

In alles wat Ter Beke doet, streven wij naar optimalisatie

Victor Dubois
Journalist VFB

René Stevens (cfo): iets lagere omzet, maar hogere rendabiliteit

‘In alles wat Ter Beke doet, kijken wij hoe wij onze prestaties kunnen optimaliseren’, vertelt René Stevens, CFO, in een gesprek met Beste Belegger. ‘In het begin was dat een relatief eenvoudig verhaal. Producten met te lage marges moesten eruit. Daarna zijn we dat gaan verfijnen. Er is prijsdruk in de markt. De vraag is dan: wat kunnen wij doen om, zonder aan de kwaliteit van onze producten te raken, die producten goedkoper in de markt te zetten?’

‘De voorbije jaren zijn we daarmee gestart, eerst in de verse bereide gerechten’, vertelt Stevens. ‘Daar stelden wij vast dat de marges van onze producten soms te laag waren. Eerst moesten de producten eruit, waarop de marges negatief waren. Daarna namen wij de producten met te lage marges onder de loep. En intussen gaan we daar nog een stap verder in.’

‘Vandaag gebeurt die oefening zowel voor de divisie vleeswaren als voor de bereide gerechten. We kijken op verschillende niveaus welke producten de optimale werking verstoren.’

Stevens wijst erop dat de resultaten van die oefening in de eerste helft van dit jaar in de cijfers te zien waren: ‘Hoewel de omzet een stukje achteruit ging, verhoogde onze rendabiliteit. En dat is precies wat we beogen. We willen op een eenvoudiger, meer efficiënte manier werken en daar-

door producten tegen een lagere prijs kunnen aanbieden, maar met behoud van het resultaat.’

VFB *Hoe verloopt dat proces vandaag?*

René Stevens Je krijgt te maken met een heel pallet van kleine kostenposten op verschillende niveaus. Denk bv. aan het aantal leveringen per week. Als je vaak moet leveren voor kleine pakketten, heb je telkens de kosten om het pakket klaar te maken, de vervoerskosten, de kosten van laden en lossen en in de meeste gevallen ook veel uitval. Als je dan met de klant afspraken kan maken om slechts één of twee keer per week te leveren, werk je goedkoper, zonder aan de kwaliteit te raken.

Soms beslissen wij ook om met producten met een te kleine omzet te stoppen. Al moet je dan wel met alle aspecten rekening houden. Zo kunnen producten met kleinere omzetten gebaseerd zijn op bepaalde basisproducten die je toch moet

maken. Als je dat basisproduct nog voor een bijkomende toepassing kan gebruiken, kan dat net interessant zijn. Om maar te zeggen dat niet alle producten met kleinere omzetten er automatisch uit moeten.

Een ander aspect is dat wij blijven investeren in nieuwe producten. Nieuwe producten moet je de tijd geven om hun markt op te bouwen, ook al is de omzet in een eerste fase beperkt. Maar als na verloop van tijd de omzet niet voldoende groot is, gebeurt het soms wel dat wij het product stopzetten.

De herlancering van het merk Daniël Coopman past daar perfect in dit proces. De vraag daarbij is waarom wij een top-product als Daniël Coopman moeten versnipperen over heel veel private labels en daar extra kosten voor maken. Als je het basisproduct in grotere volumes kunt brengen in het kanaal van de slagers, waar het thuishoort, kan je het op een correcte manier aanbieden met de kwaliteit die erbij hoort.

VFB *Wat betekent dat voor de relatie met de klant?*

Stevens Soms stelt de klant een aantal specifieke eisen, die allemaal kostenverhogend werken. Er is dan geen probleem als wij dat kunnen doorrekenen in onze verkoopprijs. Maar als de klant dan ook nog een goedkope prijs wil, moeten we bekijken welke van die bijzondere eisen wij nog kunnen behouden.

Er moet bij de klant immers een bepaald evenwicht zijn tussen de eisen die hij voor zijn product stelt en de marge die dat voor ons kan betekenen. Ofwel is de klant bereid om een hogere prijs te betalen om zijn specifieke eisen te kunnen realiseren. Ofwel is hij bereid een aantal van die specifieke eisen te laten vallen om een lagere prijs te krijgen. Ofwel stopt de klant met Ter Beke als leverancier. In het laatste geval verliezen we dat volume. Maar dat is dan het gevolg van het proces dat we doorvoeren.

We stellen wel vast dat een aantal van de specifieke producten evolueren naar meer gestandaardiseerde producten, wat kostprijsverlagend werkt voor ons en prijsverlagend voor de klant.

VFB *Is het toch niet wat dansen op het slappe koord? Enerzijds wil u dat de klanten wat minder specifieke eisen gaan stellen. Anderzijds zegt u dat u meer naar de klanten wil luisteren.*

Stevens Die twee zijn niet tegenstrijdig. Want wat is de allereerste vraag van de klant vandaag? Hij wil een lagere prijs.

“Wat is de allereerste vraag van de klant vandaag? Hij wil een lagere prijs.”

Wel, wij kunnen hem die lagere prijs bieden, mits hij ons toelaat efficiënter te produceren. Dat is eigenlijk het leitmotiv in heel het verhaal. Dus wij luisteren naar onze klanten, maar wij stellen hen wel een beetje voor de verantwoordelijkheid om mee te denken over wat zij willen en wat dat concreet betekent.

Wij zullen die oefening verder blijven doen en daar verder in blijven evolueren. Om dat succesvol te kunnen doen,

“In Polen hebben we contracten met de belangrijkste Europese en Poolse spelers in de distributiemarkt.”

moet je het contact met de klant wel onderhouden. Het is een verhaal van wat wil de klant en wat kunnen wij voor hem doen tegen welke voorwaarden.

VFB *Jullie werken ook aan ‘vernieuwende producten en concepten’. Passen die ook binnen dit verhaal?*

Stevens Een deel van de innovatie van producten en concepten is mee onderhevig aan de gevolgen van dit verhaal, natuurlijk. Bij die producten en concepten kijken we wat we anders en beter kunnen doen. Wat wil de klant? En wat kunnen we extra doen om hem de mogelijkheid

te bieden om nieuwe en betere producten te hebben.

Bij de nieuwe concepten, denken wij bv. aan wat we binnen snacking kunnen doen.

We denken ook volop na over hoe we anders kunnen omgaan met vleeswaren in de toekomst. In de verpakkingssfeer gaat het bv. over hersluitbare verpakkingen of biodegra-





deerbare verpakkingen, al zijn die momenteel nog wat duur.

Dan zijn er nog de vernieuwende producten met lager zout- en/of vetgehalte. We werken ook aan de ontwikkeling van producten met meer toegevoegde waarde op het vlak van gezondheid. Er is een hele batterij van mensen die hierover nadenkt om iets extra te bieden aan onze klanten.

En wij ontwikkelen nieuwe pastamaaltijden. We bekijken bv. of we zouden kunnen werken op basis van maaltijdcomponenten. Die ideeën worden naar de markt gebracht en daar al dan niet geaccepteerd.

VFB *Vlees komt de jongste tijd wel vaker negatief in de belangstelling. Hebben jullie daar last van?*

Stevens Er is inderdaad een perceptieprobleem, waar je weinig aan kan doen. Toch zie je dat ons volume niet daalt. Wij werken wel hard op het vlak van voedselveiligheid. Onderschat de kosten niet die wij maken op allerlei niveaus om de voedselveiligheid te garanderen en ervoor te zorgen dat wij gezonde producten maken, die voldoen aan alle gestelde normen.

Zeker op het niveau van zout en vet proberen wij de regelgeving voor te zijn en een paar jaar voor de wetgeving van kracht wordt, goede lekkere producten op de markt te hebben, die al aan de nieuwe regels voldoen. Want dat is ook een belangrijk aspect. Als je bv. minder zout in een product doet, moet je er nog altijd voor zorgen dat de houdbaarheid op peil blijft en de consument het lekker blijft vinden.

VFB *U werkt aan een groeistrategie voor Nederland. Maar u bent daar al een belangrijke speler. Waar ziet u dan nog mogelijke groei?*

Stevens Wij zijn in Nederland vooral in 'service slicing' (voorversnijden en voorverpakken van vleeswaren) een belangrijke speler. Bij het service slicing-concept lossen wij een heel deel van de logistieke problemen van de klanten voor hen op. We bekijken nu hoe we dat verder kunnen optimaliseren en uitbouwen. Op die manier willen we onze klanten ten dienste zijn, zodat zij bereid zijn om meer uit te besteden aan ons, en dat in hun eigen voordeel.

“Stefano Toselli is voor ons in de eerste plaats interessant om strategische redenen.”

Wij willen enerzijds de efficiëntie nastreven, wat onder meer te maken heeft met het volume, dat liefst zo groot mogelijk is. Anderzijds willen we inspelen op de flexibiliteit bij de klanten. Dat project hebben wij "Tailor and Boost" genoemd. Tailor wijst er dan op dat wij op maat van de klant willen werken, terwijl Boost aangeeft dat wij dat zo efficiënt mogelijk willen doen.

VFB *In Polen heeft u met The Pasta Food Company een 50/50 joint-venture samen met de aandeelhouders van Stefano Toselli. De fabriek in Opole is vorig jaar in oktober gestart. Hoever staat u er vandaag?*

Stevens Het eerste jaar hebben we ons volledig gefocust op Polen, onze startmarkt. Stilaan kijken we nu naar de landen errond. De eerste kernlanden zijn Tsjechië, Slowakije en Hongarije, waar de distributie heel ge-centraliseerd is. Daar zijn we nu gestart met prospectie. In het geval van Hongarije hebben we ook al een warenhuisketen als eerste klant binnengehaald.

In Polen hebben we nu effectief contracten met de belangrijkste Europese en Poolse spelers in de distributiemarkt, onder meer de Poolse distributiegroep Biedronka. De evolutie daarvan is relatief beperkt. Als je het vergelijkt met West-Europa, begint men daar nu pas met de verkoop van bereide maaltijden. De ontwikkeling gaat goed, maar hoe snel en hoe hard het echt zal gaan, zullen we moeten afwachten.

Daarom wil ik mij op het stuk van de resultaten nog op de vlakte houden. Het commerciële verhaal is er immers functie van hoe snel de klanten dit nieuwe product zullen oppikken. Er is trouwens ook een logistiek aspect aan. Het gaat dus om een stapsgewijze evolutie. Het product wordt eerst in bepaalde regio's op de markt gebracht en dan, op basis van de respons daar, verder uitgerold naar andere regio's.

Het gaat stilaan vooruit. De klanten die op kruissnelheid zijn, doen het beter dan verwacht. Maar het gaat trager dan verwacht vooraleer de klanten op kruissnelheid komen. Neem bv. de distributiegroep Biedronka. Daar blijkt het feit dat de maaltijden in Polen gemaakt worden, een toegevoegde waarde te bieden. We zien er de verkoop zeer positief evolueren.

VFB *De opstart van de fabriek is 'zeer efficiënt' verlopen, zei u in het persbericht over de halfjaarresultaten.*

Stevens Wij hadden in onze plannen een langere termijn voorzien vooraleer de productie op kruissnelheid zou komen. Tot onze aangename verrassing is die opstart echter zeer snel en efficiënt verlopen. Ook de kwaliteit van de mensen die er werken, was een meevaller.

De fabriek is trouwens gebouwd met de toptechnologie van dit ogenblik. De automatisatiegraad ligt er hoog, net als bij onze andere fabrieken. Wij hebben er een state-of-the-art productiefaciliteit neergezet, die vandaag

tot de beste van Europa behoort. Dat blijkt trouwens te renderen.

VFB *U heeft in augustus 33 procent van Stefano Toselli overgenomen. Waarom achtte u toen het moment rijp om die stap te zetten?*

Stevens Eigenlijk past het in de langetermijnstrategie die Ter Beke samen met de aandeelhouders van Stefano Toselli heeft uitgetekend. In het kader van de oprichting van de 50/50 joint-venture The Pasta Food Company verkreeg Ter Beke het recht om in 2018 de andere 50 procent in de Poolse joint venture en het volledige Stefano Toselli over te nemen. Als dat gebeurt, zullen wij op Europees niveau marktleider zijn op het vlak van lasagne.

Wij zagen er voordelen in om de eerste stap daarin sneller te zetten, om heel duidelijk te maken dat we ook effectief die overname plannen en om te laten zien dat het vertrouwen tussen de partners groot is. De rest van de overeenkomst zal uitgevoerd worden, zoals oorspronkelijk gepland.

Stefano Toselli is voor ons in de eerste plaats interessant om strategische redenen. Het marktleiderschap in Europa, natuurlijk, maar wij zouden er ook een efficiënte, goed draaiende partner mee in huis halen. Wij zijn zeer complementair. Stefano Toselli is vooral aanwezig in Zuid-Europa. Ter Beke is meer werkzaam in West-Europa. En het Oost-Europees verhaal bouwen we samen uit. Binnen Europa zijn we dan goed geplaatst om op een correcte manier gelijkaardige producten te kunnen leveren. En dat is interessant voor de grotere distributieketens.

Er zullen ook wel wat synergiën te realiseren zijn. Maar onze interesse in Stefano Toselli heeft toch vooral te maken met het strategische aspect. We zijn twee performante partners, die, als ze zullen samengaan, een performant en competitief geheel zullen vormen.

VFB *Is het met bereide maaltijden makkelijker om nieuwe markten aan te boren dan met vleeswaren?*

Stevens In de bereide maaltijden, en zeker de mediterrane maaltijden waar wij actief in zijn, zitten we met producten die veel meer gestandaardiseerd zijn dan de vleeswaren. Dat betekent dat bv. een lasagne hetzelfde soort product is in Polen als in België of Spanje. Er zijn wel wat smaak-

verschillen, maar het is hetzelfde soort basisproduct.

Vergelijk dat met bv. salami. Salami in Polen, België of Spanje, zijn verschillende producten. Die smaken zijn niet zo gemakkelijk over te nemen. Dat betekent dat het niet zo gemakkelijk is een nieuwe markt te veroveren. Je moet eerst de gewoontes van de nieuwe markt leren kennen en het dan opnemen tegen de lokale marktleider.



© Lieven Van Assche / Image Desk

Waar we met vleeswaren wel beter kunnen concurreren is in paté. Daar zijn we in bepaalde landen, zoals bv. Groot-Brittannië, wel een belangrijke speler.

VFB *Hoe belangrijk zijn de grondstoffenprijzen voor jullie? En welke invloed hebben zij vandaag op jullie resultaten?*

Stevens Voor ons zijn de prijzen van varkensvlees belangrijk, maar stilaan ook meer en meer de prijzen voor melk en kaas.

Als de prijzen geleidelijk stijgen of dalen, heeft dat weinig invloed op onze resultaten. Dat is een normaal onderdeel van het zaken doen. Als er zich abrupte prijschommelingen voordoen, is dat over het algemeen negatief voor ons. Dat komt omdat de periode van hogere aankooprijzen vaak niet kan vertaald worden in hogere verkoopprijzen als de prijzen al terug dalen op het moment van de prijsnegotiatie. Dus hoe volatieler de prijzen, hoe slechter voor ons.

Daar wil ik wel bij opmerken dat door de aanwezigheid van service slicing het Ter Beke van vandaag minder kwetsbaar is voor de grondstoffenprijzen dan het Ter Beke van tien jaar geleden. Voor service slicing is de prijs van de grondstof immers onbelangrijk. Wij kopen dan het product aan. Wij verwerken het, verpakken het en verkopen het. Als het product 100 euro kost en wij rekenen voor de dienstverlening 5 euro aan, dan verkopen

wij het voor 105. In de prijs voor het product 85, dan verkopen wij het voor 90. Want onze vergoeding van 5 euro blijft dezelfde.

Dit jaar zijn de grondstoffenprijzen laag, wat positief is voor onze resultaten. Dat is natuurlijk slechts tijdelijk. Maar het is een van de redenen waarom we met al die andere zaken bezig kunnen zijn op een correcte manier. We werken nu aan het Ter Beke van de toekomst. Wij blijven investeren in hogere efficiëntie zodat, als de grondstoffenprijzen opnieuw gaan stijgen, de voordelen van wat we nu doen, moeten helpen om de resultaten stabiel te houden.

