

Onze strategie 2025

In 2020 lanceerde ForFarmers de strategie voor de komende vijf jaar. Sindsdien zijn de omstandigheden in de agrarische sector sterk veranderd. Daarom hebben we de uitgangspunten van de strategie tegen het licht gehouden. Dat heeft geleid tot een herijkte versie van onze strategie voor 2025.

ForFarmers strategische principes

Nóg dichter bij boeren/klanten

... verantwoordelijkheid in de landen, versterkt door kennis en kernwaarden Group

Differentiatie in lokale producten/markten

... door lokale markt-aanpak en innovatieve concepten

Goed voer tegen competitieve prijzen

... om rendement op te leveren voor boeren en ForFarmers

Leveren duurzame oplossingen

... om bij te dragen aan een veranderende externe omgeving

Focus op (virtuele) ketenintegratie

... initiatief nemen - met boeren - om de keten actief te beheren



Sommige trends hebben zich de afgelopen jaren sneller ontwikkeld of zijn significanter gebleken dan verwacht. De EU Green Deal heeft geleid tot een toegenomen en versnelde focus op verduurzaming van de agrarische sector. We hebben te maken met een volatiele grondstoffenmarkt en sterke stijgingen van de prijzen voor grondstoffen, energie en brandstof, versterkt door de oorlog in Oekraïne. Daardoor is het doorberekenen van de grondstofprijsschommelingen lastiger geworden. En de marktomstandigheden resulteren in consolidaties van boerenbedrijven, intensievere samenwerking in de keten en overcapaciteit onder voerproducenten. Dit resulteerde in druk op onze financiële resultaten.

Voor de herijking van de strategie hebben we eerst de trends geïdentificeerd waarmee we rekening moeten houden. Vervolgens hebben we bepaald welke elementen nog altijd relevant zijn en welke we moeten vervangen of aanpassen. We hebben intensief overleg gevoerd met klanten, aandeelhouders en andere stakeholders en input verzameld vanuit de hele organisatie. Dit hebben we gedaan om binnen en buiten de onderneming nog meer draagvlak te creëren voor de strategie.

Vijf strategische principes

ForFarmers houdt vast aan de missie, For the Future of Farming. We zetten ons in voor een sterk boerenbedrijf en dragen bij aan de verduurzaming van de sector. Om onze positie te versterken volgen we vijf strategische principes.

Lokaal eigenaarschap

Ten eerste ligt de nadruk op lokaal eigenaarschap. We zien dat verschillende sectoren in de verschillende landen om een eigen aanpak vragen. Ook willen we nog dichterbij de klant komen te staan. Onze lokale teams zijn leidend, worden ondersteund door de centrale afdelingen van ForFarmers en kunnen de kennis, kunde en middelen van de groep benutten.

Differentiatie

Ten tweede onderscheiden we onszelf door ons aanbod af te stemmen op de markt, het segment en de lokale situatie. Met een dergelijk gedifferentieerd aanbod maken

we het verschil. We kunnen totaaloplossingen bieden om een optimaal rendement te behalen, maar ook specifieke producten leveren die in bepaalde omstandigheden het best aansluiten op de behoeften van de veehouder.

Duurzaamheidsimpuls

Ten derde geven we onze duurzaamheidsagenda, [Going Circular](#), een nieuwe impuls. We richten een nieuwe organisatie in, waaronder de activiteiten van Reudink (biologisch voer) en de co-producten, om concepten te ontwikkelen en verkopen waarmee we een positieve bijdrage leveren aan de verduurzaming van de sector. Hiermee beginnen we in Nederland. We denken aan

concepten waarin alternatieve grondstoffen worden gebruikt of waarin meer vochtrijke co-producten en reststromen uit de voedingsindustrie worden verwerkt. Dat zijn concepten waarmee we kunnen bijdragen om klimaatverandering tegen te gaan en voedselverspilling te voorkomen.

Samenwerking met ketenpartijen

Ten vierde zetten we onszelf in voor een actievere samenwerking met ketenpartijen, ook om onze duurzaamheidsambities waar te kunnen maken. De duurzame concepten die we ontwikkelen zijn essentieel om samenwerkingsverbanden in de keten tot stand te

Trends in de keten



Snellere verduurzaming agrarische sector

- Versnelling EU Green Deal (Farm to Fork)
- Consumentenvoorkeur verandert



Prijzen van grondstoffen en energie: hoger en volatieler

- Doorberekenen kosten complexer



Consolidatie en professionalisering in de veehouderij

- (Verticale) integraties



Krappere arbeidsmarkt & toegenomen digitalisering op het boeren erf

- Hoofdzakelijk het gevolg van COVID

Deze ontwikkelingen hebben geleid tot **overcapaciteit** in de voerproductie en **druk op de resultaten van ForFarmers**.

brengen en cruciaal voor veehouders en andere stakeholders op weg naar een klimaatneutrale sector.

Goed voer voor een competitieve prijs

Ten vijfde blijven we goed voer leveren tegen competitieve prijzen, zodat we onze klanten en onszelf in staat stellen optimaal rendement te behalen. Dat is waar we goed in zijn, waarmee we waarde kunnen toevoegen voor onze klanten en waarin we ons kunnen onderscheiden van concurrenten. Daarvoor blijven we ons richten op optimaal efficiënte en effectieve bedrijfsprocessen.

#proudtobeforfarmers

Tijdens deze herijking hebben we onze oude kernwaarden vervangen door waarden die beter bij onze bedrijfscultuur passen: *passionate, responsible, open-minded, united* en *delivering*. De beginletters van deze kernwaarden vormen gezamenlijk het woord PROUD. In het hoofdstuk over onze missie gaan we hier uitgebreider op in.

Financiële doelstelling

Met de herziene strategie streeft ForFarmers naar een geconsolideerd rendement op het gemiddeld geïnvesteerd vermogen van minstens 10% in 2025, onverwachte gebeurtenissen buiten beschouwing gelaten. Deze doelstelling bevindt zich op het niveau van het onderliggend bedrijfsresultaat (EBIT). Het dividendbeleid blijft erop gericht een contant dividend uit te keren van tussen de 40% en 60% van de onderliggende winst na belasting.

Onze geïntegreerde doelstellingen voor 2025:

	<h3>Ontwikkelen van talent</h3> <p>For the Future of Farming</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ratio ongevallen met verzuim (LTI ratio) <0,5% per 100 medewerkers (in fte) • Meer diversiteit in (senior) management posities • Beter score medewerkersbetrokkenheid
	<h3>Delen van kennis</h3> <p>For the Future of Farming</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Elk jaar een betere voederconversie • Maatwerkoplossingen voor specifieke ketens • Focus op goed voer tegen een competitieve prijs
	<h3>Going Circular</h3> <p>For the Future of Farming</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Leiderschapspositie in vermindering CO₂-uitstoot via mengvoer (scope 3) • Energie- en brandstofreductie per ton voer: 10% vergeleken met 2020 • Leiderschapspositie in gebruik voeringrediënten niet geschikt voor humane consumptie • 100% inkoop verantwoorde sojameel en palmolie • Leveren voerconcepten die maatschappelijke eisen adresseren
	<h3>Waardecreatie</h3> <p>For the Future of Farming</p>	<ul style="list-style-type: none"> • M&A: versterking en verbreding in selectieve segmenten in thuismarkten en daarbuiten • Dividenduitkering: 40%-60% van onderliggende nettowinst • Geconsolideerd ROACE (op niveau onderliggende EBIT) van ten minste 10% in 2025, onverwachte gebeurtenissen buiten beschouwing gelaten

Langetermijnwaardecreatie

De primaire doelstelling van onze strategie is om langetermijnwaarde te creëren voor alle belanghebbenden van ForFarmers. In het waardecreatiemodel beschrijven we onze input en output op maatschappelijk en economisch vlak en op dat van duurzaamheid.

Maatschappelijk

Onder maatschappelijke waarde verstaan we het menselijk kapitaal (arbeid), intellectueel kapitaal en het sociaal kapitaal (netwerk en samenwerkingsverbanden).

Menselijk kapitaal

We streven ernaar talentvolle mensen aan te trekken, op te leiden en te behouden. We zetten verschillende trainingen en middelen in om onze medewerkers te helpen hun effectiviteit te vergroten en zichzelf te ontwikkelen. Ook investeren we in een veilige en inspirerende werkomgeving. We hechten niet alleen aan het belang van onze eigen mensen, maar ook aan ethisch handelen ten aanzien van medewerkers in de gehele keten. Dit hebben we vastgelegd in onze leveranciers code of conduct.



Intellectueel kapitaal

Ons intellectueel kapitaal bestaat uit de kennis en ervaring die we opdoen in onze bedrijfsuitoefening. Het gaat zowel om onze eigen processen als die op het boerenerf en in de keten. Dit kapitaal zetten we in om de veehouderij verder te verbeteren te verduurzamen. Het ForFarmers Nutrition Innovation Centre (NIC) speelt hierin een belangrijke rol.

Sociaal kapitaal

Wij focussen op waar we goed in zijn en werken daarbij samen met anderen. Deze waarde komt tot uiting in de verschillende samenwerkingsverbanden die we zijn aangegaan en nog zullen aangaan.

Duurzaam

Maatschappelijk verantwoord ondernemen staat centraal in onze bedrijfsvoering. We blijven voortdurend in dialoog met onze stakeholders en omgeving om optimaal bij te dragen aan een duurzame wereld. We zetten vooral natuurlijk kapitaal in door ruwe grondstoffen te gebruiken voor onze voeders. We leveren niet alleen goed voer, maar ook advies dat wordt ondersteund door datasystemen. Zo helpen we de veehouder een optimaal rendement te behalen met een afnemende CO₂-voetafdruk.

Onze duurzaamheidsagenda, [Going Circular](#), volgt de trend van maatschappelijke ontwikkelingen. We hebben doelstellingen bepaald voor onze eigen activiteiten (scope 1 en 2) en doelstellingen die specifiek gericht zijn op onze supply chain en op de impact op het boerenerf (scope 3). In het hoofdstuk over onze duurzaamheidsagenda komen deze doelstellingen uitgebreid aan de orde.

Economisch

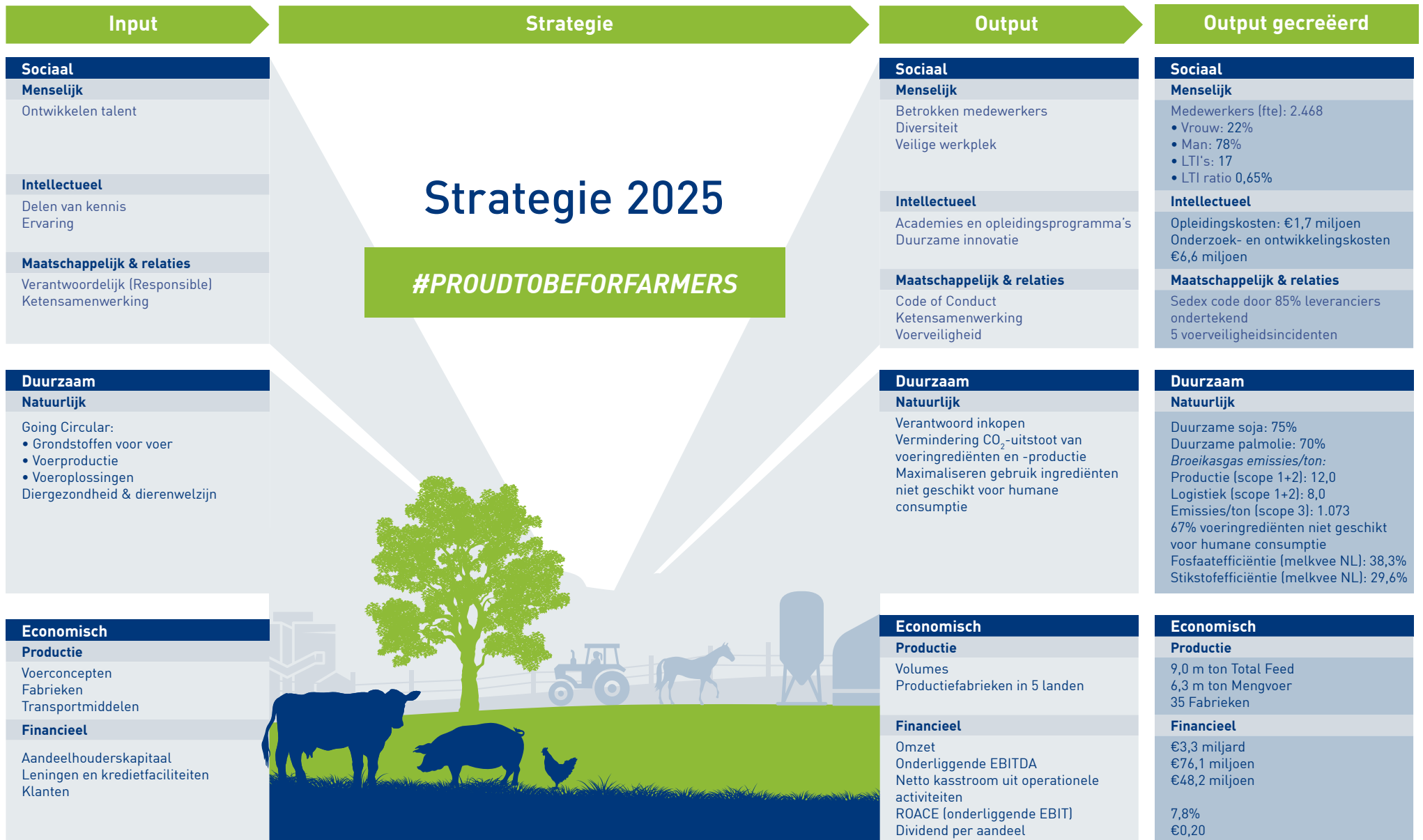
Ons totale voerportfolio wordt grotendeels geproduceerd in 35 eigen fabrieken verspreid over vijf landen. De voeders worden per vrachtwagen geleverd aan ongeveer 26.000 klanten. Een deel van die wagens hebben we in eigen beheer. Het overige deel rijdt voor ons via partnerbedrijven.

We zetten ons financieel kapitaal in om jaarlijks te investeren in het onderhoud en de innovatie van ons productiekapitaal. We streven ernaar met de inzet van onze financiële middelen voor alle belanghebbenden optimale waarde te creëren.





Langetermijnwaardecreatiemodel





SWOT-analyse van ForFarmers en haar markten

Onze strategie is gericht op langetermijnwaardecreatie voor klanten, aandeelhouders, medewerkers en overige belanghebbenden. Om tijdig en adequaat in te kunnen spelen op marktontwikkelingen, zijn we voortdurend in dialoog met stakeholders en maken we een SWOT-analyse. Zo identificeren we de krachten en zwaktes van de eigen organisatie en signaleren we de mogelijkheden en bedreigingen in de markt. Op basis daarvan bekijken we regelmatig of de strategie nog voldoet om de gestelde doelen te behalen.

Intern	Sterktes	Zwaktes
	<ul style="list-style-type: none">• Unieke positie op boerenerv: sterke relaties en expertise; Total Feed-oplossingen• Substantieel bedrijf (circa 9mT volume, € 3,3 miljard omzet) met schaalvoordeel• Op boerenbedrijf gericht business model met sterke positie in meerdere landen• Technische expertise en kennis om transitie naar verdere verduurzaming van de veehouderij te ondersteunen (zowel ecologisch als economisch)• Goed gepositioneerd in specifieke groei-segmenten: biologisch, paardenvoer, Polen en co-producten	<ul style="list-style-type: none">• Gebrek aan balans in portfolio tussen volwassen- en groeimarkten• Positie nog niet sterk genoeg in alle markten om schaalgrootte optimaal te benutten• Full service model (en daarbij behorende kosten) niet commercieel gewaardeerd in alle markten• Smal productaanbod (volledig gericht op diervoeders)• Niet altijd mogelijk stijgende grondstof-, gas- en elektriciteitsprijzen door te berekenen
Extern	Kansen	Bedreigingen
	<ul style="list-style-type: none">• Veehouders ondersteunen in transitie naar duurzame veehouderij (zowel ecologisch als economisch)• Stijgende belangstelling van consumenten voor kwaliteit en herkomst van voeding• Acquisitiemogelijkheden ter versterking van posities in specifieke marktsegmenten• Noodzaak voor voerconcepten en advies voortkomend uit milieuwetgeving en maatschappelijke eisen• Ketensamenwerking om leveringszekerheid te verankeren	<ul style="list-style-type: none">• Toenemende druk op dieren aantallen in West-Europa• Groeiende aandacht voor, een aanwezigheid van, alternatieven voor dierlijke eiwitten voor menselijke consumptie• Krappe arbeidsmarkt en arbeidskosten hebben impact op zowel ForFarmers als haar klanten• Volatiliteit van grondstofprijzen in relatie tot transparantie van voerprijzen• Dierziekten