



Slachten of geslacht worden

Auteur(s):

Peters, J. Breed, J.A.N.

De auteurs zijn werkzaam bij Overmars Organisatie Adviseurs in De Bilt. breed@overmars.nl

Verschenen in:

ESB, 87e jaargang, nr. 4371, pagina 578, 9 augustus 2002

Rubriek:**Trefwoord(en):**

veeteelt

Varkensslachterijen zien zich geconfronteerd met aanzienlijke krimp van de aanvoer van varkens. Hoe kunnen ze hierop het beste reageren: doormodderen, fuseren of sectorbreed reorganiseren?

In 1993 verscheen in dit blad het artikel De varkenssector in Nederland: opkomst en neergang? ¹. Inmiddels is er veel gebeurd in deze sector. De buitenstaander zullen de varkenspest (in 1997) en de mkz-crisis (in 2001) het meest helder voor ogen staan. Maar er is meer. Zo heeft in 1995 een ingrijpende saneringsronde plaatsgevonden onder de varkensslachterijen om overcapaciteit uit de sector te halen. Inmiddels staat de sector voor de gevolgen van een nieuwe ingreep van bovenaf, zo mogelijk nog ingrijpender: de plotselinge inkrimping van de varkensstapel.

Investeringsdilemma

Na een vrij lange periode (1986-2001) van gemiddeld 370.000 slachtingen per week is momenteel de verwachting dat door de nieuwe opkoopregeling voor varkenshouderijen het aantal slachtingen in korte tijd zal teruglopen naar minder dan 300.000 per week, een daling van ruim twintig procent. In het eerste kwartaal van 2002 waren er nog maar 315.000 slachtingen per week. De milieuaanpak van het ministerie van Lnv werpt zijn vruchten af, maar dit brengt voor de verwerkende vleesindustrie en met name voor de slachtsector enorme consequenties met zich mee. Tegelijkertijd moet de sector als gevolg van steeds strengere kwaliteitseisen op het gebied van hygiëne en volksgezondheid continu investeren in kwaliteitsverbeteringstrajecten. Dit stelt de onder-nemers voor een dilemma: kostbare investeringen doen terwijl je zeker weet dat de aanvoer van grondstoffen steeds verder krimpt. Hoe moeten de slachters die investeringen terugverdienen?

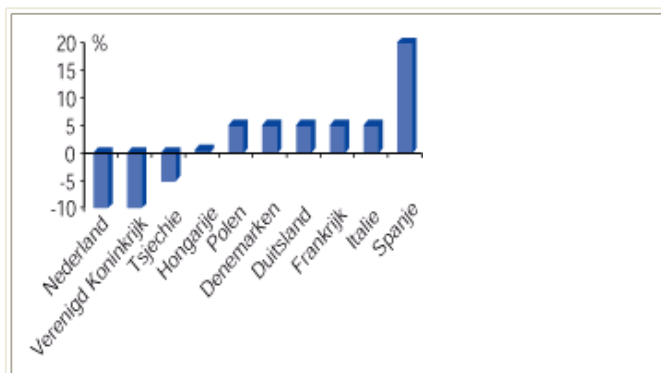
Unieke situatie

De Nederlandse varkenssector is altijd al bijzonder geweest. Binnen 25 jaar (1960-1985) groeide de varkensstapel van drie miljoen naar zestien miljoen varkens (het binnenlandse vleesverbruik is het equivalent van zes miljoen varkens). De Nederlandse varkensvleesindustrie bouwde een geweldige exportreputatie op. Het Nederlandse vleesvarken is tegenwoordig uniform van kwaliteit en volgt sectorbreed een integraal en algemeen erkend kwaliteits-beheersysteem (ikb) met een integer controleapparaat. Nederland Distributieland doet de rest. Vooral de grootschalig georganiseerde vleesverwerkende industrie en het uitdijende grootwinkelbedrijf oefenen een stevige vraag uit naar ons varkensvlees. Zij willen met name een uniforme kwaliteit tegen een stabiele prijs.

Er leek aan de groei van de sector geen einde te komen, ware het niet dat door de grootschaligheid het begrip intensieve veehouderij een extra dimensie kreeg en er op het gebied van milieubelasting maatschappelijke neveneffecten ontstonden. Ingrijpen van de overheid was dan ook onvermijdelijk. De gevolgen van de ingevoerde maatregelen hebben echter ver-strekkende gevolgen voor de vleesverwerkende industrie, meer nog dan voor de varkenshouderijen ². Nu de sector gedwongen te krimpen wordt door overheidsmaatregelen, en niet door de marktvraag, ontstaat een bijzondere situatie. Het varkensvleesproduct is niet aan het einde van zijn natuurlijke levenscyclus maar de Nederlandse overheid legt met haar maatregelen een begrenzing op. Dit heeft grote gevolgen voor de grondstoffenaanvoer naar de slachterijen. Een alternatief lijkt het uit het buitenland importeren van levende have. Echter, omdat het maatschappelijk steeds minder wordt geaccepteerd dat dieren over grote afstanden worden getransporteerd en de wetgeving dat op korte termijn ook in praktische zin onmogelijk gaat maken, is het grootschalig importeren niet meer mogelijk. Ook het gevaar van dierziekte-import is niet onrealistisch.

De vleesveredelende industrie, die na de slachtsector komt, heeft het in dat opzicht iets eenvoudiger. Deze sector importeert geen levende varkens maar reeds gekeurd (ingevroren) vlees. Het zijn dus vooral de slachterijen die te maken hebben met een structurele onderbezetting van hun productielijnen, terwijl ze gelijktijdig worden geconfronteerd met steeds hogere kwaliteitseisen die nopen tot aanzienlijke investeringen. Een moderne slachtlijn kost bijvoorbeeld tussen de 25 en 30 miljoen euro. Alleen investeringen in ultramoderne lijnen zijn uit kwaliteitsoogpunt lonend. De kosten nemen toe, de kwaliteit stijgt en de technische mogelijkheden stijgen eveneens (bijvoorbeeld door een hogere bandsnelheid). Capaciteitsproblemen zijn dan onvermijdelijk. Immers, de hogere investeringskosten moeten terugverdiend worden door een groter aantal slachtingen, zodat de slachtkosten per stuk internationaal concurrerend kunnen blijven.

Ondanks de scherpe daling van de varkensstapel in Nederland en het Verenigd Koninkrijk (zie [figuur 1](#)) blijft de totale varkensstapel voor heel Europa op hetzelfde niveau. De tekorten op de

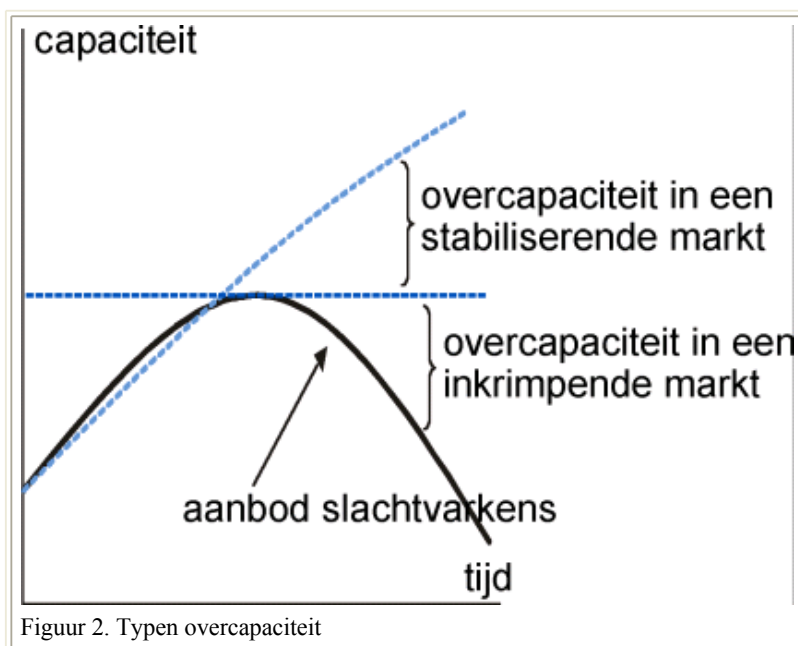


Figuur 1. Verwachte groei van varkensstapels in Europa, tot 2005

afzetmarkt van de Nederlandse slachterijen worden door de andere Europese landen opgevuld, waardoor er geen schaarste aan vleesproducten optreedt en er geen toename is van de verkoopprijs waarmee de stijgende kostprijzen (door onderbezetting) kunnen worden gecompenseerd. Het in gang gezette sectorbeleid, gericht op meer toegevoegde waarde, biedt weliswaar op langere termijn soelaas maar kan de kostenstijgingen uit hoofde van de plotselinge onderbezetting bij lange na niet dekken. Kortom, de verkoopprijs per varken blijft gelijk en de kostprijs per geslacht varken neemt toe waardoor vrijwel alle industriële slachterijen in Nederland in een verliesgevende positie zijn beland.

Oorzaken van onder-bezetting

Overcapaciteit kan op twee manieren ontstaan (zie [figuur 2](#)). De eerste vorm van overcapaciteit wordt gecreëerd als investeringen worden gedaan bij een inmiddels stabiliserende markt, terwijl de individuele ondernemer dat nog niet weet. Deze vorm van overcapaciteit is in de saneringsronde van 1995 reeds uit de varkenssector onttrokken. Men ging toen van een capaciteit van 430.000 naar 370.000 slachtingen door zeven bedrijven te sluiten in een tijdsbestek van een paar maanden.



Figuur 2. Typen overcapaciteit

De tweede vorm van overcapaciteit ontstaat door de inkringing van de markt bij een op zich gelijkblijvende productiecapaciteit en dat is de situatie waar we het hier in de Nederlandse slachtsector over hebben.

Gevolgen overcapaciteit

We hebben hier te maken met de 'tirannie van de stapsgewijze rationaliteit'³ Iedere ondernemer, op microniveau, neemt binnen zijn mogelijkheden een rationeel besluit. De oude slachterij voldoet niet meer aan de eisen van de tijd of aan die van de Rijksdienst voor de keuring van Vee en Vlees (rvv). Bij niet investeren zal de onderneming worden gesloten door de rvv; gedogen is momenteel niet de cultuur. Daarbij komt dat het door de technische constructie van de slachtlijn (lopende band) niet mogelijk is om een deel van de capaciteit binnen één onderneming te verminderen en zo de kosten te drukken. Na ampel beraad zal de ondernemer besluiten toch maar tot vervanging over te gaan. Het gevolg is een toename van de absolute bedrijfskosten. Ervarings-

cijfers uit de sector leren dat bij een overcapaciteit van twintig procent de verliezen voor de slachtsector als geheel in een dergelijke situatie zullen oplopen tot minimaal zestig miljoen euro per jaar.

Mesoniveau

We zien dat de totale slachtsector verlies maakt door de enorme onderbezettingsverliezen waardoor de vermogenspositie van de sector sterk verslechtert. En dat terwijl juist financiële slagkracht noodzakelijk is om in de toekomst de noodzakelijke verbetering in kwaliteit te

bewerkstelligen en goed in te spelen op de wensen van de afnemer. Met name Denemarken lijkt goed geslaagd in een integratie binnen de kolom, waardoor op de wereldmarkt niet alleen hogere prijzen worden bereikt maar tevens een verhoging van de uitbetalingsprijzen voor de Deense varkenshouders ⁴. De Deense situatie is evenwel niet goed vergelijkbaar met die in Nederland, zodat hierin geen oplossing voor Nederland ligt. In Denemarken heeft één slachterij, Danish Crown, 75 procent van de markt. Ketenintegratie komt dan ook met name voort uit de gedwongen winkelnijering van de Deense boeren.

Naast de aanhoudende bezettingsverliezen ontstaat er wantrouwen van de boeren en de handelaren jegens de slachters enerzijds, en onrust tussen de slachters onderling anderzijds omdat men probeert van elkaar de varkens weg te kopen. Dat is een kwalijke zaak omdat de sector juist nu bezig moet zijn met integrale keten-

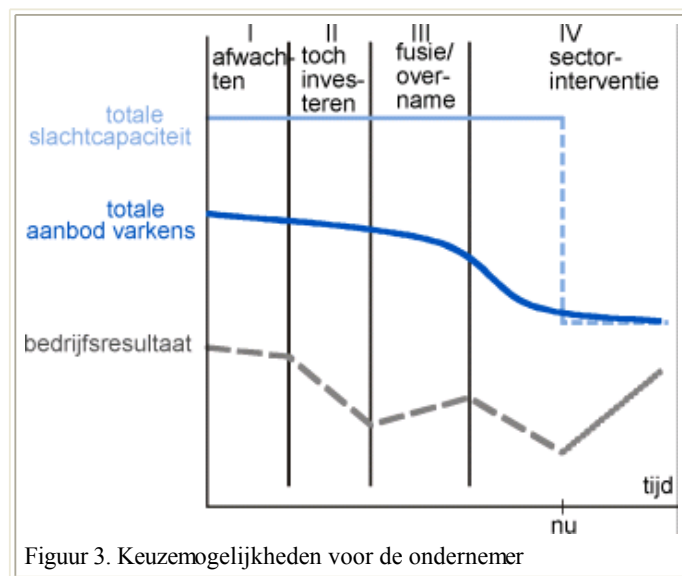
projecten zoals het kwaliteitbewakingssysteem ikb, verdere vormen van samenwerking, professionalisering en vraaggestuurde producten voor speciale deelmarkten.

Macroniveau

Aanhoudende verliezen zullen op termijn leiden tot een groot aantal faillissementen. Tevens zullen gedurende dat jarenlange proces de financiële reserves van de overblijvende slachterijen uitgeput raken. Dat proces is momenteel gaande. Dit is met name vervelend omdat de slachtsector een onmisbare schakel vormt tussen vee en vlees.

Oplossingen

Het traditionele economische denken leert ons dat de homo economicus zijn beslissingen neemt op basis van volledige informatie en rationale gronden. Dat geldt niet alleen voor een investeringsselectie bij groei maar ook bij inkrimping. Bij groei is het economisch leven betrekkelijk eenvoudig: je maakt een kostenbatenanalyse en je investeert wel of niet. Bij een voorziene inkrimping van de grondstoffenmarkt ontstaan er extra keuzemogelijkheden. Afhankelijk van hoe hoog de financiële nood is, heeft de ondernemer een aantal keuzes (zie ook [figuur 3](#)).



Fusies en overnames

De slachter kan investeren en hopen dat de concurrent failliet gaat (een prisoner's dilemma). Onderwijl moet hij verlies nemen. Blijkt de concurrent ook over een lange adem te beschikken, dan is een fusie of overname een volgende logische stap. Daarmee kan men schaalvoordelen creëren en intern de overcapaciteit terugdringen door het sluiten van een slachtlocatie. Zo zijn de afgelopen jaren Dumeco en Hendrix Meat Group ontstaan, met marktaandeelen van respectievelijk 45 en 15 procent. Op het eerste gezicht bieden de gefuseerde ondernemingen - met verschillende slachtlocaties - een goede mogelijkheid voor een interne sanering. Echter, het terugdringen van de overcapaciteit is hierbij minder eenvoudig dan het lijkt. Er kleven voor de fuserende ondernemingen grote risico's aan deze variant omdat bij het overnemen van een slachterij niet automatisch is gegarandeerd dat de varkensleveranciers ook blijven leveren. Immers, de Nederlandse inkoopmarkt voor varkens wordt geregeld via daghandel en niet met langlopende contracten. Gevolg hiervan is dat de hoge overname- en saneringskosten voor de rekening van een enkele partij komen en de opbrengsten van de capaciteitsverbetering toevloeien aan de gehele sector. Daarnaast kunnen fusietrajecten vele jaren duren. Die tijd heeft de sector nu niet. De banken zullen bovendien voorzichtig zijn met het financieren wegens de risico's. Tot slot is het maar de vraag of de nma wel toestemming zal verlenen (te sterke concentratie van een beperkt aantal slachterijen). De voormalige top-3 (uit 1995) zit inmiddels al samengevoegd in Dumeco.

Wijkers en blijvers

Een andere keuzemogelijkheid is een interventie door de sector als geheel, waarbij middels een collectief plan een onderscheid wordt gemaakt tussen blijvers en wijkers ⁵. De blijvers investeren daarmee in eerste instantie in de continuïteit van hun grondstoffenaanvoer door wijkers collectief uit te kopen en de slachtbanen te ontmantelen. In tegenstelling tot de situatie bij een fusie of overname worden de risico's niet door één partij gedragen maar door de gehele slachtsector. Essentieel bij een dergelijke interventie is de snelheid van handelen. Bij te lang wachten zullen, door aanhoudende verliezen in de sector, bedrijven langzaam maar zeker failliet gaan.

Verzonken kosten

De overheid is met het probleem van desinvesteren door ondernemers bekend. Zo ontvangen boeren die gebruik maken van de opkoopregeling vergoedingen om te stoppen met hun bedrijf. Dat is terecht. Vergoed worden immers verzonken kosten. Dat zijn kosten die nooit terugverdiend kunnen worden bij desinvesteren. Een steeds aan de tijd aangepaste slachterij levert bij verkoop minder op dan de boekhoudkundige waarde. Desinvesteren kent andere wetten. Er zal buiten het eigen bedrijf geïnvesteerd moeten worden om de totale sector weer gezond te krijgen.

Conclusie

Door de versnelde inkrimping van de varkensstapel in Nederland als gevolg van overheidsbeleid wordt de Nederlandse slachtsector plotsklaps geconfronteerd met een enorme overcapaciteit van het productieapparaat, welke door de normale marktwerking niet op korte termijn gereguleerd kan worden. De slachterijsector ziet enorme verliezen op zich af komen. Dat dwingt tot het maken van onconventionele investeringskeuzes. Zowel het aannemen van een afwachtende houding als fusies zijn risicovol voor de ondernemer en zal binnen de sector leiden tot faillissementen, met negatieve gevolgen op het gebied van voedselveiligheid (kwaliteit van de vleesverwerking), kapitaalvernietiging (wanbetaling) en sociaal leed (ontslagen).

Een laatste keuzemogelijkheid is een sectorinterventie waarbij de slachterijen collectief investeren in het uitkopen van overcapaciteit. Dit alternatief biedt de slachterijen ons inziens door risicospreiding een mogelijkheid om een uitholling van de hele bedrijfstak en daarmee van de totale productiekolom te voorkomen

1 J. Peters, De varkenssector in Nederland: opkomst en neergang?, ESB, 27 januari 1993, blz. 84-88.

2 M.H.C. Komen en J. Peerlings, Restricting intensive livestock production: economic effects of mineral policy in the Netherlands, European Review of Agricultural Economics, 1998, blz. 110-128.

3 J. Peters, en R. Wetzels, Niets nieuws onder de zon, Business Contact, Amsterdam/Antwerpen, vierde druk, 2002.

4 De Boerderij, 20 januari 2002.

5 De wijkers zijn degenen die zich uit de markt terugtrekken.