

"Geen twijfel dat Milcobel sterker en slimmer uit deze crisis komt"

nieuws

Als een patiënt die de afdeling intensieve zorgen heeft verlaten, zo beschrijft Milcobel zichzelf in een communicatie aan de leden. In een gesprek met VILT fileert CEO Nils van Dam de structurele problemen waar de coöperatie mee kampt, maar stipt hij ook heel wat sterke punten aan. Het strategisch plan dat nu voorligt, stemt hem optimistisch. "Ik twijfel er niet aan dat we sterker en slimmer uit deze crisis gaan komen", klinkt het.

🕒 31 OKTOBER 2020 – LAATST BIJGEWERKT OM 2 NOVEMBER 2020 8:33

Lees meer over:

zuivel

melk



Het rommelt al een tijdje bij de grootste zuivelcoöperatie van ons land. Eind vorig jaar werd CEO Peter Koopmans ontslagen en hij werd, na een kort interim-CEO-schap van Erik De Cock, in mei van dit jaar vervangen door de 57-jarige Nils van Dam die ruim 30 jaar internationale ervaring heeft in tal van leidinggevende functies in de voedingsindustrie. Kort na zijn aantreden stemden de leden-melkveehouders de voorzitter en ondervoorzitter van de coöperatie weg en als orgelpunt was er het boerenprotest aan de poorten van de Milcobel-fabriek in Langemark op 10 september.

De oorzaak van die onvrede is de lage melkprijs die Milcobel uitbetaalt. In september betaalde de coöperatie zijn leden een melkprijs uit van 29,54 euro per 100 liter, terwijl de gemiddelde melkprijs 32,33 euro per 100 liter bedroeg. "Een urgent probleem dat moet aangepakt worden", erkent CEO Nils van Dam.

Te veel bulkproducten

De onderliggende oorzaken van deze malaise zijn dankzij een rapport van McKinsey intussen duidelijk. De productmix van Milcobel is een eerste structurele reden waarom Milcobel er niet in slaagt om een hogere melkprijs uit te betalen. "Als zuivelgroep kan je inzetten op vier productgroepen: bulkproducten, basisingrediënten, private label-producten en merkproducten, waarbij de marges het hoogst zijn voor merkproducten en het laagst voor bulkproducten. Voor die laatste hebben we soms zelfs te maken met een negatieve marge", legt van Dam uit.

Ruim 60 procent van de melk van Milcobel wordt verwerkt in bulkproducten, zoals magere melkpoeder, en basisingrediënten, zoals mozzarella, en dat percentage ligt een pak hoger dan dat van andere zuivelcoöperaties, wat volgens de CEO al veel duidelijk maakt. "Doorheen de jaren is onze productmix zo gegroeid, maar helaas los je dit niet van vandaag op morgen op. Onze producten beter valoriseren zal tijd vragen", meent hij.

Te veel melk

De huidige productmix van Milcobel is ook een gevolg van de enorme groei in de melkaanvoer die de zuivelcoöperatie gekend heeft. "Sinds 2015 hebben we 35 procent meer melk verwerkt. Onze commerciële capaciteit heeft die groei niet kunnen bijhouden waardoor de extra melk vooral verwerkt

wordt in bulkproducten met weinig tot geen marge”, aldus van Dam. De beslissing om de coöperatie open te stellen voor nieuwe leden en om de groei van de leden te volgen, veroordeelt hij niet. “In de beginfase was dit nodig om de capaciteit van onze nieuwe performante fabrieken te benutten, maar we hebben die periode van groei te lang laten duren.”

“Onze commerciële capaciteit heeft de groei van de melkaanvoer niet kunnen bijhouden waardoor de extra melk vooral verwerkt wordt in bulkproducten met weinig tot geen marge

Nils van Dam - CEO Milcobel

Daarnaast heeft Milcobel ook een achterstand op vlak van digitalisering en automatisatie en daardoor mist het ook operationele efficiëntie. “We zijn hard aan het werken om tot volledig geïntegreerde systemen te komen over heel het bedrijf, maar de implementatie daarvan vraagt tijd. Unit per unit zijn we dit aan het aanpakken”, verduidelijkt de CEO.

Te weinig eigen vermogen

Het lage eigen vermogen is een vierde probleem waar de coöperatie mee kampt. En dat heeft volgens hem een enorme invloed op de capaciteit om melkgeld uit te keren. “Een coöperatie is immers een heel bijzonder bedrijf omdat het zo weinig mogelijk winst tracht te maken. In een coöperatie laten we de winst via de melkprijs doorstromen naar de leden-leveranciers. Terwijl een ander bedrijf mikt op zo’n laag mogelijke inkoopprijs”, legt van Dam uit. “Als je een laag eigen vermogen hebt en veel schulden, moet je trachten je winst op te drijven om een goede winst-schuldverhouding te hebben. Banken verwachten dat die hoog genoeg is zodat je je schulden kan terugbetalen.”

Het eigen vermogen van Milcobel ligt vandaag op 26 à 27 procent van het balanstotaal, terwijl de betere concurrenten in de richting van 35 tot 40 procent zitten. “Als je alleen deze problematiek bekijkt en de vergelijking maakt met de concurrentie, dan zien we dat dit lage eigen vermogen een rechtstreeks effect heeft van 1,5 euro per 100 liter in de melkprijs.”

Als laatste oorzaak wijst Nils van Dam naar de coronacrisis. “Tijdens de eerste golf zijn we volledig operationeel gebleven, maar de impact is toch aanzienlijk. Zo zijn de operationele kosten en de transportkosten de hoogte in gegaan, terwijl de marktprijzen van een aantal producten daalden. Denk maar aan mozzarella die sterk heeft geleden onder de horecasluiting en het stilvallen van foodservice wereldwijd”, luidt het. Wat de impact van de tweede golf betreft, valt nog af te wachten.

Mozzarella, kaas, ijs en export

Gelukkig ziet de CEO ook heel wat sterke punten waar de coöperatie in de toekomst verder op kan bouwen. “We zijn de grootste coöperatie van België. De kracht die wij hebben, moeten wij beter benutten. We kunnen echt impact hebben”, meent van Dam. Daarnaast is Milcobel ook de derde grootste producent van industriële mozzarella en behoort het tot de top vijf wereldwijd. “Mensen eten steeds meer pizza. De groei van die markt wordt wereldwijd op 2 tot 3 procent geschat, met de grootste groei in Afrika, Azië en het Midden-Oosten.”

En dat brengt hem meteen tot de derde troef van Milcobel. “We zijn een heel sterk exportbedrijf. We exporteren voor een omzet van meer dan 1 miljard, waarvan 300 miljoen euro buiten Europa. En de groei van de zuivelmarkten zit net buiten Europa. De positie die we nu al hebben in Afrika, Azië en het Midden-Oosten is een belangrijke springplank voor de toekomst”, meent van Dam.

De andere troeven vormen volgens hem het kaas- en roomijssegment. “We zijn echte kaasspecialisten. Milcobel is in België marktleider in merkkaas met een sterk portfolio zoals Brugge en Nazareth, we zijn marktleider in private label en marktleider in de kaashandel via Dupont, dat ongeveer 25 procent marktaandeel heeft”, somt hij op. Voor private label is de coöperatie ook de nummer twee in roomijs in Europa met twee ultramoderne fabrieken in België en Frankrijk. “Die markt groeit jaarlijks met zo’n 6 procent en biedt bijgevolg perspectief”, weet van Dam.



Herrijzen als een feniks

Op basis van de analyse van de zwakke en de sterke punten heeft Milcobel een nieuwe strategie voor de komende vijf jaar klaar. Die kreeg de naam ‘Feniks’, genoemd naar de vogel uit de Griekse mythologie die wanneer hij sterft, opnieuw sterker uit de as herrijst. “Milcobel was ook een beetje aan het sterven, maar ik twijfel er niet aan dat de coöperatie sterker en slimmer uit deze crisis zal komen”, vertelt de CEO.

Via deze strategie wordt gestreefd naar een Belgische melkveehouderij en zuivelcoöperatie die duurzaam onderneemt in harmonie met de samenleving. En die hiervoor fair beloond en gewaardeerd wordt, zowel lokaal als internationaal. “Concreet betekent dit dat de melkveehouders, maar ook het personeel opnieuw trots moeten zijn om voor Milcobel te produceren en te werken omdat er Belgische topproducten met toegevoegde waarde worden gemaakt. De harmonie met de samenleving houdt in dat er rekening moet gehouden worden met de eisen die deze samenleving stelt en met de draagkracht ervan”, klinkt het.

Daarnaast wil Milcobel ook als coöperatie evolueren. “We willen komen tot een samenwerkingsmodel dat toekomstbestendig is. Dat is een model waarbij we de inspraak van onze leden combineren met snelle beslissingen waardoor de coöperatie wendbaar wordt.” De focus ligt daarbij op de lange termijn. “Dat is iets dat ik hier geleerd heb. Melkveehouders baten vaak al generaties lang hun bedrijf uit en kijken al naar de volgende generatie om de fakkel door te geven. Die tijdshorizon moeten we dus meenemen in onze beslissingen. We moeten het bedrijf sterker overlaten aan de volgende generatie”, meent Nils van Dam.

De vijfjarige feniks-strategie is uitgesplitst in drie termijnen. In een eerste fase, die loopt van 2021 tot 2022, wil Milcobel zijn fundamenten en de basis versterken. Eens de sterke basis er is, wil de coöperatie de twee jaren nadien benutten om competitiever te worden en de concurrentie aan te gaan. Vanaf 2025 wil Milcobel dan klaar zijn om “in de markt te winnen”. “Dit houdt in dat wij op alle uitdagingen die op de zuivelsector afkomen, proactief een antwoord kunnen geven. Vandaag lopen we achter op de concurrentie dus het zal even duren vooraleer we bijgebeend zijn. De weg naar herstel wordt een lange weg”, benadrukt de CEO.

“**Als je in de problemen zit, moet je elke euro zes keer omdraaien voor je hem uitgeeft**”

Nils van Dam - CEO Milcobel

9 strategische werven

In het eerste tijdshorizon van 2021 tot 2022 worden 9 strategische werven afgebakend. Zo wil Milcobel meer marktgericht en minder productgericht worden. Daarbij komt er een focus op toegevoegde waarde in plaats van op volume. Een doorgedreven besparingsprogramma moet zuurstof geven voor toekomstige groei. Tegen 2025 moet er 50 miljoen euro bespaard worden, en waarvan er 20 miljoen al volgend jaar moet gerealiseerd worden. “Als je in de problemen zit, moet je elke euro zes keer omdraaien voor je hem uitgeeft. Vandaar bijvoorbeeld dat elke vacature via mij passeert. Vandaag wordt maar 1 op 5 van de vertrekkende personeelsleden vervangen”, legt van Dam uit.

Hij wil ook sterker inzetten op de succesverhalen van de coöperatie, zoals extra focus op gestretchte mozzarella, een product waar ze in Azië zo verzot op zijn en dat niet iedereen kan maken. In het kaassegment wil Milcobel de productportfolio uitbreiden met producten die in de keuken kunnen gebruikt worden of als snack kunnen dienen. Inzetten op de succesverhalen betekent ook dat er afscheid moet genomen worden van onderdelen van het bedrijf

waar het niet goed mee gaat. “Het is in die optiek dat we besloten hebben onze vestiging in Schoten te sluiten. Dat zijn harde beslissingen want 176 mensen verliezen daarmee hun job, maar het is het enige juiste. De vestiging was al jaren verlieslatend”, luidt het. Intern streeft de CEO naar een cultuurverandering binnen het bedrijf. “Nu is het bedrijf te hiërarchisch gestructureerd. We moeten streven naar meer markt- en merkgerichtheid. Dat kan door te evolueren naar een bottom-up-cultuur waar netwerken centraal staat en waar er gedacht wordt in termen van oplossingen in plaats van problemen. Centrale aansturing is geen optie meer, daarvoor is de business te complex geworden.”



Tegelijk wil Milcobel ook de solvabiliteit en liquiditeit verbeteren. “Zoals gezegd moeten we door ons beperkte eigen vermogen anderhalve euro inleveren op de melkprijs. Dat moet dringend veranderen. Daarnaast is het belangrijk dat we onze schuld afbouwen. We zijn daarvoor volop in onderhandeling met de banken”, legt van Dam uit.

Tot slot worden ook heel wat inspanningen van de leden-melkveehouders gevraagd. De premies uit het melkgeld worden hervormd waarbij er meer aandacht gaat naar weidemelk en duurzaamheid en minder naar volume en er wordt ook een verhoogde kapitaalinbreng verwacht (Link naar artikel: Milcobel vraagt ook van melkveehouders stevige inspanning). Daarmee wil Milcobel enerzijds de groei van de melkaanvoer beperken en anderzijds het eigen vermogen opkrikken.

Lees ook: Milcobel vraagt ook aan melkveehouders stevige inspanning

Klaar voor de uitrol

“Alles staat in stelling om de uitrol van onze strategische plannen te starten: het Milcobel-team is er klaar voor, de ‘sense of urgency’ is meer dan aanwezig en de strategie voor verandering die in samenspraak met de raad van bestuur werd uitgewerkt, wordt intussen ook toegelicht aan alle leden”, luidt het.

Als auteur van een boek over partnerships is van Dam sterke voorstander van samenwerking, maar daar is het vandaag nog te vroeg voor. “Het is zeker de bedoeling om te gaan kijken wat nodige of nuttige partnerships kunnen zijn voor Milcobel. Alle opties liggen daarbij open, maar op dit ogenblik zou het niet verstandig zijn om te willen opgaan in een grotere coöperatie, iets waar sommige leden op aansturen. We moeten nu de fundamenteen herstellen en vanaf volgend jaar willen we een traject starten om samenwerkingen te bestuderen en in kaart te brengen.”

“**Als coöperatie en als op-en-top Belgisch bedrijf heeft Milcobel het potentieel om één van de mooiste grote bedrijven te zijn**

Nils van Dam - CEO Milcobel

Geslaagd als CEO?

Zijn CEO-schap van Milcobel zal van Dam pas geslaagd noemen als hij vier zaken heeft kunnen realiseren. “Voorop staat het inkomen van de boer. Dat moet fair en eerlijk zijn. Daarnaast moet de coöperatie toekomstbestendig zijn. Dat houdt in dat we financieel, commercieel, innovatief en operationeel veel sterker moeten staan dan vandaag”, verduidelijkt hij.

Van Dam wil ook de ‘legacy’ veilig stellen: we moeten een mooi bedrijf nalaten voor de toekomstige generaties. Op die manier kan iedereen opnieuw trots zijn op het bedrijf. Als coöperatie en als op-en-top Belgisch bedrijf heeft Milcobel het potentieel om één van de mooiste grote bedrijven te zijn. Hoe sterk is het dat je als bedrijf waarde kan teruggeven aan je leden én aan de maatschappij. Deze gedachte werkt toch zeer inspirerend?”, besluit van Dam.



Uitgelicht

Milcobel vraagt ook aan melkveehouders stevige inspanning

nieuws

“We zijn er ons absoluut bewust van dat de melkprijs die we onze leden uitbetalen, te laag is en dat dit een urgent probleem is dat moet opgelost worden”, zegt Nils Van

Dam, s...

31 OKTOBER 2020

Lees meer

Bron: Eigen verslaggeving

VILT vzw

Bd Simon Bolivar 17
1030 Schaerbeek

Contact

T • 0473 59 41 39
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 twitter page: https://twitter.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>

© 2025 VILT vzw, all rights reserved |

[Privacy policy](#)

[Copyright](#)

[Cookie Policy](#)

[Cookie instellingen aanpassen](#)

Webdesign by Who Owns The Zebra