

Ketenmanagement
is voor ons een
meerwaarde waarmee
we ons kunnen
onderscheiden van
concurrenten

Hein Schumacher



FrieslandCampina won in 2014 de prestigieuze Koning Willem I-prijs en werd daarbij geroemd om het integrale ketenmanagement dat aan de basis ligt van haar successen. Voor *Audit Magazine* reden om in gesprek te gaan met Hein Schumacher en Jeroen Fey van FrieslandCampina.

FrieslandCampina: van **gras** naar **glas**

Wat betekent ketenmanagement voor FrieslandCampina?

Schumacher: “Ketenmanagement is voor FrieslandCampina enorm belangrijk, het is feitelijk ons bestaansrecht. FrieslandCampina heeft twee hoofddoelstellingen: 1) het verwerken van het melkaanbod dat wij verplicht afnemen van onze leden en 2) een maximale waarde creëren resulterend in een

hogere melkprijs voor onze leden. Om dit te kunnen bereiken is ketenmanagement essentieel. Ketenmanagement betekent niet alleen voor FrieslandCampina een middel om risico's te beheersen maar is ook voor ons een meerwaarde waarmee we ons kunnen onderscheiden van concurrenten. Zo kan de consument in China door middel van een QR-code op een blik melkpoeder de origine zien van de melk. Ketenmanagement is hierdoor een kwaliteitskeurmerk.”

Over...

Drs. Hein Schumacher startte zijn loopbaan bij Unilever in een aantal financiële functies. Daarna werkte hij 12 jaar bij Heinz, onder meer als Chief Strategy Officer, CFO Europe, CEO China en als lid van de executive board als EVP Asia Pacific. Vanaf eind 2014 is Schumacher als CFO Royal FrieslandCampina verantwoordelijk voor finance, ICT, procurement en corporate supply chain.

Dr.ir. Jeroen Fey is corporate director Milk Valorisation & Allocation bij FrieslandCampina. Van 2009 tot 2012 was Fey werkzaam als supply chain director binnen FrieslandCampina en vanaf 2004 in verschillende functies binnen de supply chain. Daarvoor was hij 3 jaar managing partner bij een consultancy-bedrijf gespecialiseerd in het optimaliseren van fabrieken. Fey is gepromoveerd werktuigbouwkundig ingenieur aan de TU in Eindhoven en heeft een professional doctorate in Engineering.

Fey: “Ketenmanagement betekent het managen van een heel netwerk aan ketenverbanden. De basis bestaat uit de keten melkveehouder – transporteur – medewerker FrieslandCampina – exporteur – klant. Maar onder deze keten hangen allerlei andere ketens die ook nog eens met elkaar verbonden zijn. Ons doel is om die ketens te optimaliseren. Het primaire doel is ervoor te zorgen dat alle geleverde melk tijdig kan worden verwerkt, via modelontwikkeling zijn we nu in staat om alle ketens integraal te optimaliseren. Dit heet bij ons MVA ofwel, Milk Valorisation & Allocation. Om een voorbeeld te geven: er zijn producten die voor ons heel aantrekkelijk zijn, zoals kindervoeding. Op het moment dat wij deze producten gaan maken betekent dit dat we wei nodig hebben. Deze wei is een bijproduct van kaas. Elk besluit om kindervoeding te produceren betekent dus ook dat je kaas produceert. MVA betekent dat je productcombinaties maakt die zorgen voor de hoogste winst.”

Wat maakt MVA complex?

Fey: “MVA draait om de valorisatie, ofwel verwaardiging, van alle melkcomponenten. Het bijzondere van een bedrijf als FrieslandCampina is dat we werken vanuit één grondstof: melk. Rauwe melk bevat veertig verschillende componenten,

waarbij de exacte verhoudingen variëren per bedrijf en per seizoen. We hebben te maken met een continue aanvoer van melk die binnen 24 uur verwerkt moet worden. Door een optimale planning van de melkaanvoer en de zuivelvraag, eventuele inkoop van melk bij niet-leden, een goede voorspelling van de ontwikkeling van de melkprijzen en toepassing van de juiste technologie en het optimaliseren van productcombinaties, probeert FrieslandCampina een zo groot mogelijke waarde te creëren uit de melk van zijn leden.”

Schumacher: “Melk wordt continu aangevoerd en moet dus ook continu verwerkt worden. Dit is een uitdaging. Daarnaast moet het enorme aanbod optimaal worden verwerkt. De eerste 8 miljard melk kunnen we in profijtelijke productcombinaties omzetten maar voor de laatste 3 miljard is dat uitdagend. Op dat moment moet je als bedrijf de keuze

Hoe voorspellen jullie de wereldwijde vraag naar zuivel en zuivelcomponenten??

Schumacher: “De operating companies in de verschillende landen voorspellen de vraag. Verse melk kun je tot ruim 400 kilometer transporteren en concurrerend aanbieden. De zuivelconsumptie in Noordwest-Europa is vlak, er zit nauwelijks groei meer in. Daarom zoekt FrieslandCampina naar nieuwe markten. Met name markten met een zogenaamde melkdefi-

Het grootste risico voor FrieslandCampina is het niet goed voorspellen van de melkaanvoer

maken of voor houdbare producten met het risico dat deze producten op termijn minder opbrengen, of voor producten die je meteen afzet.”

Hoe voorspelt FrieslandCampina de melkaanvoer?

Fey: “Gelukkig beschikken we over steeds meer informatie om de melkproductie en de samenstelling van de melk beter te kunnen voorspellen. De uitdaging is het voorspellen van het aantal koeien en het voorspellen van de melkgift per koe per dag. Hiervoor worden veel databronnen gebruikt. Voorbeeld van een belangrijke bron voor de voorspelling van de melkproductie is de informatie van het CRV (een organisatie voor rundveeverbetering – red.). Het CRV verzamelt informatie over het aantal koeien op de bedrijven, het aantal inseminaties, et cetera. De boeren zelf vragen we ook om een inschatting van hun aanbod, maar de ervaring leert dat het gemakkelijker is om de productie van 15.000 boeren als totaal nauwkeurig te voorspellen.”

Schumacher: “Het grootste risico voor FrieslandCampina is het niet goed voorspellen van de melkaanvoer. Met name het onderschatten is een groot risico omdat je de melk simpelweg moet verwerken en verwaarden.”

Fey: “Het inschatten van de melkproductie doen we op week- en maandbasis waarbij wij ons indekken tegen hogere melkaanvoer. Indekken betekent dat wij besluiten om bijvoorbeeld extra capaciteit vrij te houden of in te zetten op hogere verkopen. De vraag wordt op maandbasis door al onze fabrieken opgegeven. Dat matchen we met de melkaanvoer en vervolgens koppelen we naar de fabrieken terug hoeveel melk ze daadwerkelijk zullen ontvangen.”

Schumacher: “Daarnaast maken we ook plannings op basis van 18 maanden en 10 jaar. Deze plannings zijn de basis voor kapitaalinvesteringen.”

ciënt zijn voor ons zeer interessant, landen waar meer zuivel wordt geconsumeerd dan dat er lokale aanvoer is. Dit zijn bijvoorbeeld de landen rond de evenaar. Recent hebben we daartoe geïnvesteerd in onder andere Nigeria, Ivoorkust en Saoedi-Arabië. Onze ondernemingen in deze landen nemen in principe Nederlandse melk af. Echter, we hebben ook bedrijven in landen waar we lokaal melk inkopen en dan helpt de winst die we daar maken simpelweg om onze leden-melkveehouders een goede melkprijs te kunnen betalen.”

De melkprijzen zijn nu erg laag. Wat betekent dit?

Fey: “De lage melkprijzen hebben onder andere te maken met de afschaffing van de EU melkquota. Hierdoor gingen de boeren grotere stallen neerzetten en meer produceren. Daarbij komt ook nog dat de prijzen de laatste jaren veel meer fluctueren dan voorheen. Dit komt doordat overheden, niet alleen de EU maar ook in Amerika, de melkproductie minder reguleren. Daarnaast is melk steeds meer een product dat op de wereldmarkt wordt verhandeld en er zijn meer klimatologische effecten. Dit noodzaakt FrieslandCampina tot nog betere melkwaardeoptimalisatie.”

Wat is het belang van het zijn van een coöperatie?

Schumacher: “De aandelen van de NV FrieslandCampina zijn in het bezit van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. met 19.000 leden-melkveehouders. Wij hebben dus één aandeelhouder, namelijk de coöperatie. Dit betekent dat wij gemakkelijker een langetermijnvisie kunnen hebben. De balans tussen korte en lange termijn is heel gezond bij FrieslandCampina. Onze ervaring is dat melkveehouders een langetermijnvisie hebben. Hun uiteindelijke doel is om het bedrijf over te dragen aan de volgende generatie en dat vereist verantwoord ondernemen (‘good citizenship’). Dit vertaalt zich naar ons. Wij krijgen ruimte van onze aandeelhouders om te investeren. Een belangrijk aspect in deze langetermijnvisie is duurzaamheid, daar hechten wij zeer aan.”



Wat verklaart het belang voor duurzaamheid?

Schumacher: “Duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen zijn randvoorwaarden voor continuïteit. In beide gevallen gaat het om het imago van de Nederlandse melkveehouderij en daarmee de Nederlandse zuivelproductie. We maken afspraken met onze leden-melkveehouders over zaken als koeien in de wei, dierenwelzijn en landschapsbeheer en we doen mee met initiatieven rond weidevogelbeheer. Boeren kunnen hiermee zogenaamde ‘punten’ verdienen die zich uitbetalen in de vorm van een opslag op

Welke rol heeft de interne auditafdeling van FrieslandCampina bij ketenmanagement?

Schumacher: “Onze interne auditafdeling bestaat uit 22 mensen, waarvan 3 medewerkers werken vanuit Kuala Lumpur. De three lines of defense zijn bij ons duidelijk doorgevoerd: risk management, internal control en dan in de derde lijn Internal Audit. Het proces van melkvalorisatie krijgt de aandacht van alle drie de lijnen. Verder wordt de interne auditafdeling regelmatig gevraagd om vooraf mee te kijken naar onze processen. Het gaat dan om vragen als: zien jullie nog

We moeten voorkomen dat het eindproduct zijn waarde verliest en dat vereist een goed imago

de melkprijs. In dit kader is ook ons ‘dairy development programme’ van belang. Dat zijn we in onder andere Vietnam, Indonesië en China aan het uitrollen. We investeren daar in de ontwikkeling van een efficiënte melkveehouderij. We helpen wereldwijd tienduizenden melkveehouders om verantwoord en efficiënter hun bedrijf uit te oefenen. Consumenten vragen ook steeds meer transparantie over de herkomst van een product. Aantoonbaar veilig produceren is daarbij van groot belang. We moeten voorkomen dat het eindproduct zijn waarde verliest en dat vereist een goed imago.”

verbeteringen?, ‘zijn de juiste controls ingebouwd om het goed te kunnen verantwoorden?’ De interne auditors van FrieslandCampina zijn voor ons erg belangrijk.” <<