natuurlijk niet. Dat doet de directie. Toch denk ik dat je de boeren in onze ledenvergaderingen en in de Raad van Commissarissen niet mag onderschatten. Zij bezitten wel degelijk de inhoudelijke deskundigheid om zo'n groot bedrijf te controleren. Ik denk zelfs dat de melkveehouders vandaag veel beter in staat zijn om deze taak op zich te nemen, dan hun collega's van pakweg twintig, dertig jaar geleden toen beide coöperaties nog veel kleiner waren. De Nederlandse melkveehouders hebben ook op hun bedrijf een enorme schaalvergroting doorgevoerd. Zij zijn echte ondernemers geworden. Bovendien hebben melkveehouders in Nederland al decennialang ervaring met export. En gezond boerenverstand is ook niet voor niets nog altijd een begrip.

2009 was een bijzonder moeilijk melkjaar met zeer lage melkprijzen. Moet een coöperatie niet in staat zijn om een hogere melkprijs uit te betalen?

Wij opteren ervoor om een garantieprijs uit te betalen die is gebaseerd op de gemiddelde melkprijs in een aantal West-Europese landen. Daarboven keren we een prestatietoeslag uit op basis van het resultaat van de onderneming. Afgelopen jaar werd een gemiddelde melkprijs uitbetaald van 26,99 euro per 100 kilo. Daarin zit al een prestatietoeslag van 0,59 euro per 100 kilo verrekend. Naast de melkprijs ontvangen de leden van de coöperatie ook een reservering op naam en een kapitaalsvergoeding op ledenobligaties. De reservering op naam bedraagt 31 miljoen euro voor 2009 of 0,35 euro per 100 kilogram melk. Daarmee komt de zakelijke melkprijs voor onze leden op 27,34 euro. De kapitaalsvergoeding op ledenobligaties kwam het afgelopen jaar neer op 40 miljoen euro. Natuurlijk hebben ook onze melkveehouders geklaagd over de lage garantieprijs. We zouden hen ook 50 euro per 100 kilo kunnen geven, maar dan zijn we niet marktconform bezig.

Hoe heeft FrieslandCampina gepresteerd in 2009?

We hebben ons bedrijfsresultaat verbeterd met vier procent, maar de netto-omzet daalde met 14 procent. In 2008 bedroeg de omzet van Friesland Foods en Campina samen nog 9,45 miljard euro. Het afgelopen jaar is dit gedaald tot 8,16 miljard euro.

Dat is onder meer het gevolg van een laag prijsniveau van melkpoeder en basiskaas. Maar wat ons vooral tevreden stemt, is dat de fusievoordelen al vanaf het eerste jaar groter uitvallen dan verwacht. De coöperatie heeft haar winst meteen kunnen verhogen met 35 procent tot 182 miljoen euro.

De Belgische melkveehouders konden door middel van blokkades een melktoeslag afdwingen van de distributie. Hoe staat FrieslandCampina daar tegenover?

Die toeslag heeft geen invloed op onze totale strategie. Wij willen daar dan ook niet over oordelen. In België heeft men zo gereageerd, in andere landen was er een andere aanpak. Uiteindelijk gaat het hier om lokale business.

Naast de melktoeslag van Fedis slaagden de Belgische melkveehouders er door hun acties ook in om ketenoverleg in het leven te roepen dat een raamwerk voor interprofessionele akkoorden moet uittekenen. Hoe pakt met dat in Nederland aan?

Ook in Nederland is men gaan onderzoeken of er meer transparantie in de keten kan gebracht worden. Transparantie is goed, maar afspraken gaan maken over de keten is niet legaal. Dan gaat men te ver. Bovendien zijn wij als coöperatie al zowel producent als verwerker van melk, dus wij vormen al een keten op zich.

De Europese Unie heeft beslist om van een afgeschermde markt te evolueren naar een meer geliberaliseerde markt. Nederlanders hebben vaak een optimistischere visie op liberalisering. Deelt FrieslandCampina die?

Nederland is al van oudsher gericht op wereldexport, zeker voor zuivel. Vandaar wellicht dat wij meer gewonnen zijn voor liberalisering. Nederland en zeker FrieslandCampina is een belangrijke exporteur van zuivel en dat al decennialang. We moeten de concurrentie kunnen aangaan met de wereldmarkt. Maar de totale liberalisering zal FrieslandCampina zeker niet prediken. Het Europees landbouwbeleid moet marktinstrumenten blijven voorzien om de vrije markt bij te sturen, zoals interventie of particuliere opslag. De extremen moeten afgevlakt worden, want die zijn nooit goed.

In 2015 wordt het melkquotum afgeschaft. Wat verwacht FrieslandCampina daarvan?

De afschaffing van het quotum is een goede zaak. Je mag de kosten die melkveehouders maken voor het quotum in een liter melk niet onderschatten. Op de wereldmarkt bezorgt het ons een sterk concurrentieel nadeel, zeker als je dit vergelijkt met typische zuivellanden als Nieuw-Zeeland en Australië. Vanuit FrieslandCampina verwachten wij dat er na 2015 een schaalvergroting zal optreden bij de melkveehouders en dat onze leden dus meer melk gaan produceren. Daarom is het voor ons van belang dat we een strategie ontwikkelen om de toenemende melkstroom

de baas te kunnen. Waar we ook zeker rekening mee moeten houden, is dat er veel meer fluctuaties in de markt zullen zijn.

Heb je al enig idee hoe die strategie er zal uitzien?

Het proces van strategieontwikkeling is in volle gang. Een zeventigtal mensen werkt intensief mee aan deze mooie, maar zware oefening. Ons plan zal voor de zomer klaar zijn. Pas wanneer het goedgekeurd is door onze aandeelhouders, komen we hier mee naar buiten.

VILT vzw

Bd Simon Bolivar 17
1000 Bruxelles

Contact

M • info@vilt.be

Volg ons op:

screenreader.visit us on our facebook page: https://www.facebook.com/vilt.nieuws/
screenreader.visit us on our linkedin page: https://www.linkedin.com/company/vilt-vzw/
screenreader.visit us on our instagram page: https://www.instagram.com/vilt.nieuws
screenreader.visit us on our x page: https://x.com/vilt_nieuws
screenreader.visit us on our bluesky page: https://bsky.app/profile/viltnieuws.bsky.social

---

© 2026 VILT vzw, all rights reserved |
Privacy policy
Copyright
Cookie Policy
Cookie instellingen aanpassen
Crafted by Brigada