

# 11 VRAGEN AAN KNUT NESSE

Het is nog net geen echte valse start, maar het eerste volle jaar van Knut Nesse als topman van het beursgenoteerde diervoederbedrijf Nutreco is zeker niet gemakkelijk geweest. Tijd voor een gesprek.

**K**nut Nesse laat zich niet snel uit het veld slaan. Voor de Noor staan de strategie en de groei-doelstellingen voor 2016 nog als een huis.

Nutreco richt zich op de productie van vee- en visvoer met een hoge toegevoegde waarde en dito marges.

In 2016 moet dit leiden tot een flinke verhoging van de volumes en een groei van de operationele winst naar 400 miljoen euro (nu: 255 miljoen euro).

In antwoord op 11 vragen legt de topman uit waarom Nutreco volgens hem de weg omhoog weer op gaat pakken en waarom hij niet bang is voor nieuwe toetreders in de sector. Daarnaast maakt hij duidelijk dat het bedrijf met de eerste buitenlandse bestuursvoorzitter aan het roer vooral heeft gekozen voor continuïteit. Aan de strategie verandert weinig tot niets. Nesse

ziet het als zijn taak door te gaan op de ingeslagen weg.

**1 De resultaten zijn dit jaar minder goed dan vorig jaar. Hoe verklaart u dat?**

"Ik zie een aantal redenen. De groei in volume in Noorwegen is op bepaalde gebieden achtergebleven in de eerste helft van het jaar en ook in andere markten hadden we te maken met trage groei. Daar speelde ook de impact van erg hoge grondstoffenprijzen over langere tijd een rol. We zien die prijzen nu dalen, en dat zal waarschijnlijk positief zijn voor het sentiment onder boeren om meer dieren te houden."

**2 Nutreco zet voor groei sterk in op de visvoermarkt waar u hoge marges maakt. Uw grote Noorse klant Marine Harvest bouwt nu een eigen visvoerfabriek. Laat dat niet zien dat die markt kwetsbaar is voor nieuwe toetreders?**

"Marine Harvest is waarschijnlijk de enige die groot genoeg is om dit te doen. Ik denk niet dat het voor andere bedrijven rendabel is om een eigen visvoerfabriek te bouwen. Dat vergt hoge kosten. Bovendien heb je schaal en kennis nodig. Als je het kapitaal hebt en een paar jaar de tijd, zou je het natuurlijk kunnen doen, maar wij zijn niet eenvoudig te kopiëren."

**3 Trekken hoge marges niet altijd concurrentie aan waardoor de winstgevendheid uiteindelijk omlaag gaat?**

"De markt voor visvoer is relatief jong, groeit nog steeds heel sterk en zal ook komende decennia blijven uitdijen. Nieuwe productiecapaciteit wordt door de groei geabsorbeerd. Daardoor is de im-

pact van nieuwe toetreders relatief kleiner dan in een stabiele markt. De verwachting is dat alleen in Noorwegen de zalmproductie van 1 miljoen ton naar 3 miljoen ton kan groeien in 2030. Als je dat vertaalt naar groeicijfers dan is dat precies 5 procent per jaar. En dat komt neer op de bouw van één nieuwe fabriek elke twee jaar. De fabriek van Marine Harvest staat dus gelijk aan twee jaar groei. Door de groei kunnen tegenvallers in één lokale markt altijd gecompenseerd worden door een andere markt. Daarom zitten we ook in dertien landen met visvoer."

**4 De helft van de groei moet uit overnames komen. Hoe beslist u of u een overname doet, of op eigen kracht uitbreidt?**

"In markten waarin we een zekere schaalgrootte hebben, kiezen we in principe liever voor organische