



Rabobank

## Rabo Research Food & Agribusiness Research

Thema-update: Varkensvleesverwerkende industrie

### Verwerkers moeten werken aan hun concurrentiepositie

De Nederlandse varkensvleesverwerkende industrie staat voor belangrijke strategische keuzes. Kritische consumenten, prijsgedreven supermarkten en overcapaciteit in de sector hebben geleid tot forse margedruk die ook de komende jaren nog zal aanhouden. De pijn is niet evenredig verdeeld over alle spelers. Ondanks de lastige markt lukte het verwerkers die de markt actief benaderen en vooruitlopen in kostenbewustzijn, aankoop, operationele efficiëntie en innovatie, hun winstgevendheid te stabiliseren. Vooral de partijen die niet meekonden in deze succesfactoren hebben noodgedwongen ingeteerd op hun marges. Juist deze bedrijven zullen moeten kiezen; samenwerken, fuseren, investeren in efficiency of toch vraaggericht produceren? Niets doen is in ieder geval geen optie.

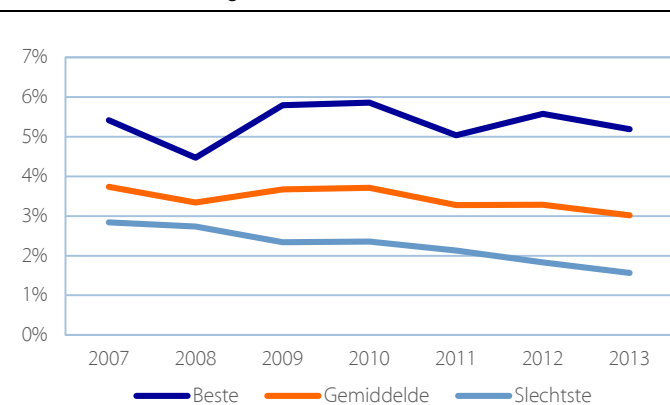
#### Groeiend verschil tussen winnaars en verliezers

De Europese en Nederlandse varkensvleesverwerkende industrie (slachterijen, uitsnijderijen en vleeswarenproducenten) staat de laatste jaren onder forse druk. Aan de afzetkant is de concurrentie toegenomen als gevolg van de daling van de consumptie van varkensvlees in de EU met 1,9 miljoen ton tot 19,5 miljoen ton tussen 2007 en 2014. Redenen zijn onder andere: de hogere prijzen voor varkensvlees in de afgelopen jaren, de besparingsdrang van consumenten ten gevolge van de economische crisis en trends als gemakproducten waar minder vlees in zit, de consumptie van kleinere porties en het minder vaak eten van vlees.

De afname van de productie ging aanzienlijk minder snel. De productie van varkensvlees in de EU is met 800.000 ton verminderd tot 22 miljoen ton in de periode 2007-2014. Dit heeft - samen met de bestaande overcapaciteit en de concurrentiestrijd voor varkens voor de capaciteitsbenutting - geresulteerd in een daling van de gemiddelde EBITDA marge in de EU met 0,7% naar 3,0% tussen 2010 en 2013 (zie figuur 1). De Nederlandse vleesverwerkende industrie laat eenzelfde beeld zien.



**Figuur 1:** Gemiddelde EBITDA marge Europese varkensvleesverwerking 2007-2013



Bron: Rabobank op basis van publieke informatie, 2015

Opvallend is dat de daling van de marge volledig voor rekening komt van de slechtst presterende bedrijven, wiens marge tussen 2007 en 2013 bijna is gehalveerd tot gemiddeld 1,6%. In dezelfde periode stabiliseerde de marge van de beter presterende bedrijven tussen de 5% en 6%. Het resulterende margeverschil van 4 procentpunten wordt veroorzaakt doordat de beter presterende bedrijven hoog scoren op vijf succesfactoren voor varkensvleesverwerkende bedrijven in de EU:

1. Blijf kostenefficiënt en marktleidend in je segment
2. Verzeker jezelf van toegang tot concurrerend geprijsde grondstoffen
3. Investeer continu in innovatie en rationalisatie
4. Handhaaf een duidelijke marktstrategie/marktbenadering
5. Maximaliseer de toegevoegde waarde via directe toegang tot retail en/of foodservice

#### Enorm uitdagende markt

Rabobank verwacht dat de druk op de Europese varkensvleesverwerkende industrie de komende jaren niet zal verminderen. Ten eerste is de verwachting dat de productie sneller zal toenemen dan de consumptie, waardoor de exportafhankelijkheid verder toeneemt. Ten tweede verandert de inkoop van retail/foodservice. Tot slot blijft de overcapaciteit van de industrie groot.

### Box 1: Concepten

Bij de aankoop van vleesproducten spelen smaak, gezondheid, herkomst en productiewijze een steeds belangrijkere rol bij grote groepen consumenten.

Dit heeft in Nederland geleid tot ruim 25 specifieke vleesconcepten, van het Sterrenvlees en de Keten Duurzaam Varkensvlees tot specifieke plaatselijke initiatieven als Heydehoeve, Friberne en Livar. Binnen deze concepten worden circa 10 miljoen vleesvarkens verwerkt. Dat is ruim 40% van de jaarlijks in Nederland geproduceerde varkens.

In een concept zijn onderscheidend vermogen, toegevoegde waarde, smaak, ketensamenwerking, marketing en beleving leidend. Grootste uitdaging is - mede door de karkasverwaarding - het verkrijgen van een 'eerlijke prijs' voor alle schakels in de keten.

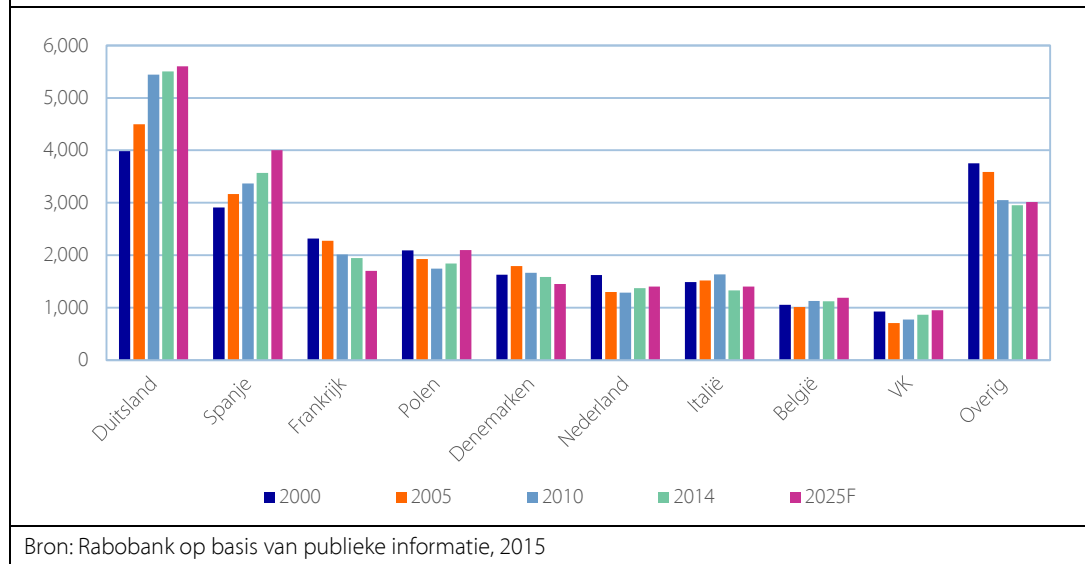
Concepten bieden derhalve mogelijkheden. Niet alleen in Nederland - waar concepten het grootste deel van het supermarktschap opvullen - maar ook in het buitenland, waar de eerste ontwikkelingen gaande zijn en Nederland haar voorsprong zou moeten verzilveren.

Binnen een concept kan de verwerker (slachterij, uitsnijderij, vleeswarenproducent) de verbindende schakel worden tussen producent en consument zonder daarbij haar onafhankelijkheid op te geven.

### Verdere toename exportafhankelijkheid door sneller herstel van productie dan consumptie

Het economisch herstel zal in de komende jaren leiden tot een beperkte toename van de consumptie van varkensvlees. Rabobank verwacht dat consumptie in de EU met 300.000 ton zal groeien naar 20 miljoen ton (+1,5%) in 2025 en dat die groei voornamelijk in Zuid-Europa (Spanje) en Oost-Europa (Polen) zal plaatsvinden (zie figuur 2). Dit is beduidend minder dan de verwachte toename van de productie van varkensvlees met 800.000 ton tot 22,8 miljoen ton (+4,0%) in 2025, met name als gevolg van de stijgende productiviteit.

Figuur 2: Productie varkensvlees per EU-land 2000-2025f (duizend ton)



Alles bij elkaar betekent dit dat de exportafhankelijkheid van de EU met een half miljoen ton varkensvlees toeneemt tot 3 miljoen ton in 2025. Dit zal de industrie dwingen nieuwe afzetmarkten te vinden. De Russische markt zal na heropening niet herstellen naar de historische volumes, vanwege de groei van de binnenlandse productie en de toename van de concurrentie. In Azië daarentegen, kan de verwachte toename van de vraag niet volledig worden gevuld door de groei van de binnenlandse productie en door concurrerende exporteurs als de VS, Canada en Brazilië. Echter, door de duidelijk lagere kostprijs in laatstgenoemde landen, zal de export naar Azië de varkensprijzen in de EU slechts beperkt ondersteunen.

### Toename 'vaste' ketens door veranderende aankoop van retail

Retail zal in de komende jaren in toenemende mate onderscheidende producten introduceren met specifieke productkarakteristieken omtrent genetica, welzijn, smaak, etc. Deels is dit een reactie op de toenemende concurrentie en stijgende prijsdruk door de snelle groei van discount. Het marktaandeel van discount is in de EU met 5,3% toegenomen tot 14,1% en in Nederland met 4,8% tot circa 15% tussen 2002-2014. Ook is de vraag naar sustainability, dierenwelzijn en tracking en tracing sterk toegenomen door de voedselschandalen van de afgelopen jaren.

Dit zal leiden tot een toename van het aantal concepten en vaste ketens (zie box 1). Afhankelijk van de specifieke omstandigheden in een land, zullen de modellen variëren van een extra toeslag per geleverde kilogram via gegarandeerde prijzen, tot kostprijs-plus modellen of totaal verticaal geïntegreerde ketens. Steeds meer varkenshouders in noordwest Europa produceren binnen specifieke concepten - een trend die zich de komende jaren verder over Europa zal verspreiden. Dit biedt kansen voor de varkensvleesverwerkende industrie, waar men een keuze zal moeten maken hoe zich te positioneren in de veranderende ketens. Door haar positie in het hart van de keten kan de verwerkende industrie een sturende rol hebben wat betreft het marktgericht produceren en de samenwerking in de keten.

### Overcapaciteit in slachten en verwerken zal niet verminderen

Ondanks de toename van de varkensproductie zal de overcapaciteit in de Europese varkensvleesindustrie bij zowel slachterijen als verdere verwerkers niet verminderen, maar stabiliseren rond het huidige niveau van ruwweg 10% tot 15%, waarbij de overcapaciteit voor specifieke producten beduidend hoger kan zijn. De investeringen in capaciteitsuitbreiding en efficiëntie door de 'blijvers'

blijven in de komende jaren meer dan voldoende om de afname van de 'wijkers' te compenseren. De export van levende varkens naar Duitsland betekent dat de Nederlandse markt ook gebukt gaat onder overcapaciteit, ondanks dat er in ons land eigenlijk meer varkens worden geproduceerd dan er verwerkt kunnen worden.

### **De industrie moet keuzes maken**

De toename van de exportafhankelijkheid, het groeiend aantal concepten en ketens en de blijvende overcapaciteit zorgen niet alleen voor blijvend zeer uitdagende marktomstandigheden voor de varkensvleesindustrie, maar beperken ook de mogelijke margeverbetering. Dit dwingt spelers in de vleesverwerkende industrie om een duidelijke keuze te maken. Gebaseerd op de genoemde vijf succesfactoren kan een drietal strategieën worden gevolgd.

#### **1. Verlagen kostprijs door verhogen capaciteit en efficiency**

De meest voor de hand liggende optie is het verlagen van de kostprijs door kostenbesparing en het verbeteren van de operationele efficiency. Bestaande locaties kunnen geoptimaliseerd en gemoderniseerd worden. Mogelijke ingrepen zijn: het verbeteren van de routing, het moderniseren van de koeling om dripverlies te beperken en het rendement te verhogen, of zelfs het vergroten van de capaciteit door uitbreiding van het aantal shifts, of investering in nieuwe lijnen voor slachten, uitsnijden, verpakken, etc. Is uitbreiding op de huidige locatie niet mogelijk, dan kan het een optie zijn om te investeren in een nieuwe locatie.

#### **2. Optimaliseren capaciteitsbenutting door sluiten locaties**

In regio's met stevige concurrentie voor grondstoffen, vleesvarkens of varkensvlees en zonder noemenswaardige productietoename, kunnen bedrijven zich het beste toeleggen op het verhogen van de capaciteitsbenutting door herstructurering van het aantal locaties. Dit verbetert niet alleen de concurrentiepositie door lagere transportkosten en hogere efficiëntie mogelijk te maken, het versterkt ook de aan- en verkooppositie. Als herstructurering niet mogelijk is moet gezocht worden naar M&A-kansen voor versteviging van de concurrentiepositie op de lange termijn.

#### **3. Verbeteren ketenpositie door verticale investeringen**

De positie van het bedrijf kan ook worden versterkt door het starten van activiteiten in voorgaande of opvolgende schakels. Naast de potentiële extra marge door betere afstemming van de capaciteit kan door optimalisatie en integratie van de activiteiten de positie dicht bij de uiteindelijke consument worden verstevigd. Bijkomend voordeel is dat beter kan worden ingespeeld op de markt vraag en/of specifieke concepten, wat kan leiden tot een versterking van de marktpositie.

### **Investeren Nederlandse bedrijven afhankelijk van marktpositie en financiën**

De Nederlandse varkensvleesverwerkende industrie staat - net als haar Europese collega's - onder druk. Een situatie waarin de komende jaren weinig verbetering wordt verwacht. Opvallend zijn echter de stabiele marges van de best presterende bedrijven in vergelijking met de forse margedruk op de slechtst presterende bedrijven. De best presterende bedrijven hebben stabiele marges dankzij specifieke investeringen, gebaseerd op de vijf succesfactoren van varkensvleesverwerkende bedrijven. Iets waartoe de slechtst presterende bedrijven niet voldoende in staat zijn geweest.

Om over tien jaar nog actief te zijn in de sector, zullen in het bijzonder de slechtst presterende bedrijven een duidelijke strategische keuze moeten maken. Mede doordat de best presterende groep blijft investeren om succesvol te blijven.

De specifieke investeringsstrategie is afhankelijk van de huidige markt en ketenpositie, inclusief de aanwezige concurrentie, de beschikbaarheid van grondstoffen, de locatie en staat van de fabriek en de financiële positie. Dit omdat de markt zeer uitdagend blijft door volatiele grondstofprijzen, blijvende buitenlandse concurrentie, veranderende consumentenvraag en een steeds prominenter publieke opinie.

Er liggen kansen bij het deelnemen in specifieke ketens die garanties bieden op (een gedeelte van) de aan- en verkoop en (meestal) een betere verdeling van risico's en beloning (zie box 2). Voor de kleinere verwerkers in het bijzonder kan dit een mogelijkheid zijn om vanuit een stabiele uitgangspositie - zonder in te boeten op onafhankelijkheid - de marktpositie te verstevigen. Verder kan het early adopter-voordeel op het gebied van duurzaamheid en dierenwelzijn een voordeel geven bij de verwaarding in de ons omringende landen.

#### **Meer informatie**

Deze publicatie vormt een samenvatting van het Rabobank FAR-rapport *The EU Pork Industry, Competitive Power is Key* van analist Albert Vernooij. Voor meer achtergrond bij het onderwerp verwijzen wij u graag naar dit Engelstalige rapport. Neem hiervoor contact op met uw relatiemanager of kijk op [Rabotransact.com](http://Rabotransact.com).

Voor alle bedrijven geldt dat de strategische keuze gericht moet zijn op de manier van positioneren in de veranderende ketens - inclusief een duidelijke marktbenadering vanuit de kracht van het bedrijf. Efficiëntie en concurrentievermogen blijven de basis, de belangrijkste succesfactoren in de industrie, ongeacht de product/markt-combinatie en marktpositionering. De conclusie kan echter ook zijn dat de kansen voor een succesvolle stand-alone toekomst beperkt zijn en dat een fusie of verkoop de beste oplossing is.

### **Box 2: Impact voor de Nederlandse varkenshouder**

Niet alleen de varkensvleesverwerkende industrie, maar ook de Nederlandse varkenshouder staat voor een strategische keuze: Hoe zich te positioneren in dit snel veranderende landschap? Noodzakelijk is dat de varkenshouder die keus maakt met ketensturing als voornaamste overweging. Dit betekent zowel verticale samenwerking met ketenpartners als horizontale samenwerking met andere varkenshouders.

Ketensturing is de belangrijkste voorwaarde om te kunnen werken aan de versterking van de exportpositie, een integraal kwaliteitssysteem en de vorming van product- en producentengroepen waarbij toegevoegde waarde wordt behaald.

De keuze voor de varkenshouders is dus produceren binnen een specifiek concept/keten - met meer toegevoegde waarde en een betere verdeling van het risico en beloning over de keten - of blijven produceren voor de reguliere markt. Bedenk wel dat niet alle varkenshouders binnen een concept kunnen produceren, mede doordat maar zo'n 40% van het in Nederland geproduceerde varkensvlees op een Nederlands bord terecht komt. Het resterende deel moet buiten Nederland of zelfs buiten de EU worden afgezet tegen de daar geldende eisen en prijzen.

Welke keuze de varkenshouder ook maakt, de belangrijkste drijfveer voor varkenshouders is en blijft een concurrerende kostprijs, waarbij efficiëntie en vakmanschap de succesfactoren zijn. Daarnaast blijven maatschappelijke acceptatie, dierenwelzijn en milieucriteria een belangrijke rol spelen.

#### **Contactgegevens**

##### **Food & Agribusiness Research and Advisory**

###### **Albert Vernooij**

Analist Animal Protein

030-712 3834

Albert.Vernooij@rabobank.com

###### **Sebastiaan Schreijen**

Senior Analist F&A Nederland

030-712 3831

Sebastiaan.Schreijen@rabobank.com

##### **F&A Nederland Sector Management**

###### **Koen van Bergen**

Sectormanager varkenshouderij

030-216 7756

c.j.a.bergen@rn.rabobank.nl