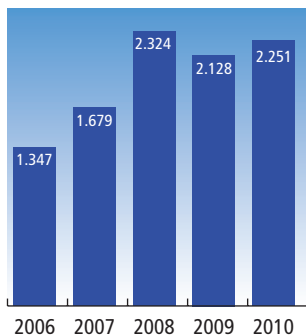
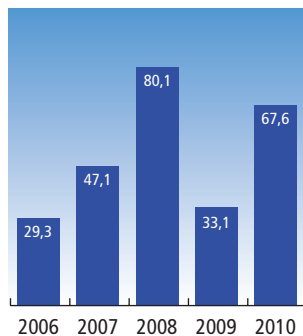


## Halfjaarcijfers Nutreco\* (€ mln)

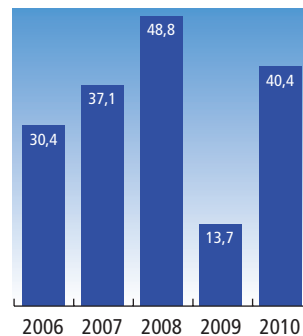
Omzet



Bedrijfsresultaat



Nettoresultaat



\*voortgezette activiteiten

### Wat voert de boventoon: biodiversiteit of voedselproductie?

“In een groot aantal landen is de voedselproductie nog de politieke agenda. Begin 2008 gingen de krantenkoppen ook over een crisis: die van voedselzekerheid. Dat is nog maar twee jaar geleden, toen waren er grote zorgen of er voldoende voedsel geproduceerd kon worden. Voedselprijzen waren enorm hoog. De voedselcrisis is tijdelijk verdrongen van de voorpagina's door een financiële crisis. Maar de vraag hoe je negen miljard mensen duurzaam gaat voeden, komt terug. En voedsel zal op termijn weer duurder worden. Voor het Westen is dat niet erg. Er zijn landen in het Westen waar een gezin maar 10 à 11 procent van zijn inkomen besteedt aan voedsel. Er zijn andere landen in de wereld waar dat 50 à 60 procent is.”

### U koopt grondstoffen goedkoop in, kunt u uw schaalvoordelen benutten?

“We hebben schaalvoordelen bij het verrichten van onderzoek. We hebben een van de grootste onderzoeksbudgetten ter wereld in een sector waar niet al te veel onderzoek plaatsvindt. In de tweede plaats kunnen wij onze inkoop bundelen. Dat betekent bijvoorbeeld dat Nutreco op het gebied van vitamines een van de grootste inkoopers ter wereld is. Dat biedt voordelen voor de werkmaatschappijen binnen Nutreco. Wat we vooral inkopen zijn ‘commodities’, granen, soja enzovoorts. Grondstoffen fluctueren sterk in prijs. Eind 2007/begin 2008 hadden de prijzen een recordhoogte bereikt, daarna zijn ze omlaag gekomen. Maar in 2010 liggen de prijzen nog steeds boven het niveau van het gemiddelde van een aantal jaren geleden. Ze liggen niet meer op de piek, maar zijn toch relatief hoog.”

### Is dat gunstig voor u?

“Wij hebben een businessmodel, waarbij we alles doen om de marge veilig te stellen en prijsverhogingen of prijsverlagingen doorgeven aan onze klanten. De marge van Nutreco gaat de laatste jaren langzaam omhoog. Wij zijn in staat fluctuaties door te geven, misschien niet overal, maar in zijn algemeenheid wel. We hebben hier enorme slagen gemaakt in de aansturing van het bedrijf. Als een van de grootste spelers ter wereld zijn wij voor een groot aantal leveranciers de grootste klant. Een groot deel van onze inkoop is nu gecentraliseerd en een deel is zwaar gecoördineerd. Wij kopen wereldwijd grondstoffen in. Nutreco heeft zo'n omvang dat we goede afspraken kunnen maken over prijzen en kwaliteit.”

### Moeten overnames uw groei veilig stellen?

“Wij willen groeien. We zijn de afgelopen tijd ook flink gegroeid. Vanaf 1997 tot nu gaat het goed met Nutreco. Wij willen dat trackrecord voortzetten. En wij willen waarde blijven creëren. Daarbij zijn overnames één mogelijkheid om te groeien, naast innovatie. In een industrie die zo afhankelijk is van grondstoffen en waar grondstoffen zo'n groot deel van de kostprijs vormen, richt een belangrijk deel van de innovatie zich op het opwaarderen van grondstoffen of het vervangen van dure grondstoffen. De maatschappelijke kritiek op de zalmkweek was vijftien jaar geleden: jullie gebruiken zo veel vismeel en visolie. En bij viskweek werd veel antibiotica gebruikt. Nu zijn wij in staat zalmvoer te maken dat nog maar heel weinig vismeel en visolie bevat. Toen was de verhouding vijf op één, nu voor vismeel minder dan één op één. Het enorm hoge gebruik van antibiotica is met 99,5 procent afgenomen.”

### Hoe hoog kan uw autonome groei zijn?

“Sinds de beursgang in 1997 is de verhouding autonome groei versus groei door acquisities ongeveer fiftyfifty. Er zijn in de toekomst nog genoeg mogelijkheden voor autonome groei, ook al omdat er zo veel uitdagingen zijn. En de uitdagingen liggen geografisch anders. Dat is een voordeel voor Nutreco: aan de ene kant werken we in het rijke Westen. Maar vroeg of laat zullen die extra eisen ook in China gesteld worden. Dan ben je als bedrijf al door de leercurve heen.”

### Hoe wilt u autonoom groeien?

“We willen producten met meer toegevoegde waarde wereldwijd in zetten. We willen ook meer voedseltoevoegingen gaan ge-

