

Grondstoffenprijzen wegen op resultaten Miko

Interview met ceo Frans Van Tilborg

Victor Dubois
Journalist VFB

‘De grondstoffenprijzen hebben een duidelijkke invloed op onze marges en onze resultaten. De markt is de jongste jaren alleen maar volatieler geworden. En wij kunnen ons daar zo goed als niet tegen indekken’, stelt Frans Van Tilborg, gedelegeerd bestuurder van de leverancier van koffieservice en de fabrikant van kunststofverpakkingen Miko in een gesprek met Beste Belegger.

‘Op dit moment zien we, zowel voor koffie als voor kunststof, toch een wat kalmere markt op het vlak van de prijzen. Maar dat zegt natuurlijk niets over hoe het binnen drie maanden zal zijn. De voorspelbaarheid is veel lager dan in het verleden. Je hebt nu echt te maken met een jojo-effect. Dat hangt trouwens samen met de economische toestand. Die grotere onzekerheid is een algemeen verschijnsel. En dat speelt ook in de grondstoffen.’

‘Ondanks dat kunnen wij nog groei tonen. Ik wil dus niet de pessimist uithangen. Wij zijn qua volume goed gestegen. Onze marge is vorig jaar hoger uitgevallen dan het jaar voordien. Dus ondanks alle negatieve berichten ben ik toch gematigd optimistisch. Ik denk dat het niet beter zal worden in 2013 maar ik hoop wel dat het in 2014 in Europa wat zal keren.’

VFB *Miko is vandaag actief in koffieservice en in kunststofverpakkingen. Dat zijn twee activiteiten waar niet meteen veel raakvlakken tussen zijn. Beiden zijn vandaag ongeveer even groot en werken vrij autonoom. Wat is het voordeel om die twee activiteiten binnen hetzelfde bedrijf te houden?*

Frans Van Tilborg Daarvoor moeten we eerst teruggaan naar het ontstaan van onze kunststofafdeling. Historisch gezien zit het immers vrij logisch in elkaar.

In 1958, bij de Wereldtentoonstelling in Brussel, hebben wij de koffiefilter voor één kop gelanceerd, het plasticen cupje, waar ook koffie in zit. Wij hebben toen kennis opgedaan in kunststof en dat onder extreme temperaturen. De cupjes moesten immers bestand zijn tegen kokend water. Uit die expertise is een aparte kunststofafdeling gegroeid. Aanvankelijk had vrijwel de volledige productie van de afdeling betrekking op de koffiefilters. Geleidelijk is dat een onafhankelijke activiteit geworden.

Ten tweede merken wij toch wel de voordelen van het hebben van twee aparte activiteiten. Dat geeft iets meer stabiliteit. Het is wel niet altijd het geval, maar wij hebben toch verschil-

lende jaren gehad waarin één activiteit het wat minder deed, terwijl de andere activiteit goed draaide. In de recente jaren zijn de grondstoffenprijzen in beide afdelingen heel sterk gestegen, maar dat is zeker niet altijd het geval geweest. Er is dus een duidelijk balancerend effect van onze twee activiteiten.

En boven de beide activiteiten zit nog een vrij belangrijke staf, met een financiële afdeling, een IT-afdeling, human resources, enz., waar beide afdelingen kunnen op terugvallen. Dat is een duidelijke synergie.

VFB *U zei dat u weinig mogelijkheden heeft om u in te dekken tegen de schommelingen van de grondstoffenprijzen. Hoe verklaart u dat?*

Van Tilborg In kunststof gebruiken wij een hele resem verschillende grondstoffen omdat wij ons focussen op specialiteiten. Om je tegen de prijschommelingen van grondstoffen in te dekken, moet je je in één grondstof indekken voor gigantische hoeveelheden. Dat kunnen wij gewoon niet.

Voor koffie dekken wij ons evenmin in. Maar hier kijken wij wel naar de looptijd van onze stock. Als de prijzen hoog zijn, zullen wij een stock aanhouden voor één maand, terwijl wij die zullen laten oplopen tot vijf maanden als de prijzen laag zijn.

VFB *Hoe moeilijk is het in elk van de activiteiten om de prijschommelingen door te rekenen aan de klanten?*

Van Tilborg Bij koffie zijn wij afhankelijk van wat de concurrentie doet. Wij zijn maar een kleine speler en volgen daarin een strategie van behoud van marktaandeel. Wij volgen wat de anderen doen. Wij hebben hier een paar honderdduizend kleine klanten, waar in de contracten geen prijsclausules voorzien zijn.

In de kunststof werken wij wel met langetermijncontracten met zeer grote afnemers. In die contracten zijn kwartaalaanpassingen van de prijzen voorzien, die afhangen van vooraf bepaalde formules, die gelinkt zijn met de grondstoffenprijzen.

De jongste jaren proberen wij ook met de kleinere klanten akkoorden te sluiten waarin zij automatische prijsaanpassingen om de drie maanden aanvaarden. Dat geldt dan wel in de twee richtingen, zowel bij stijgingen als bij dalingen.

VFB *De jongste jaren heeft u minder overnames gedaan dan in de periode daarvoor. Waren er minder opportuniteiten?*



Leven Van Assche/imagodesk

“Mijn droom was dat Puro op termijn 15 procent van onze koffieomzet zou uitmaken. We zitten nu al aan 25 procent.”

Van Tilborg Wij zijn constant op zoek naar overnames, dus het was niet met voorbedachten rade. Heel geregeld krijgen wij dossiers op tafel. Maar de dossiers moeten goed zijn. Het moet gaan om bedrijven in het juiste marktsegment. En de prijs moet goed zijn. Je zou verwachten dat er zich in de huidige moeilijke economische omstandigheden meer goede dossiers zouden aandienen, maar in de praktijk zien wij dat toch niet.

In de kunststofsector zijn wij er niet echt in geïnteresseerd om bedrijven in moeilijkheden over te nemen. Daar kijken wij nog enkel naar gezonde bedrijven. Maar in de koffiesector denken we wel dat we de kennis hebben om bedrijven in moeilijkheden recht te kunnen trekken.

VFB *Buiten de topjaren 2009 en 2010 is de bedrijfswinstmarge van de groep de voorbije jaren aan het dalen. Tegelijk stijgt het werkkapitaal. Hoe verklaart u dat?*

Van Tilborg Wij hebben heel zwaar geïnvesteerd in de kunststoffensector. Dat weegt op de bedrijfswinstmarge. En de jongste jaren hebben vooral de hoge grondstoffeprijzen de marge serieus aangetast. Dat zal over 2012 nog meevallen, omdat de grondstoffeprijzen wat zijn gedaald.

Het is niet zo dat de bedrijfswinstmarge in een van de twee afdelingen altijd hoger of lager ligt dan in de andere. Veel hangt daarbij af van de evolutie van de grondstoffeprijzen.

Voor de stijging van het werkkapitaal is de belangrijkste reden dat een gigantische klant een langere betalingstermijn geëist heeft in 2011. Dat heeft gezorgd voor een enorme stijging van het werkkapitaal. Wat ook voor schommelingen in het werkkapitaal zorgt, is dat wij soms, zoals ik eerder zei, in de koffieafdeling voorraden aankopen voor langere periodes, als de prijzen gunstig liggen. Daar ligt dan een stuk cash en werkkapitaal in vast, maar het is wel gunstig voor de bedrijfswinst.

VFB *Duurzaam Ondernemen is voor jullie heel belangrijk. Waarom is dat zo?*

Van Tilborg Ik heb voor de groep een tiental jaar in Groot-Brittannië gewerkt voor de koffieactiviteiten. Daar werd toen al behoorlijk wat nadruk gelegd op de elementen Profit, People, Planet in de koffiesector. Heel wat

van onze concurrenten hadden veel aandacht voor Fairtrade, zeg maar het 'People'-aspect. En zij begonnen koffie te verhandelen, die ecologisch meer verantwoord was.

Wij zijn toen met ons team gaan samenzitten, om te zien hoe wij op die trend konden inspelen. Daaruit is dan het Puro-concept ontstaan. Het 'People'-aspect is Fairtrade. Het 'Planet'-aspect is dat wij regenwoud aankopen in Centraal- en Zuid-Amerika. Wij hebben nu al bijna 7.000 voetbalvelden aan regenwoud aangekocht.

Dat concept van 'Profit, People, Planet' hebben we dan geïntroduceerd in België. In Groot-Brittannië was Fairtrade toen al goed voor 15 procent van de markt. In



Lieven Van Assche/Imagedesk

“Met de capsuleconcepten Miko4U en Puro4U mikken wij op de kleinere werkgevers.”

België ging het om misschien 1 procent.

Wij hebben op het vlak van duurzaam ondernemen ook een vierde ‘P’ geïntroduceerd: Pleasure. Daarbij gaat het om de smaakbeleving, want de meeste Fairtrade-koffies evenaren de smaak niet die wij hebben ontwikkeld. Al heeft ons dat wel wat tijd gekost. Maar de Pleasure heeft er ook mee te maken dat we wat kunnen doen voor het Zuiden en voor het milieu.

Dat hebben we dan binnen de groep proberen door te trekken naar het personeel toe en naar lokale initiatieven. Neem bv. onze aankoop van productiemachines in de kunststofafdeling. Vroeger ging het om hydraulische machines, die veel energie verbruikten.

Of kijk bij de kunststof naar bepaalde initiatieven die wij nemen om onze dozen zo te produceren dat wij minder grondstoffen nodig hebben, door creatieve ideeën op het vlak van de plooibaarheid toe te passen. En dat is ook goed voor het milieu. Zo zie je dat initiatieven die goed zijn voor het milieu, ook goed zijn voor onze resultaten en onze concurrentiepositie.

VFB Naast Miko en Puro introduceerde u ook een derde koffiemark, GrandMilano. Waar positioneert u zich daarmee?

Van Tilborg De Miko-koffie blijft het mainstream-merk. Daarnaast proberen wij meer te werken op toegevoegde waarde, enerzijds door onze ethische en duurzame koffie

Nu zijn we overgeschakeld op lichtere machines die minder energie gebruiken, maar toch efficiënt produceren. Ze kosten wel wat meer, maar ze produceren ook efficiënter.

VFB Het aspect Duurzaam Ondernemen kan dus ook positieve effecten hebben voor de resultaten?

Van Tilborg In de koffieafdeling vraag ik mij dikwijls af wat onze verkoop zou zijn, mochten wij Puro niet hebben gehad. Ik vermoed dat die een stuk lager zou liggen, want Puro staat nu al in voor een kwart van onze omzet in koffie. Mijn droom was dat Puro 15 procent van onze koffieomzet zou uitmaken tegen het moment dat ik op pensioen zou gaan. Maar we zitten nu al aan 25 procent. Dus daar zie je dat duurzaam ondernemen perfect een win-winsituatie kan zijn.

Puro, maar ook door de meer ‘fashion-coffee’ GrandMilano.

GrandMilano stelt procentueel in het geheel nog niet zoveel voor. Maar vorig jaar is de omzet daarvan wel met 30 procent gegroeid. En ook niet onbelangrijk: op dat product ligt de marge wat hoger. Het gaat immers om een exclusieve koffie.

VFB U bent actief in de ‘Out-of-Home’-markt, in kantoren, bedrijven en de horeca, zeg maar. Toch is Miko in België weinig aanwezig in de horeca.

Van Tilborg Wat betreft koffieservice, zijn wij in België vooral aanwezig in de kantoren en bedrijven. Dat heeft voor een groot deel te maken met enkele specifieke kenmerken van de Belgische horeca. In de andere landen verkopen wij vooral aan de horeca. Daar is de horeca trouwens ook meer ontvankelijk voor duurzame koffie, ook al kost die dan wat meer.

VFB Uw grootste buitenlandse markt is Groot-Brittannië.

Van Tilborg Groot-Brittannië is qua omzet onze grootste buitenlandse markt. Uiteindelijk zijn wij erin geslaagd ons bedrijf daar op de kaart te zetten. Wij zijn er begonnen met de overname van een failliet bedrijfje, dat wij geherstructureerd hebben. Wij hadden dan een klein bedrijf in Londen en wij werkten verder met onafhankelijke verdelers.

Geleidelijk aan hebben wij onze grootste verdelers overgenomen. Op die manier hebben wij een nationale organisatie opgebouwd, met overal lokale technici, verkopers en magazijnen. Dat geeft ons ook toegang tot nationale klanten. Die kunnen ons opbellen in pakweg Londen of Cornwall als er bv. een machine defect is en wij zijn op korte tijd ter plaatse.

Maar de organisatie bestaat wel uit lokale afdelingen, waar de lokale manager verantwoordelijk is voor zijn eigen resultaten en hij wordt daarop ook afgerekend. Het zijn aparte ‘Limited Companies’. Recent zijn die lokale afdelingen aangesloten op een groot IT-systeem, wat zorgt voor een betere efficiëntie. Zo moest vroeger elke lokale afdeling zelf zorgen voor zijn eigen televerkoop. Nu gebeurt dat meer en meer gecentraliseerd vanuit Cornwall. Dus geleidelijk aan groeien wij naar een meer nationale organisatie.

Onze organisatie in Nederland is verge-

lijikbaar met die in Engeland. Ook in Nederland hebben wij besloten om op een directe manier met de klant in contact te staan. België kan je vergelijken met Groot-Brittannië en Nederland, maar met dat verschil dat het in België vooral gaat om levering aan bedrijven, terwijl het in de twee andere landen vooral over horeca gaat.

VFB *In Frankrijk is een moeilijker verhaal?*

Van Tilborg In Frankrijk hebben wij een compleet andere marktbenadering. Daar zitten wij alleen maar in Parijs en wij hebben nog een kleine afdeling in Rijsel. Verder werken wij er met onafhankelijke verdelers. Dat betekent bv. dat de prijsdruk er zwaarder is, omdat wij leveren aan hele grote afnemers.

Frankrijk blijft een heel moeilijke markt, die uitermate concurrentieel is geworden. Een van onze grote contracten staat er onder vuur. Dit jaar hebben we het er heel moeilijk. Maar het gaat natuurlijk altijd om contracten met een lage marge. Duitsland is vergelijkbaar met Frankrijk. Wij werken er ook

met grote verdelers. De prijsdruk is er hoog. Onze volumes stijgen er wel sterk, maar de marges zijn er laag.

VFB *U heeft nu ook capsuleconcepten Miko4U en Puro4U. Gaat het hier om een diversificatie?*

Van Tilborg Wij mikken daarmee op het kleinere marktsegment. Historisch concentreerden wij ons op bedrijven met 15 tot 100 werknemers. Met de capsules bereiken wij nu ook de kleinere werkgevers, zoals advocatenkantoren, en dergelijke meer.

En wij willen ook de privé-gebruiker bereiken. Wij zijn net gestart met een e-commerce site Puro at Home (<https://www.puroathome.com/>). Daarmee spelen wij puur in op een marktrends. Wij zijn niet de enige die dat doen, maar wel de enige die het doet met Fairtrade-koffie.

De marges zijn in deze markt wel iets lager. Het is een markt die enorm onder druk staat. In het verleden heb je dat gezien met de koffiepaden van Douwe Egberts. Daar is iedereen opgesprongen. Inmiddels is het product zo gebradeerd dat het nog weinig waarde heeft. Ik vrees dat dat wat de tendens is, die te zien is in de markt van de capsules.

VFB *En u verkoopt ook fruitthee.*

minder afhankelijk te zijn en flexibeler te kunnen werken. En als kleiner bedrijf zijn wij veel flexibeler. Wij scoren ook goed op dienstverlening aan de klanten. Wat voor ons een hele grote klant is, is voor de echte wereldspelers maar een kleine klant. Voor zo'n klant sloven wij ons uit, dag en nacht. De vraag is maar of een grotere leverancier dat ook zal doen.



Leven van Assche/magedesk

Van Tilborg Het zit zo dat wij geleidelijk ons assortiment uitbreiden. Wij zijn begonnen met koffie. Dan kwam er suiker bij, melk, koekjes, tassen. En ondertussen is er ook thee bij gekomen. Dat blijft binnen onze kernproducten van warme dranken. Wij hebben nu een achttal fruitthee's. En dat is al heel wat. Wij hebben geen plannen om dat nog verder uit te breiden. Het is al een mooie waaier. Als we nog breder zouden gaan, zou dat voor logistieke problemen kunnen zorgen. Maar het begint wel goed te draaien.

VFB *In de sector van de kunststofverpakkingen heeft u te maken met grote spelers. Zoeken die niet naar leveranciers die wereldwijd actief zijn?*

Van Tilborg Wij merken wel dat zelfs die grote spelers liever hun bestellingen spreiden over diverse leveranciers om op die manier

“Wij ontwikkelen een technologie die moet toelaten voeding in kunststofdozen langer te bewaren dan nu mogelijk is.”

Wij maken nu bv. ook verpakkingen voor non-food. Dat doen wij op vraag van een grote klant. Wij hebben een goede offerte ingediend en het contract gekregen. Daarbij komt dat wij toch in een groot stuk van Europa kunnen leveren, dankzij onze afdeling in Polen. Dus internationaal zijn wij vrij goed aanwezig. De spelers van onze grootte heb-

ben meestal maar één vestiging. Dankzij onze afdeling in Polen hebben wij ook toegang tot Duitsland, Rusland, Centraal- en Oost-Europa en zelfs Scandinavië. Bij kunststof wegen de transportkosten zwaar door.

VFB *U maakt vandaag verpakkingen die 20 procent lichter zijn dan vroeger. Hoe belangrijk is dat voor uw concurrentiepositie?*

Van Tilborg Die 'light weight packaging' heeft ons heel wat onderzoek en ontwikkeling gekost. Het was niet echt eenvoudig om dat te realiseren. Maar het heeft wel een aantal voordelen.

Ten eerste is het lagere verbruik van kunststof goed voor het milieu. Het is dus positief op het vlak van 'Planet'. Ten tweede wordt het eindproduct goedkoper, doordat er minder grondstoffen in zitten. Dat heeft onze marktpositie toch wel versterkt, omdat wij daar vrij snel mee op de markt zijn gekomen. Want vandaag zijn wij niet de enigen die dat kunnen aanbieden.

VFB *Bent u ook met andere nieuwe ontwikkelingen bezig in de kunststofverpakkingen?*

Van Tilborg Een andere tendens is die van

de 'barrièrekunststof'. De technologie staat nog niet helemaal op punt, maar wij steken er wel veel energie en kapitaal in. Waar gaat het over? Vandaag kan je voeding in kunststofdozen minder lang bewaren dan in glazen verpakking of in blik. Wij ontwikkelen nu een technologie, die moet toelaten om de levensduur van het product te verlengen.

Bij spuitgieten werken wij nu met een eindproduct, de doos, met één laag kunststof. Wat we willen doen, is de doos in drie lagen spuiten: een buitenlaag, een tussenlaag met een andere consistentie en een binnenlaag met dezelfde consistentie als de buitenlaag. De tussenlaag moet de doorlaatbaarheid van zuurstof verminderen, want daar gaat het over. Het voordeel tegenover een glazen verpakking of blik is dat die dozen beter stapelbaar zullen zijn. Daardoor zal het transport veel efficiënter kunnen verlopen.

Wij zijn nu aan het testen. Een probleem is dat wij klanten moeten kunnen overtuigen om mee te doen met de testen. Want het risico bestaat dat die testen niet goed aflopen en dan zit de klant met goederen

die vervallen voor de vervaldatum die op de doos gedrukt staat.

Bij het spuitgieten worden de kunststofkorrels gesmolten en onder hoge druk direct in de matrijs gespoten. Maar wij werken ook met thermoforming en daar is er nog een tussenstap. Daar wordt van de korrel eerst een folie gemaakt, die vervolgens onder hoge temperatuur in een matrijs gezogen wordt. Daar bestaat die barrière, die langere houdbaarheid, wel al.

Het voordeel van spuitgieten is evenwel dat men veel mooiere dozen kan maken, omdat het etiket tegelijkertijd wordt aangebracht op de doos. Ook onze concurrenten zijn dringend op zoek naar die barrièretchnologie, want dat zou wel eens een belangrijk succes kunnen zijn.



INTERVIEW 22 JANUARI 2013

WWW.MIKOCOFFEE.COM