



Effecten van het veranderende EU beleid op de Nederlandse melkveehouders en de mogelijkheden voor ING om daarop in te spelen



© <http://www.smartreading.nl/assets/images/pics-referenties/ing-bank.jpg> en <http://home.hccnet.nl/jan.arkesteijn/recreatie/fawa/f1/koeien.jpg>

Effecten van het veranderende EU beleid op de Nederlandse melkveehouders en de mogelijkheden voor ING om daarop in te spelen

Student:

Jan Klink BSc.

850218-443-100

Datum:

5 april 2010

Vak:

MSc. Thesis Management Studies (MST-80433)

Begeleiders:

Dr. H.J. Bremmers, Wageningen Universiteit – Management Studies; 1^e begeleider

Dr. J.L.F. Hagelaar, Wageningen Universiteit – Management Studies; 2^e begeleider

Ing. C.H. Bruns MBA, ING – manager agrarisch advies

Drs. M.J.P.M. Peek, ING Commercial Banking – Economisch Bureau

Leerstoelgroep:

Leerstoelgroep Bedrijfskunde

Gebouw 201

Hollandseweg 1

6706 KN WAGENINGEN



Voorwoord

Per 1 oktober 2009 ben ik bij ING begonnen om het laatste onderdeel van mijn studieperiode aan de Wageningen Universiteit af te sluiten. Het schrijven van je scriptie is een proces waarbij je discipline op moet brengen en vooral door moet gaan met lezen, schrijven, denken, vragen en analyseren. In mijn geval schreef ik mijn scriptie bij het Economisch Bureau van ING in Amsterdam. Dit is een bureau waar aan de lopende band sectorstudies worden geschreven en waar een motiverende studie- en schrijfsfeer heerst. Deze omgeving bood mij de mogelijkheid om vooral maar door te gaan met het schrijven van mijn scriptie.

Het is geweldig om je studie af te kunnen sluiten op gebieden die je erg interesseren. ING Agrarisch Advies bood mij in samenwerking met het Economisch Bureau van ING de mogelijkheid om een scriptie te schrijven over de impact van Europese ontwikkelingen op de Nederlandse zuivelsector. Tegelijkertijd wilde ING haar marktaandeel in deze afnemende Nederlandse melkveehouderijsector vergroten. Deze elementen maken een mooie integratie tussen mijn stage bij het Europees parlement, mijn thuissituatie waar we een melkveebedrijf hebben en mijn studie *management and economics*.

In deze scriptie ligt het voor de hand om Nederlandse melkveehouders naar hun kostprijzen en financieringen per kilo melk en naar hun visies te vragen over de toekomstige EU ontwikkelingen aangaande de nieuwe EU financieringsperiode (2014-2020) en de afschaffing van het melkquotum per 1 april 2015. Ik heb daar niet voor gekozen, omdat deze cijfers veel beter bij het LEI zijn te verkrijgen. Een vernieuwend element voorzag ik in de creatie van een model waarin risico-, solvabiliteit- en rentabiliteitsratio's in verschillende scenario's op basis van de mogelijke EU ontwikkelingen uiteen worden gezet. Vervolgens is dit model getoetst tijdens een besloten Rondetafelgesprek, georganiseerd door Cor Bruns en ondergetekende, met stakeholders uit de Nederlandse zuivelsector. Deze scriptie zal samen met de uitkomsten van het Rondetafelgesprek aanleiding zijn voor een brochure van ING Economisch Bureau over de effecten van de EU ontwikkelingen op de Nederlandse melkveehouderijsector. ING zal hiermee het eerste bedrijf in de Nederlandse agribusiness zijn die een concrete visie heeft op de naderende Europese veranderingen met betrekking tot de zuivelsector.

Vanaf deze plaats zou ik graag Cor Bruns en Marcel Peek van ING willen danken voor hun tijd, begeleiding en feedback die ze het gehele traject wekelijks hebben gegeven. Daarnaast wil ik mijn tweede lezer Geoffrey Hagelaar van de Wageningen Universiteit en Gemma Tacken van het LEI danken voor hun nieuwe inzichten om andere benaderingen toe te passen. Tot slot dank ik mijn eerste begeleider Harry Bremmers van de Wageningen Universiteit voor zijn directe kritieken en snelle reacties. Met zo een begeleider is het haalbaar om binnen de gestelde tijden een scriptie af te ronden.

Ik hoop dat u tijdens het lezen van deze scriptie enige nieuwe inzichten krijgt over hoe de financiële positie van een Nederlandse melkveehouder door EU ontwikkelingen zou kunnen veranderen.

Amsterdam, 5 april 2010



Jan Klink

Abstract

This thesis has been set out how ING can improve its position within the Dutch dairy sector. The study is focused on the opportunities of the Dutch dairy farmers and ING in the light of EU developments. Through literature research, positioning theories about strategy formulation are listed. Then an environmental analysis of ING has been realized. Subsequently, the dairy sector is analyzed and the aspects of this sector are mapped. The consequences for Dutch dairy farms to the changing environment in the dairy sector are analyzed by using scenario analysis based on profitability, solvency and risk of the Dutch dairy farmers, towards ING. These scenarios are related to the European developments in 2013 (end of current EU budget period) and 2015 (end of milk quota). The inputs of the several scenarios are based on data from the LEI. Then there is examined how ING could anticipate on these different scenarios. This anticipation is also based on a Round Table discussion with stakeholders in the Dutch dairy sector. Further, it will become clear which part of the Dutch dairy sector is interesting for ING to advice and finance. Eventually, recommendations about the market position of ING on the Dutch dairy farmers are given. These recommendations are partly based on results of the Round Table and will answer the question how ING can improve its position within the Dutch dairy sector.

Keywords: Strategy, ING, Common Agricultural Policy, European milk quota system, Dutch dairy farmers, scenario analysis, Round Table discussion

Inhoudsopgave

Voorwoord	4
Abstract.....	5
Management summary.....	7
Afkortingen in gebruik	10
Hoofdstuk 1 Inleiding	11
1.1 Probleemanalyse	11
1.2 Doel	12
1.3 Onderzoeksvraag	12
1.4 Het onderzoeksraamwerk	13
Hoofdstuk 2 Theoretisch kader	15
2.1 Positioneringtheorieën.....	15
2.2 Omgevingsanalysemethoden	17
Hoofdstuk 3 Omgevingsanalyse van ING.....	19
3.1 ING – sector Agrarisch.....	19
3.2 ING en de Nederlandse melkveehouderij	20
3.3 ING en de concurrentie	21
3.4 Conclusie	23
Hoofdstuk 4 Omgevingsanalyse van de melkveehouderijsector	25
4.1 De omvang van de zuivelsector	25
4.2 De zuivelsector in de EU.....	27
4.3 Toekomst zuivelbeleid EU	29
4.4 Conclusie	30
Hoofdstuk 5 De Nederlandse melkveehouderij.....	32
5.1 Geschiedenis van de Nederlandse landbouw en zuivelsector	32
5.2 De kansen en bedreigingen in de huidige zuivelsector.....	33
5.3 Conclusie	35
Hoofdstuk 6 Scenarioanalyses	37
6.1 Scenarioplanning	37
6.2 Variabelen	37
6.3 Scenario's	41
6.4 Conclusie	45
Hoofdstuk 7 Anticipatie ING	47
7.1 Reactie stakeholders Nederlandse melkveehouderijsector.....	47
7.2 Nieuwe product- en visieontwikkeling ING.....	49
Hoofdstuk 8 Discussie.....	51
Hoofdstuk 9 Conclusie en aanbevelingen.....	53
9.1 Conclusie.....	53
9.2 Aanbevelingen	58
Bijlagen.....	60
Bijlage I. Financieringsproducten voor de agrarische markt.....	60
Bijlage II. Lenen voor een investering.....	61
Bijlage III. Melkquotum en –productie EU 2008/2009	62
Bijlage IV. Nederlandse agrarische handel.....	63
Bijlage V. Veronderstellingen voor 2020	64
Bijlage VI. Kostprijs van melk op zuivere melkveebedrijven.....	65
Bijlage VII. Berekeningen	66
Bijlage VIII. Uitgenodigde stakeholders Rondetafelgesprek.....	68
Bijlage IX. Brief stakeholders.....	69
Bijlage X. Bevestigingsbrief stakeholders	70
Bronnen.....	71

Management summary

This thesis is written at ING Netherlands. ING is a global financial institution of Dutch origin offering banking, investments, life insurance and retirement services. ING is serving more than 85 million private, corporate and institutional customers in Europe, North and Latin America, Asia and Australia¹.

The position of ING in the Netherlands will be assessed, whereby the objective of this research will be how ING can increase its market share within the Dutch dairy sector. The Dutch dairy sector is linked to the European policy. Therefore it is necessary to give an overview of this Common Agricultural Policy (CAP) in a nutshell. See Box 1: The Common Agricultural Policy.

Box 1: The Common Agricultural Policy

Since the creation of the CAP in 1957 in the Treaty of Rome and its starts in 1962 by the six founding Member States (Belgium, France, Germany, Italy, Luxembourg and The Netherlands), the CAP has continuously evolved. From its beginning, the two major orientations were the increase in productivity and the protectionism, the rules of the games have been changed. Due to the new Member States, predominance of the world market, new objectives and growing criticism, the European Union (EU) was pushed to reform its system several times. After the 'Health Check' reform, executed in 2008, it appears that a next reform is inevitable. The objective of the Health Check was to evaluate the actual agricultural policy and to anticipate the evolution of the CAP after 2013; in response to criticism from outside the EU concerning the distortion of the world market, but also from EU countries concerning the unfair division of the subsidies and from criticism from stakeholders within each Member State. In order to answers all the diverse and multiple expectations, the Health Check of the CAP suggests to make the EU agriculture more competitive and more environmentally friendly by decreasing the subsidies linked to the production and increasing the subsidies helping the rural development².

This study compared the position of ING, based on strategy formation, with other financial service providers within the Dutch agricultural sector. ING would like to gain market share within this sector and improve its vision towards the Dutch dairy farmers and their environment.

ING is interested in the opportunities of the Dutch dairy farmers and how ING effectively and efficiently can act on these opportunities. The purpose of this thesis is to explain various scenarios based on profitability, solvency and risk of Dutch dairy farmers as (potential) customers of ING. These scenarios are particularly based on the European developments of 2013 (end of current European budget period) and 2015 (end of the milk quota system) and set out in three different scenarios: conservative, liberal, and alternative. ING wants to know more about the possible effects of the EU policy in the Dutch dairy sector. Thus, ING would like to generate a vision and create some matching banking products on this sector.

Through literature research, positioning theories related to strategy formulation are listed. Then an environmental analysis of ING has been realized. Subsequently, the dairy sector is analyzed and the aspects of this sector are mapped. The consequences for Dutch dairy farms to the changing environment in the dairy sector are then analyzed by using scenario analysis. The inputs of the several scenarios are based on data from the LEI. Then there is examined how ING could anticipate on these different scenarios. This anticipation is also based on a Round Table discussion with stakeholders in the Dutch dairy sector. Further, it will become clear which part of the Dutch dairy sector is interesting for ING to advice and finance. Eventually, recommendations about the market position of ING on the Dutch dairy farmers are given. These recommendations are partly based on results of the Round Table discussion and answer the question of how ING could improve its position within the Dutch dairy sector.

A Strategic Framework (see figure a) has been developed to concretize the connection between the various disciplines within this thesis. The framework presents a summary of the four different frames which are researched. The four different frames are: dynamic (the EU developments), static (the Dutch dairy farmer with its scale, opportunities and threats, debts per kilogram of milk and other sources of income), the position of ING and the alternatives (recommendations). There are aspects, like EU developments, which have an impact on the dairy sector within the EU and the financial position of the Dutch dairy farmers. These aspects are analyzed in the scenario analysis. Moreover, the position of ING with its strategic aims and preconditions influence the dynamic

and static frame. In Figure a, the four frames are connected to each other and the figure makes the essence of the several frames in a few sentences clear.

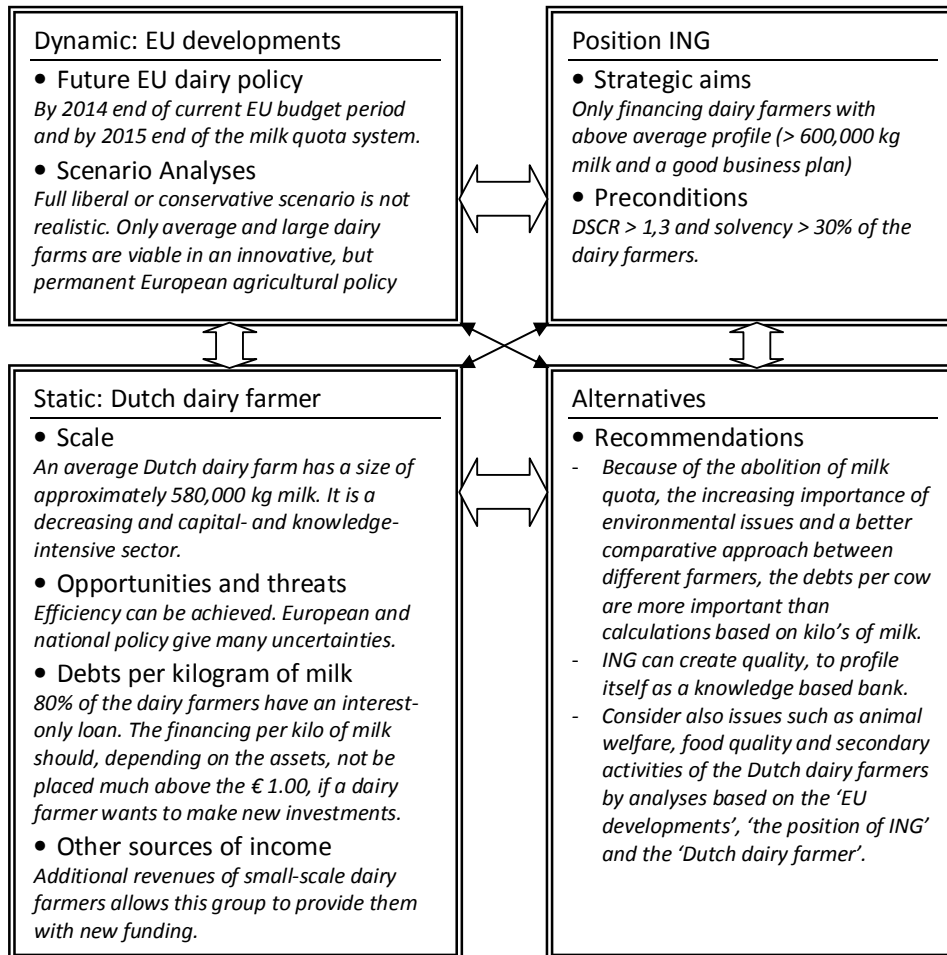


Figure a. Strategic Framework

The scenario analysis, which is based on the forthcoming EU developments, shows that the alternative scenario will be the most likely one. The alternative scenario is a variant with EU support based on a 'flat rate' per hectare and whereby the milk quota system will be abolished. A fully liberal or conservative scenario is not realistic and will generate very low profit margins and low profitability. The DSCR (risk ratio) in these scenarios are below 1 and therefore far too low. Within the alternative scenario the criteria of ING are met. Only within this scenario ING can provide financial products to medium and large dairy farms. It is however important that the financing per kilo of milk will not be placed much above the € 1.00. ING's financing products, like investment loan, the business mortgage and the fixed rate lending are applicable to these types of dairy farms. The business mortgage and the fixed rate lending have still the possibility of obtaining an interest-only loan. It is given the findings of this thesis not wise to offer this possibility even longer.

As a relatively small player, ING has about 7.5% market share of the Dutch agricultural sector, ING's strategic position could be based on quality. ING can profile itself as a quality bank. Concrete financial products, like an interest-only loan, have only a limited expiry date. The release of studies and visions of the Dutch dairy sector is a first step. If a financial institution, like ING, has the knowledge of a certain industry, a (potential) customer also wants to listen to that financial institution.

Ultimately it should be the case that the gained knowledge will be transferred to potential customers and the relevant sector in a modern and interactive way. It is important that the connection of ING to the client will be

brief and that (potential) customers will receive new information on a frequent basis. There is more newsworthy in several small studies, then in a large sector study. In addition, one or more studies, e.g. in relation to animal welfare and food quality, could make use of the well working "*vraag van vandaag*" survey of ING.

The concrete recommendations to ING related to the Dutch dairy sector with regard to the upcoming European developments are:

- Make clear how the balance distribution, equity versus debt, of the Dutch dairy farmer looks like. The value of milk quota will fall to zero within a period of five years;
- Respond as soon as possible on these changes in the balance sheet by developing future-proof transitional loans for this transition period;
- Invest in knowledge of the dairy sector and decide which financial products could be applicable for Dutch dairy farmers after 2013. These products should be financially painless for the customers and ING;
- Give advice to the Dutch dairy farmers about transitional loans and future-proof financial products, which are based on the EU developments;
- Connect the knowledge of the dairy sector and new financial products to the individual situation of a Dutch dairy farmer, to improve the bank-customer relation.

Afkortingen in gebruik

ABN AMRO	Algemene Bank Nederland♦Amsterdam Rotterdam
ASG	Animal Sciences Group
BNI	Bruto Nationaal Inkomen
BRIC	Brazilië, Rusland, India en China
BV	Besloten Vennootschap
CBS	Centraal Bureau voor de Statistiek
CEO	Chief Executive Officer
COPA	Committee of Professional Agricultural Organisations
DDB	Dutch Dairymen Board
DSCR	Debt Service Coverage Ratio
EC	Europese Commissie
EDF	European Dairy Farmers
EMB	European Milk Board
EP	Europees Parlement
EU	Europese Unie
FAO	Food and Agricultural Organization
FNLI	Federatie Nederlandse Levensmiddelen Industrie
GGO	Genetisch Gemodificeerde Organismen
GLB	Gemeenschappelijk Landbouwbeleid
IFCN	International Farm Comparison Network
ING	Internationale Nederlanden Groep
LEI	Landbouw Economisch Instituut
LNV	Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (ministerie)
LTO	Land- en Tuinbouw Organisatie
MKB	Midden en Klein Bedrijf
MTR	Mid Term Review
NGE	Nederlandse Grootte-Eenheden
NMV	Nederlandse Melkveehouders Vakbond
NZO	Nederlandse Zuivel Organisatie
OECD	Organisation for Economic Cooperation and Development
PESTEL	Political, Economic, Social, Technological, Environmental and Legal
RFC	Royal FrieslandCampina
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats
VK	Verenigd Koninkrijk
VS	Verenigde Staten van Amerika
WUR	Wageningen Universiteit en Researchcentrum

Hoofdstuk 1 Inleiding

De Nederlandse melkveehouderij is in beweging! Na vele jaren van stabiliteit in de Nederlandse en Europese melkveehouderijsector zijn er sinds het melkquotumjaar 2007/2008 bijzondere markttrends waar te nemen. Zo stegen de prijzen van melk voor de melkveehouders in 2008 tot ongekende hoogtes, om vervolgens tot een historisch dieptepunt (sinds de invoering van het melkquotum) te zakken. De daling in de melkprijs was zo drastisch en ingrijpend dat er op 5 oktober 2009 een Europese top met alle ministers van landbouw van de EU lidstaten in Brussel werd georganiseerd. 21, Nederland behoorde niet tot deze groep, van de 27 lidstaten wilden dat deze top er kwam om extra steun te bieden aan de Europese melkveehouders³.

In december 2008 heeft ING haar visie uitgesproken om het marktaandeel in de Nederlandse agrarische sector, waar de melkveehouderij deel van uit maakt, te vergroten tot 10% van de markt aan het einde van 2010. ING wil zich vooral richten op de grotere agrarische bedrijven met ondernemers die een visie op de lange termijn hebben. Deze groei-doelstelling zal consequenties hebben voor concurrerende banken in de agrarische sector en afhangen van de investeringsbehoefte van de boeren en tuinders⁴.

De Nederlandse agrarische sector is een belangrijke speler voor de Nederlandse handel. Het saldo over 2008 van de agrarische handel maakt met een omvang van € 23,6 miljard, 65% uit van het totale Nederlandse handelsoverschot. De belangrijkste exportproducten, die vooral naar EU landen gaan, om dit resultaat te behalen zijn voornamelijk bewerkte producten als zuivel, dranken, koffie, thee, cacao-(producten) en sierteelt⁵.

In dit rapport zal er onderzocht worden hoe en of ING haar positie binnen de Nederlandse agrarische sector kan vergroten en verbeteren. Binnen de Nederlandse agrarische sector wordt er ingezoomd op de Nederlandse melkveehouders en zullen de mogelijke consequenties van Brussels beleid geanalyseerd worden.

1.1 Probleemanalyse

Deze onderzoeksscriptie is bij ING geschreven. ING is een wereldwijd opererende financiële instelling van Nederlandse oorsprong die zich bezig houdt met bankieren, beleggen, levensverzekeringen en pensioenen. De ING bedient meer dan 85 miljoen particuliere, zakelijke en institutionele klanten in Europa, Noord- en Latijns-Amerika, Azië en Australië⁶.

Binnen dit rapport wordt de positie van ING in kaart gebracht door de focus te leggen op strategievorming in een subsector, waar meer marktaandeel gewonnen kan worden. De subsector betreft de Nederlandse melkveehouderijsector. De Nederlandse zuivelsector is gekoppeld aan het Europese beleid. Het is daarom noodzakelijk om een overzicht van het GLB te geven. Zie Box 2: *Het Gemeenschappelijk Landbouwbeleid*.

Box 2: Het Gemeenschappelijk Landbouwbeleid

Sinds de aanvang van het GLB in 1957 in het Verdrag van Rome en de start in 1962 door de zes oprichtende lidstaten (België, Frankrijk, Duitsland, Italië, Luxemburg en Nederland), is het GLB voortdurend geëvolueerd. Sinds het begin, de twee belangrijkste doelstellingen waren de stijging van de productiviteit en het protectionisme, zijn de regels van het GLB steeds veranderd. Door de nieuwe lidstaten, invloed van de wereldmarkt, nieuwe doelstellingen en de groeiende kritiek, werd de EU verzocht om haar systeem meerdere keren te hervormen. Na de 'Health Check', uitgevoerd in 2008, blijkt dat een volgende hervorming onvermijdelijk is. Het doel van de Health Check was om het huidige landbouwbeleid te evalueren en een visie te geven voor het beleid na 2013. Hierbij moet er geanticipeerd worden op de kritiek van buiten de EU met betrekking tot de versterking van de wereldmarkt, maar ook uit de EU-landen over de oneerlijke verdeling van de landbouwsubsidies en op de kritiek van stakeholders binnen elke lidstaat. Om te antwoorden op de diverse en meerdere verwachtingen, heeft de Health Check van het GLB voorgesteld om de EU-landbouw meer concurrerend en milieuvriendelijker te laten zijn door vermindering van de subsidies op de productie en een verhoging van de subsidies met betrekking tot de plattelandsontwikkeling.

Bron: Agriculture and Rural Development, 2009⁷

ING wil marktaandeel winnen binnen deze sector en wil haar visie ten aanzien van de Nederlandse melkveehouders en hun omgeving verbeteren. ING wil een analyse maken die gebaseerd is op rentabiliteit, solvabiliteit en risico van de Nederlandse melkveehouders die als (potentiële) klanten van de ING (kunnen) fungeren. De uitkomsten van de scenario's worden gebruikt om de melkveehouders die als (potentiële) klant van ING fungeren te koppelen aan de bankproducten die ING momenteel heeft.

1.2 Doel

Binnen dit onderzoek zal in kaart worden gebracht hoe ING zich via strategievorming kan positioneren ten opzichte van andere in Nederland opererende financiële dienstverleners in de Nederlandse melkveehouderij sector, waarbij het doel is om marktaandeel van de ING te laten groeien binnen de Nederlandse melkveehouderij. De positie zal gebaseerd zijn op een product en marktcombinatie. De bankproducten van ING zullen worden gekoppeld aan de potentiële klanten van ING. De potentiële klanten van ING zijn binnen deze scriptie Nederlandse melkveehouders die middels een scenarioanalyse in kaart worden gebracht.

ING is geïnteresseerd in de effecten van het veranderende EU landbouwbeleid op de Nederlandse melkveehouders en hoe de ING hier effectief en efficiënt op in kan spelen. Het doel van dit onderzoek is om verschillende scenario's op basis van rentabiliteit-, solvabiliteit- en risicoratio's van de Nederlandse melkveehouders uiteen te zetten die gebaseerd zijn op criteria van ING. De huidige criteria van ING om hypothecaire leningen te verstrekken binnen de melkveehouderij zullen gebruikt worden om de uitkomsten (de verschillende ratio's) van de scenario's te waarderen. Deze scenario's zijn in het bijzonder gestoeld op de Europese ontwikkelingen van 2013 (einde huidige Europese financieringsperiode) en 2015 (einde van het melkquotum).

1.3 Onderzoeksvraag

De onderzoeksvraag binnen dit onderzoek is:

Hoe kan ING haar positie binnen de Nederlandse melkveehouderijsector verbeteren?

Om deze hoofdvraag te beantwoorden zijn een aantal subvragen geformuleerd:

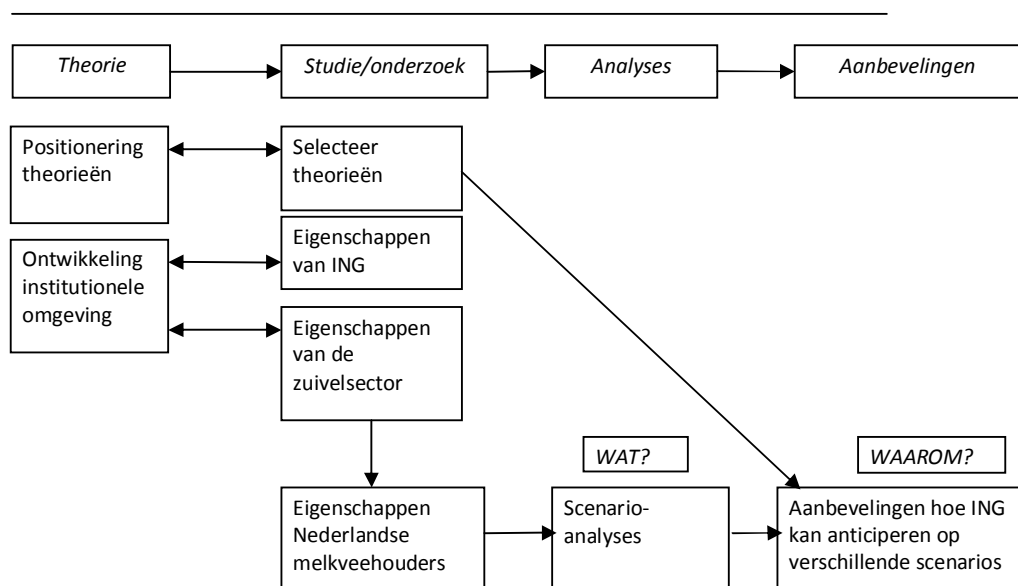
- 1. Hoe is ING in de Nederlandse agrarische sector gepositioneerd ten opzichte van haar concurrentie?***
- 2. Wat zijn de ontwikkelingen in het Europese zuivelbeleid?***
- 3. Wat zijn de kansen en bedreigingen voor een gemiddelde Nederlandse melkveehouder?***
- 4. Wat zijn de consequenties voor de financiële positie van de Nederlandse melkveehouders van de EU ontwikkelingen in de zuivelsector?***
- 5. Hoe kan ING anticiperen op de consequenties voor de Nederlandse melkveehouders?***

Met deze vragen dient er naar voren te komen hoe ING haar positie binnen de Nederlandse agrarische sector kan verbeteren, gegeven de EU ontwikkelingen die gaan komen. Dit dient gerealiseerd te worden met het beantwoorden van de subvragen. Allereerst zal uiteengezet worden wat de eigenschappen van ING zijn ten aanzien van de Nederlandse agrarische sector; de visie, structuur, producten en concurrenten van ING met betrekking tot deze sector zullen beschreven worden. Met subvraag twee dienen de veranderingen in de zuivelsector uiteengezet te worden. Vervolgens dient duidelijk te worden hoe de Nederlandse melkveehouderij eruit ziet en hoe deze op EU veranderingen kan anticiperen. De vierde subvraag zal middels scenarioanalyses in een simulatiemodel duidelijk maken wat de consequenties door de wijzigingen van het EU beleid op de Nederlandse melkveehouders zullen zijn. Tot slot wordt met subvraag vijf bedoeld welke bankproducten ING aan kan bieden op basis van de resultaten van het simulatiemodel. Hierbij zullen de uitkomsten van het Rondetafelgesprek met stakeholders uit de Nederlandse zuivelsector in acht worden genomen en dient naar voren te komen waar een Nederlandse melkveehouderij in de toekomst rekening mee moet houden. In de aanbevelingen zullen naar voren komen welke bankproducten van ING van toepassing kunnen zijn op potentiële

klanten. Daarnaast zal gemeld worden welke huidige bankproducten van ING beter niet meer van toepassing kunnen zijn binnen de Nederlandse melkveehouderij.

1.4 Het onderzoeksraamwerk

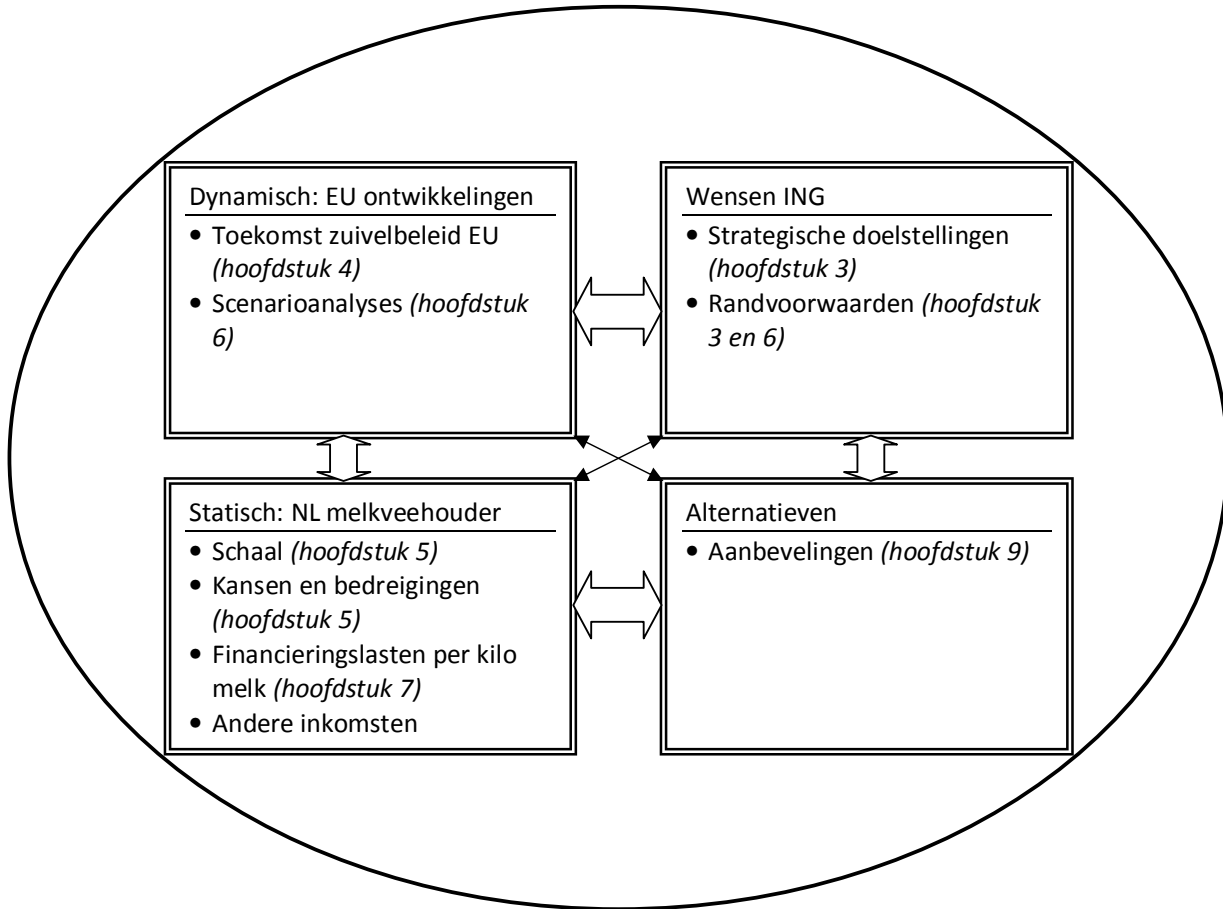
Het onderzoeksraamwerk (zie figuur 1. *Onderzoeksraamwerk*) geeft een overzicht van de verschillende activiteiten en uitkomsten binnen deze scriptie. Allereerst worden de relevante positioneringstheorieën met betrekking tot strategievorming in kaart gebracht. Daarna is er een omgevingsanalyse van ING gemaakt. Vervolgens is de omgeving van de zuivelsector gescand en zijn de eigenschappen van deze sector, als de omvang (mondiaal/EU/Nederland), de economische waarde, het GLB en de gevolgen van 2013 (einde huidige Europese financieringsperiode) en 2015 (einde van het melkquotum) nader onder de loep genomen. Deze gegevens brengen de sterke en zwakte eigenschappen en de kansen en bedreigingen van de zuivelsector in kaart. De consequenties voor de Nederlandse melkveebedrijven op de veranderende omgeving in de zuivelsector zullen vervolgens geanalyseerd worden, middels scenarioanalyses in een simulatiemodel. Deze scenarioanalyses zijn gebaseerd op omvang, type bedrijf en financiële situatie van Nederlandse melkveehouderijen. Deze gegevens zijn gebaseerd op data van het LEI. Het EU beleid zal verschillende scenario's opleveren. De volgende stap is hoe ING kan anticiperen op deze verschillende scenario's. Naar voren zal komen welke bedrijven voor ING interessant zijn om te adviseren en te financieren. Tot slot zullen er aanbevelingen over de marktpositie van ING ten aanzien van de Nederlandse melkveehouders gedaan worden. Deze aanbevelingen zijn, naast de omgevingsanalyses en de uitkomsten van de scenarioanalyses, gebaseerd op uitkomsten van het Rondetafelgesprek met stakeholders uit de Nederlandse zuivelsector en zullen een antwoord geven op de vraag hoe ING haar positie in de Nederlandse melkveehouderijsector kan verbeteren. De informatie is via literatuuronderzoek uit studieboeken, wetenschappelijke artikelen, media, internet en intranet van ING verzameld. Daarnaast is er gespreksinformatie van relevante stakeholders binnen de Nederlandse zuivelsector en ING gebruikt om eigenschappen van ING en de zuivelsector in kaart te brengen. Deze informatie geeft de input voor de scenarioanalyses, die gecontroleerd worden met semigestructureerde interviews met stakeholders tijdens het Rondetafelgesprek over de impact van de EU ontwikkelingen op de Nederlandse zuivelsector.



Figuur 1. Onderzoeksraamwerk

Naast het onderzoeksraamwerk is er een kader ontwikkeld waarin de relaties van de verschillende stappen van het onderzoeksraamwerk worden weergegeven. Figuur 2. *Strategisch kader* geeft weer wat de relaties tussen de verschillende onderdelen binnen deze scriptie zijn. Zo zijn er EU ontwikkelingen die effecten op de zuivelsector en de financiële positie van de Nederlandse melkveehouders hebben. Deze worden in de scenarioanalyses

weergegeven. Voorts heeft ING een aantal wensen in de vorm van strategische doelstellingen en randvoorwaarden. Daarnaast zijn er statische elementen bij de Nederlandse melkveehouder in de vorm van schaal, de kansen en bedreigingen, de financieringslasten per kilo melk en andere komsten. Tot slot zijn er alternatieven mogelijk. Bij de aanbevelingen zullen deze alternatieven aan de orde komen. In figuur 2 zijn de vier kaders met elkaar verbonden en staat er per kader in welk hoofdstuk het strategisch kader verder ingevuld zal worden. Dit figuur zal aan het einde van de meeste hoofdstukken terugkomen en steeds een beetje meer ingevuld worden.



Figuur 2. Strategisch kader

Hoofdstuk 2 Theoretisch kader

Elke wetenschappelijke scriptie is gestoeld op theorieën. Binnen deze scriptie gaat het voornamelijk om de positionering van ING en de omgevingsanalyse van de zuivelsector en de Nederlandse melkveehouders. Binnen dit hoofdstuk is het doel om strategievorming binnen een veranderende omgeving middels positioneringstheorieën uiteen te zetten. Deze theorieën zijn via literatuuronderzoek verzameld. In dit hoofdstuk zullen naast de positioneringstheorieën, ook de omgevingsanalysemethoden uiteengezet worden. Voor een financiële dienstverlener als ING is het namelijk essentieel om te weten hoe de omgeving eruit ziet en ontwikkeld, voordat zij zich kan (her)positioneren en uitbreiden in de Nederlandse melkveehouderijsector.

2.1 Positioneringstheorieën

*Strategie is de richting en het bereik van een organisatie over een lange termijn, die voordelen zouden moeten genereren in een veranderende omgeving, door de configuratie van middelen en competenties met als doel om te voldoen aan de verwachtingen van de belanghebbenden*⁸. Bij strategische positionering gaat het om de identificatie van de impact van een strategie op de externe omgeving, de strategische capaciteit van een organisatie (middelen en competenties) en de verwachtingen en de invloed van belanghebbenden⁹.

Mintzberg (1978) stelt dat *strategievorming* kan worden beschouwd als een vruchtbare wisselwerking tussen een *dynamische omgeving* en een *bureaucratische dynamiek*, waarbij leiderschap tussen deze twee zal bemiddelen om tot een gedegen resultaat te komen. Daarnaast zal strategievorming na verloop van tijd verschillende regelmatigigheden met zich meebrengen die van vitaal belang zijn om inzicht in een proces te krijgen. Verder geeft strategievorming de *wisselwerking tussen de beoogde en gerealiseerde strategieën* weer, wat kan leiden tot het hart van complexe organisatorische processen¹⁰.

De strategische positie heeft te maken met verschillende aspecten. De omgeving van de organisatie is daarvan de belangrijkste. Een organisatie bestaat in de context van een complexe politieke, economische, sociale, technologische, milieu en juridische wereld. Voor sommige organisaties zijn veranderingen in de omgeving meer complex dan voor andere organisaties. Wanneer duidelijk is hoe deze veranderingen een organisatie kunnen beïnvloeden, worden de historische en omgevingseffecten van een organisatie evenals de verwachte of potentiële veranderingen in de omgevingsvariabelen goed begrepen. Deze variabelen kunnen zowel kansen als bedreigingen voor een organisatie vormen. De lijst met variabelen kan snel heel lang en complex worden. Het is daarom zaak om alleen de sleutel omgevingsinvloeden te distilleren uit deze lijst, om met een overzichtelijk en duidelijk overzicht te komen.

De strategische capaciteit van een organisatie bestaat uit middelen en competenties. Het doel is om daarmee een beeld te vormen van de interne invloeden –en beperkingen– op toekomstige keuzes. Dit is normaliter een combinatie van middelen en het hoge niveau van bekwaamheid in bepaalde activiteiten (*core competences*), die doorgaans een voordeel opleveren doordat de concurrentie deze activiteiten moeilijk kan imiteren.

De invloed van de verwachtingen van belanghebbenden op de doeleinden van een organisatie zijn gestoeld op de *visie, missie* en *waarden* van een organisatie¹¹. Daarnaast zijn er culturele en historische invloeden op de strategie. Culturele invloeden kunnen plaats vinden op organisatorische, sectorale of nationale schaal. Historische invloeden kunnen een *lock-in* creëren op bepaalde strategische trajecten. De impact van deze invloeden kan leiden tot *strategic drift*; het falen om noodzakelijke veranderingen te bewerkstelligen¹².

Porter (1996) stelt dat strategische posities gebaseerd kunnen zijn op de *behoefte* of *toegankelijkheid* van *consumenten* of de *variatie* van een bedrijf met haar producten en diensten. Positionering van organisaties zou duurzaam competitief voordeel moeten opleveren door te *differentiëren* ten opzichte van de concurrentie of door dezelfde producten op een *andere manier te vermarkten*¹³. Volgens Porter (1981) heeft de moeilijkheid om een nieuwe sector binnen te komen, te maken met de strategische positie die een bedrijf tracht in te nemen en de potentiële *toegangsbarrières* die op de loer kunnen liggen. Om tot een generalisatie van toegangsbarrières

voor organisaties te komen, kwamen Caves en Porter (1977)¹⁴ met het begrip '*mobiliteitsbelemmeringen*'. Mobiliteitsbelemmeringen zijn afweermiddelen om een verschuiving in de strategische positie van bedrijven binnen een sector afschrikmiddelen te geven waardoor sommige ondernemingen stabiele voordelen over anderen bedrijven krijgen. Mobiliteitsbelemmeringen zijn een verklaring van de verschillen in prestaties van bedrijven in dezelfde bedrijfstak en een conceptuele basis voor het positioneren van een onderneming binnen de sector¹⁵.

Skaggs en Youndt (2004) geven aan dat bij de diensten van een bedrijf, de *klant-bedrijf interactie* plaats zal vinden met hogere mate van *onzekerheid* voor het bedrijf. Dienstverlenende organisaties moeten hierdoor elementen van hun productieproces aanpassen om deze onzekerheden te beperken. De positionering van de dienstenproductie bepaalt het niveau van onzekerheid als gevolg van de klant-bedrijf interactie. *Menselijk kapitaal* is noodzakelijk om onzekerheden te beperken¹⁶.

Positionering specifiek bij banken is volgens Zineldin (2005) een *collectieve perceptie* die klanten van een bank en/of haar producten hebben. In de gedachten van klanten heeft elke bank of bankproduct een aantal *perceptuele relaties* tot andere producten. Perceptuele relaties betreffen de relatieve posities van informatieonderdelen in termen van afstand, aantal tussenstappen en hiërarchische relatie¹⁷. Positionering heeft te maken met een aantal dimensies van de marketing strategie en is betrokken bij de *perceptie* van het soort product. Zo kan een bank een grote inspanning leveren om een bepaald product zodanig te positioneren dat het in de hoofden van de consumenten totaal anders wordt ervaren dan een soortgelijk product van de concurrentie. Sommige producten zijn gepositioneerd op basis van *kwaliteit* (een bank kan resultaat behalen door te bouwen op een sterk *imago* van unieke kwaliteitskenmerken en comfort), anderen op basis van de *prijs*¹⁸.

Kijkend naar de Nederlandse agrarische sector geeft Van Trijp (2009) aan dat een product als buitenlands rundvlees zich beter bij de Nederlandse consument kan positioneren dan Nederlands rundvlees. In Nederland is de voedselverwerkende sector niet in staat verschillende kwaliteitsstromen te managen. De horeca, met kleine korte ketens, kan dat wel. Bulkgoederen en nog meer *efficiency* zijn voor de Nederlandse agribusiness op de lange termijn geen optie. Nederlandse boeren zijn *kwetsbaar* door producten te produceren die uitwisselbaar zijn en een hogere kostprijs te hebben dan in andere landen. Er zou daarom veel krachtiger *innovatie aan het begin van de keten* wenselijk zijn. Het produceren van *niet uitwisselbaar uitgangsmateriaal* zou het uitgangspunt kunnen zijn. Dit kan gerealiseerd worden door *kleinschalige niche-experimenten* bij boerenondernemers. Deze gedachte staat haaks op de consolidatieslag van de Nederlandse agribusiness, maar is de manier om op innovatief gebied een slag te maken¹⁹.

Voor veel bedrijven zijn de krachten voor structurele veranderingen sterk en is er een kritische behoefte aan strategieën om te participeren in afnemende markten. Volgens Goldsmith en Gow (2000) heeft een bedrijf twee basis strategische posities: een *focus op productiviteit* of een *focus op kansen*. Strategische positionering ontwikkelt een *adaptieve strategie* voor waardecreatie in reactie op acute veranderingen in de concurrerende omgeving van een onderneming. Adaptieve strategie betekent dat de gestelde aannames zo normaal mogelijk worden geïnterpreteerd²⁰. Twee van de meest aantrekkelijke concepten uit de positionering literatuur zijn kerncompetentie (*core competency*)²¹ en impliciete kennis (*tacit knowledge*)²². Deze begrippen zijn nuttig om uit te leggen waarom sommige bedrijven in een dynamische omgeving slagen en andere wegwijnen. Kerncompetenties zijn volgens Itami (1987) onzichtbare activa. Ondanks dat deze moeilijk te meten zijn, zijn ze de essentie van de waarde van een onderneming. Onzichtbare activa zijn de echte bron van de *concurrentiekracht* en de belangrijkste factor in het *aanpassingsvermogen van een onderneming*. Deze activa zijn namelijk moeilijk te verzamelen, ze zijn gelijktijdig in staat voor meerdere toepassingen, en zijn ze zowel ingangen als uitgangen van bedrijfsactiviteiten. Impliciete kennis heeft te maken met het verschil wat we weten en wat we kunnen zeggen²³. Zo hoeft impliciete kennis niet te worden geïnterpreteerd. Het kan grotendeels worden verworven via *persoonlijke ervaring* en is vaak *ingeboden in de routines van organisaties of personen* en daarom moeilijk te kopiëren en over te brengen. Veel van de noodzakelijke kennis voor een succesvolle besluitvorming in een complexe wereld is niet expliciet²⁴. Kennis van personen en aanpassingsvermogen binnen een organisatie zijn nodig om je als organisatie beter te kunnen positioneren. Dat zijn randvoorwaarden om een positie van een organisatie te verbeteren. Binnen deze scriptie gaat het, met de opgedane kennis van de Nederlandse zuivelsector en de EU ontwikkelingen,

erom hoe ING haar bankproducten zo goed mogelijk kan koppelen aan de Nederlandse melkveehouders, haar (potentiële) klanten.

Het *vijfkrachtenmodel* van Porter is een onderzoeksbenadering naar de strategie van een organisatie. De vijf krachten die de mate van concurrentie bepalen zijn: de macht van leveranciers, de macht van afnemers, de mate waarin substituten en complementaire goederen verkrijgbaar zijn, de dreiging van nieuwe toetreders tot de markt en de interne concurrentie van spelers op de markt. Dit raamwerk helpt de aantrekkelijkheid van een sector in termen van competitieve krachten te identificeren²⁵ en kan weergeven hoe een organisatie zich zou kunnen positioneren. Daarnaast legt de *resource-based view* van strategie uit wat het competitief voordeel en de superieure prestatie van een organisatie is, middels de onderscheiding van haar capaciteiten²⁶.

In de conclusie zullen de positioneringtheorieën gebruikt worden om de onderzoeksvraag, **hoe ING haar positie binnen de Nederlandse melkveehouderij sector kan verbeteren**, te beantwoorden. Voor de beantwoording van de onderzoeksvraag zijn eerst de antwoorden van de subvragen vereist, die in de analysehoofdstukken drie tot en met zes onderzocht zullen worden. Door de vergaarde informatie uit deze hoofdstukken zal er een strategievorming in een veranderende omgeving ontwikkeld worden. In de hoofdstukken drie tot en met zes zal een situatieanalyse van zowel ING als de melkveehouderijsector uitgevoerd worden, zullen de strategische doelstellingen van ING worden vastgesteld en zullen deze doelstellingen samen met de analyses tot een strategisch plan leiden.

2.2 Omgevingsanalysemethoden

De institutionele omgeving is het gebied waarbinnen de plannen tot stand komen en de beslissingen genomen worden²⁷. Beleidsmakers op regionaal, nationaal en Europees niveau nemen beslissingen die consequenties hebben voor de externe omgeving van een organisatie. Voor een organisatie is het daarom zaak om een strategie danwel een positie in te nemen om te kunnen anticiperen op de plannen en beslissingen uit de institutionele omgeving. Strategie en positionering hebben te maken met de externe omgeving van een organisatie. Deze omgeving kan in kaart gebracht worden door een analyse van politieke, economische, sociale, technologische, milieu (*environment*) en juridische (*legal*) (PESTEL) factoren. Een *PESTEL raamwerk* is een benadering van de macro-omgeving van een organisatie. De belangrijkste drijfveren voor verandering in een omgeving van een organisatie zijn factoren die een grote invloed hebben op het succes of falen van een strategie. Deze drijfveren verschillen per sector. De focus ligt bij een PESTEL analyse op de toekomstige invloed van de omgevingsfactoren. Daarnaast is een gecombineerd effect van verschillende factoren een belangrijk element van de PESTEL analyse²⁸.

De variabelen in een omgeving kunnen een organisatie kansen (*opportunities*) bieden en/ of bedreigingen (*threats*) opleveren. Een kans is een positief element in de omgeving van een organisatie, zoals nieuwe regelgeving of een betere relatie met kopers. Een bedreiging is een negatief element in de omgeving van een organisatie, zoals nieuwe concurrenten of een langzame marktgroei. Een probleem bij het opsommen van de kansen en bedreigingen is dat het een te lange lijst van variabelen kan genereren, waardoor de focus op de belangrijkste elementen uit het oog wordt verloren. Samen met de sterke (*strengths*) en zwakke (*weakness*) punten, de interne eigenschappen van een organisatie, wordt een *SWOT analyse* gevormd. Sterke punten zijn een middel, vaardigheid of ander relatief voordeel ten opzichte van de concurrentie en de markt behoeften, zoals imago of marktleiderpositie. Een zwak punt is een beperking of onvolkomenheid in middelen, vaardigheden en capaciteiten die de effectieve prestaties ernstig belemmeren, zoals managementcapaciteiten of –vaardigheden. Een gevaar van de SWOT analyse is dat er teveel gegeneraliseerd kan worden²⁹.

De omgevingsanalysemethoden zullen in hoofdstuk vijf gebruikt en uitgevoerd worden en zijn ook mede gebaseerd op de uitkomsten van hoofdstuk vier, de omgevingsanalyse van de melkveehouderijsector.

Voor de scenarioanalyses in hoofdstuk zes zal de analyse gebaseerd zijn op de nettowinstmarges en contributiemarges in verschillende scenario's op verschillende typen melkveebedrijven. De contributiemarge is het *verschil tussen de verkoopprijs en de variabele kosten per eenheid*³⁰. In Nederland ligt het aandeel vaste

kosten in de melkprijs gemiddeld op 60%³¹. De contributiemarge is uit te rekenen door de variabele kosten van de omzet af te halen. De contributiemarge zal iets zeggen over het operationeel hefboomeffect. Deze gebruikt *de vaste kosten voor het vergroten van de effecten van omzetveranderingen op het bedrijfsresultaat*³². Naast de contributiemarge zal ook de nettowinstmarge uitgerekend worden. Dit is de nettowinst gedeeld door de omzet. De *nettowinstmarge geeft een idee van de rendabiliteit van een bedrijf*³³. De nettowinstmarge zal gebruikt worden om risico-, solvabiliteits- en rentabiliteitsratio's van de scenarioanalyses uit te rekenen.

Hoofdstuk 3 Omgevingsanalyse van ING

Volgens de Gibo Groep zijn de bancaire partijen met agrarische expertise in Nederland de Rabobank, ING en ABN AMRO. Naast deze drie banken wil de kleinere Friesland Bank zich ook profileren in de agrarische sector³⁴. Het doel van dit hoofdstuk is om de agrarische activiteiten van de ING en haar concurrenten in kaart te brengen. Deze informatie is via literatuuronderzoek en gesprekken met agrarische specialisten gegenereerd. Eerst zal de agrarische afdeling van ING beschreven worden, vervolgens zal de visie van ING over de potentiële doelgroep binnen de Nederlandse melkveehouderij uiteengezet worden en wordt er afgesloten met een concurrentieanalyse.

3.1 ING – sector Agrarisch

Visie en beleid

ING is sinds 1978 actief in de agrarische sector. Voor ING is deze sector interessant vanwege de bedrijvigheid voor de werkgelegenheid (650.000 arbeidsjaren), het grote betalingsbalansoverschot, de toeleverancierrol voor de voedingssector, de verwerker van de restproducten uit de voedingssector en het in stand houden van het platteland.

De land- en tuinbouw zijn voor ING één van de groeisectoren. Het beleid van ING in de melkveehouderij is gericht op acquisitie en verdere *cross selling* (het op basis van reeds gekochte of te kopen producten, aanbieden van aanvullende of verwante producten aan de klant³⁵) aan de beste ondernemers. Er is sprake van een selectieve en actieve benadering. Selectie van de bedrijven is gericht op (bewezen) ondernemerschap en toekomstmogelijkheden. Deze selectie is kwalitatief, waarbij van de ondernemer verwacht wordt dat hij een duidelijke visie, strategie en toekomstperspectief heeft en kan bogen op een langjarige historie met in zijn branche relatief goede resultaten. En kwantitatief, waarbij ondernemingen op technische normen (saldo per hectare, per kilo melkquotum of voerwinst per gemiddeld aanwezig dier) worden vergeleken, in combinatie met gerealiseerde prijzen ten opzichte van de markt. Door sterke concurrentie op gebieden als financieren, betalen, creditgelden en verzekeringen van andere bancaire partijen in de melkveehouderij moet ING extra moeite doen om in deze sector marktaandeel te winnen³⁶.

Structuur

Tot 2008 had ING agrarisch advies een eigen kantoor in Zeist. Zij beschikte over dertig specialisten die over vijf agroteams in het land waren verdeeld. Deze agrarische specialisten wisselden kennis en advies uit en participeerden in de verkoop van bankproducten. Door de fusie tussen ING Bank en de Postbank in 2009 is er voor de grootzakelijke markt de *ING Business Bank* ontstaan. Dit heeft consequenties gehad voor het bedieningsconcept in de agrarische markt. Was in de oude organisatie een agrarisch klant onderdeel van de MKB portefeuille, in de nieuwe organisatie zijn ze sector specifiek ingedeeld. Dit betekent voor een agrarische relatie van ING dat zijn gesprekspartner uit de sector komt en weet heeft van de specifieke aspecten van de agrarische sector. Daarnaast is er de afdeling *kennismanagement*. Deze afdeling verzorgt de kennis over alle sectoren, zowel voor interne als externe partijen. Ook voor de agrarische sector. Kennismanagement is als ondersteunende afdeling onderdeel van *kennis en formulemanagement*. Binnen deze stafafdeling wordt samen met marketing het beleid en de werkwijze van ING Business Banking, gericht op de agrarische sector, bepaald.

De afdeling agrarisch advies heeft vier sectorspecialisten: één voor grondgebonden landbouw, één voor vee, vlees en eieren en twee voor tuinbouw. Deze specialisten ondersteunen de agrarische relatiemanagers in twaalf regio's. Het is de centrale afdeling van ING voor de agrarische sector op het gebied van kennis. Binnen agrarisch advies wordt het ING beleid in *policy papers* vastgelegd en wordt door *kennisoverdracht naar het netwerk, de klanten en de kantoren van ING bijgedragen aan het noodzakelijke vertrouwen in de sector*³⁷.

ING heeft momenteel een aantal financieringsproducten voor de agrarische markt. Een overzicht van deze producten is te vinden in Bijlage I. *Financieringsproducten voor de agrarische markt*. Naast traditionele vormen van financiering zijn er ook mogelijkheden voor achtergestelde leningen, groenfinanciering, leaseproducten (voor

bijvoorbeeld tractoren en melkmachines) en verzekeringen. Wat betreft de financieringen met betrekking tot het lenen voor een investering heeft ING vier producten: starters investeringslening, investeringskrediet, bedrijfshypotheek en de rentevastlening³⁸. Bijlage II. *Lenen voor een investering* geeft een uiteenzetting van deze producten. Bij de bedrijfshypotheek en de rentevastlening is er de mogelijkheid tot het verkrijgen van een aflossingsvrije hypotheek. Deze aflossingsvrije termijn kan oplopen tot een periode van veertig jaren.

Marktaandeel

In de primaire agrarische sector is het marktaandeel, kijkend naar uitstaand krediet, vergroot van 2,5% in 2000 naar 7,5% eind 2008. ING wil doorgroeien naar 10% marktaandeel, met een winstgevende kredietportefeuille. De beoogde marktgroei is volgens ING een forse uitdaging die tot nu toe echter wel haalbaar bleek te zijn³⁹. Echter, de kredietcrisis heeft roet in het eten gegooid waardoor de ambities van ING later gerealiseerd zullen worden. Agrarische ondernemers zullen doorgaans niet zonder aanleiding overstappen naar een andere financier. De keuze om over te stappen naar een andere bank gaat veelal gepaard met een investeringsplan. Juist door de kredietcrisis ligt het aantal plannen op een laag niveau. Daarnaast hebben de andere banken ook stevige groeiambities in deze krimpende sector⁴⁰. De drie belangrijkste redenen om naar een andere bank over te stappen zijn bedrijfsovername, nieuwe investeringen en bedrijfsbeëindiging.

3.2 ING en de Nederlandse melkveehouderij

ING bedient naar schatting 7 tot 8 % van de Nederlandse agrarische markt op basis van balanstotalen. Het aantal agrarische klanten ligt tussen de 7.000 en 8.000. In de melkveehouderij heeft ING relatief weinig klanten. ING verwacht dat Nederland op termijn steeds meer opgedeeld zal zijn in agrarische clusters. Zo zal in het Westland de nadruk blijven liggen op de tuinbouw, in Brabant op varkens, in Limburg op de pluimveehouderij en tenslotte in Noordoost Nederland op de akkerbouw en melkveehouderij. Uiteraard is deze verdeling niet bindend en zullen er ook financieringen verstrekt worden aan agrarische bedrijven die een activiteit uitvoeren die niet overeenkomt met de algehele tendens binnen het betreffende agrarische cluster. Zo zal een melkveehouder in het Westland, met een solide bedrijfsvoering, vanzelfsprekend gebruik kunnen maken van financieringsproducten van ING⁴¹.

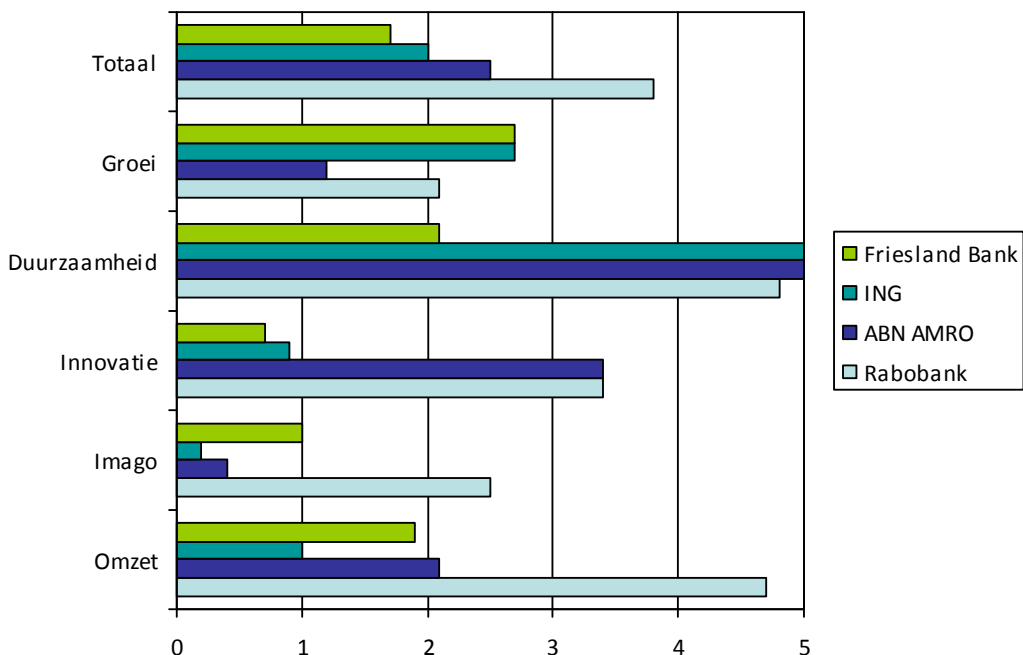
ING richt zich met name op ambitieuze Nederlandse melkveehouders die willen groeien, een visie en een plan hebben en hun bedrijf ook voor de periode na 2015 willen klaarstomen. Dat betekent dat de kostprijs scherp moet zijn en van de aanwezige productiemiddelen zoals grond, stal en arbeid optimaal gebruik moet worden gemaakt. Het is belangrijk dat ondernemers een plan maken waar ze in 2015 willen staan met hun bedrijf. Dit ondernemingsplan, wat een vereiste is om krediet bij ING aan te vragen, dient door de agrarische ondernemer zelf geschreven te zijn of moet op zijn minst goed door de ondernemer te verdedigen zijn. Daarnaast moet een dergelijk ondernemingsplan realistisch en haalbaar zijn en een onderbouwd toekomstplan hebben. Een gespecialiseerd melkveebedrijf zou in 2015 een melkquotumomvang van ten minste 800.000 kg moeten hebben. ING verwacht dat vanaf 2013 een belangrijk deel van de toeslagrechten wordt omgezet naar toeslagrechten met op prestatie gerichte doelen. Ondanks de dip in de melkprijs over 2009, zijn de financieringsnormen niet aangepast. Wanneer een ondernemer met een ondernemingsplan komt, zal er bekeken worden welke financiering mogelijk is⁴².

ING wil melkveebedrijven financieren met een bovengemiddeld profiel, zoals meer dan 600.000 kg melk of de potentie daartoe, en bovengemiddelde prestaties. Daarmee is de mogelijke financiering bovengemiddeld door de grotere bedrijfsomvang en veelal lagere kostprijs door ondernemerschap. De bancaire normen zijn bepalend voor de maximale financiering⁴³. Bedrijfsopvolgers en schaalvergroeters binnen de Nederlandse melkveehouderij vormen een belangrijke doelgroep voor ING. Ook zijn stakende ondernemers of ondernemers die zich in de afbouwfase bevinden, vanwege het te verwachten vrijkomend vermogen, een belangrijke doelgroep. Voor ING zijn de twee belangrijke ratio's voor melkveebedrijven, een DSCR (het bedrijfsresultaat voor afschrijvingen in relatie tot rente en aflossingsplicht⁴⁴) van minimaal 1,3 en een solvabiliteit (solvabiliteit is de relatie van het eigen vermogen tot het vreemd vermogen op de balans en de solvabiliteitsratio is de relatie van het eigen vermogen tot het totaal vermogen) van meer dan 30%⁴⁵.

3.3 ING en de concurrentie

De grootste financiële speler binnen agrarisch Nederland is de Rabobank. Deze bank heeft door samenwerkingsverbanden met bijvoorbeeld de grootste Nederlandse melkafnemer, RFC, een sterke uitgangspositie om haar marktaandeel in uitstaand krediet van circa 73% in de Nederlandse agrarische sector⁴⁶ te behouden. Daarnaast is het voor individuele melkveehouders veelal niet kosteloos om van financierer te wisselen. In april 2006 gaf toenmalig bestuurder van de Rabobank, Hans ten Cate, aan dat de Rabobank *niet zou accepteren dat ABN AMRO en ING marktaandeel zullen verwerven in de agrarische sector*⁴⁷. Voor de Rabobank is het financieren binnen de food & agribusiness dan ook een kernactiviteit. De Rabobank claimt verantwoordelijk te zijn voor de stimulering van de innovatieve Nederlandse agrarische ondernemers en de toonaangevendheid van de Nederlandse land- en tuinbouw in de wereld. De Rabobank heeft kennis van alle agrarische markten in Nederland, Europa en de andere werelddelen. Zo doet ze onderzoek naar de belangrijke food en agrisectoren in de wereld, ondersteunt ze vele transacties in diverse stadia, geeft ze een opinie ten aanzien van kredietvoorstellen, wordt er bijgedragen aan fusie- en overnamevoorstellen en worden er ideeën gegenereerd voor nieuwe producten⁴⁸. Vanwege haar geschiedenis met de agrarische sector zijn er nog steeds veel mensen binnen de Rabobank werkzaam als agrarisch specialist en mede vanwege haar coöperatieve oorsprong zijn er nog vele Rabobank kantoren in het land verspreid, met alle, binnen de Rabobank discipline, een inzicht in de agrarische sector. Zo kan het zijn dat agrarische ondernemers geen financiering kunnen krijgen bij Rabobank in locatie X, maar wel bij Rabobank in locatie Y. Ondanks dat de beide locaties in hetzelfde gebied en provincie gesitueerd zijn. Hierdoor onderscheidt de Rabobank zich ten opzichte van andere banken, door geen centraal beleid te hebben met betrekking tot het verstrekken van krediet in de agrarische sector. Daarnaast is een bank als de Rabobank wellicht te sterk vertegenwoordigd in de agrarische sector⁴⁹. Voor klanten, in dit geval melkveehouders, is het immers beter om meerdere aanbieders te hebben. Meerdere spelers bevorderen de concurrentie en zorgen doorgaans voor een prijsverlaging van de aangeboden producten.

Een bank zou normen moeten stellen waar agrarische ondernemers van kunnen leven en die een bank ook geld opleveren. De agrarische portefeuille, bij vooral de grootste speler in agrarisch Nederland, zou daarom rationeel doorgelopen moeten worden om druk te zetten op de sanering van het boerenbestand in Nederland. Hiermee kan een bank bijdragen aan het gezond en professioneel maken van de positie van de Nederlandse agrarische ondernemers en is de bank geen medeveroorzaker meer van de huidige problematiek van afhankelijkheid van agrarische ondernemers⁵⁰.



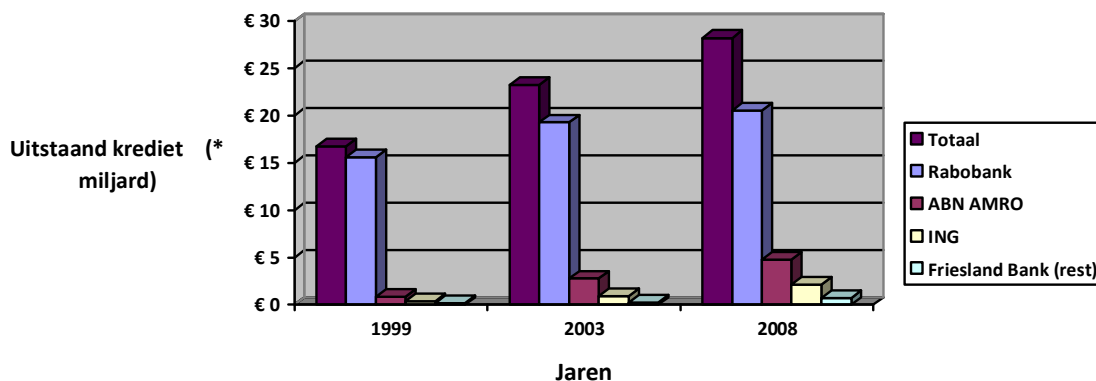
Figuur 3. Overzicht scores banken – Nederlandse agribusiness

Bron: Boerderij, 2009

Figuur 3. *Overzicht scores banken – Nederlandse agribusiness* geeft een overzicht van de banken die in Nederlandse agribusiness actief zijn. Het weekblad Boerderij heeft in november 2009 een overzicht gemaakt van de top 100 bedrijven in de Nederlandse agribusiness. Deze lijst van meest toonaangevende agribusinessbedrijven is gebaseerd op groei, duurzaamheid, innovatie, imago en omzet en op elke basisfactor is een score tussen nul en vijf te halen. De Rabobank is de absolute uitschieter en staat op de totale lijst, van alle agribusinessbedrijven in Nederland, op de derde plek. Van de banken spelen alleen de vier beschreven banken een rol van betekenis in de Nederlandse agribusiness. Op imago scoren de banken, vooral ING, opvallend slecht en op duurzaamheid (ABN AMRO en ING hebben de hoogst haalbare score) wordt weer opvallend goed gescoord⁵¹.

ABN AMRO was lange tijd de tweede speler op de Nederlandse agrarische markt. Echter door de ingrijpende ontwikkelingen die ABN AMRO doormaakte in 2007 (overname) en 2008 (nationalisatie) moet deze bank zich herpositioneren en, mede door de EC, activiteiten afstoten. Deze acties hebben gevolgen voor het marktaandeel van ABN AMRO in de agrarische sector. Desalniettemin was het marktaandeel in 2009 van ABN AMRO – uitgedrukt in kredietvolume – 17% en kwam dit neer op € 4,8 miljard aan uitstaand krediet. Volgens ABN AMRO heeft de verkoop van de bank *enige invloed gehad op potentiële nieuwe klanten*, maar bleef de klanttevredenheid – de belangrijkste doelstelling – op het hoogste niveau en overtrof het andere banken⁵². Wanneer klanttevredenheid gekoppeld zou kunnen worden aan imago, is deze conclusie, kijkend naar figuur 3, niet te maken. Verwacht wordt dat de Deutsche Bank, die onderdelen van ABN AMRO heeft overgenomen door de eis van de EC, circa 7% van het marktaandeel van het uitstaande krediet in de agrarische sector van ABN AMRO mee zal nemen.

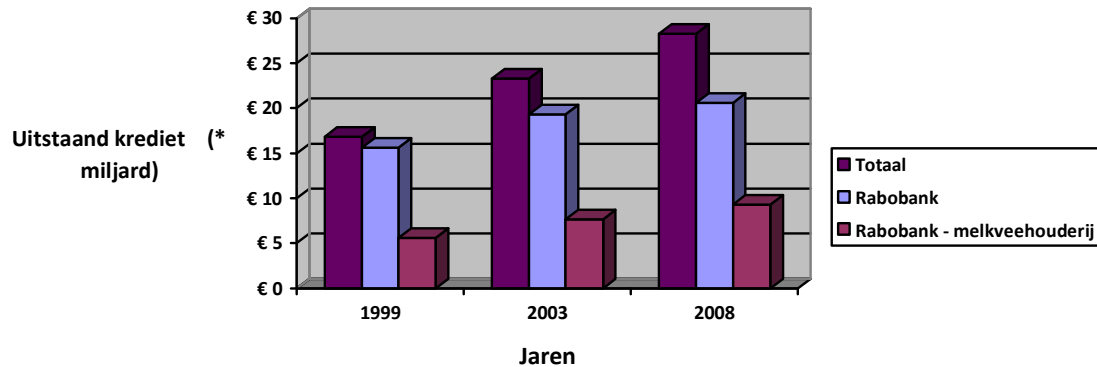
De Friesland Bank heeft evenals de drie beschreven banken een algemene visie op de agrarische sector. Echter haar marktaandeel is in zowel klanten als krediet beperkt te noemen. Figuur 4. *Uitstaand krediet agrarische sector* geeft een overzicht van het bedrag dat de vier grootste Nederlandse banken in de agrarische sector aan krediet uit hebben staan in 1999, 2003 en 2008. Over 2008 heeft de Rabobank met € 20,57 miljard 72,8% marktaandeel, ABN AMRO heeft met € 4,8 miljard 17%, ING met € 2,12 miljard 7,5% en de Friesland Bank en de rest heeft met € 750 miljoen 2,7% marktaandeel in uitstaand krediet in de agrarische sector. Het totale uitstaande krediet over 2008 in de agrarische sector was € 28,2 miljard. Deze cijfers zijn tot stand gekomen door eigen interpretatie van cijfers zoals deze in de Nederlandse vakpers zijn verschenen en/of door banken zijn gepubliceerd.



Figuur 4. Uitstaand krediet agrarische sector
Bron: Mdweekly, 2008^{53 54}; bewerking Jan Klink

Bovenstaande figuur laat tevens de ontwikkeling van het totale uitstaande krediet in de agrarische sector zien. Wat opvalt, is dat het totale bedrag aan uitstaand krediet toeneemt en de Rabobank steeds meer marktaandeel verspeeld ten gunste van andere banken. Dit figuur geeft echter geen zicht op het uitstaande krediet van de banken in de Nederlandse melkveehouderijsector. De grootste speler, de Rabobank, heeft over deze jaren het uitstaande krediet in de melkveehouderijsector gepubliceerd. Figuur 5. *Uitstaand krediet agrarische sector en melkveehouderij Rabobank* geeft een overzicht van het totale uitstaande krediet van alle banken in de agrarische sector en het aandeel van de Rabobank hierin. Deze twee gegevens zijn in figuur 4 al naar voren gekomen. In

figuur 5 is het aandeel van de Rabobank aan uitstaand krediet in de Nederlandse melkveehouderijsector toegevoegd. Voor de Rabobank is, kijkend naar het uitstaande krediet, de melkveehouderijsector de belangrijkste sector. In 2008 had de Rabobank in totaal € 20,57 miljard uit staan, waarvan € 9,3 miljard aan de melkveehouderijsector. Dit komt voor de Rabobank neer op een aandeel van 45% aan uitstaand krediet in de Nederlandse melkveehouderijsector.



Figuur 5. Uitstaand krediet agrarische sector en melkveehouderij Rabobank

Bron: Rabobank, 2003⁵⁵; BNDR, 2008⁵⁶; Bewerking Jan Klink

3.4 Conclusie

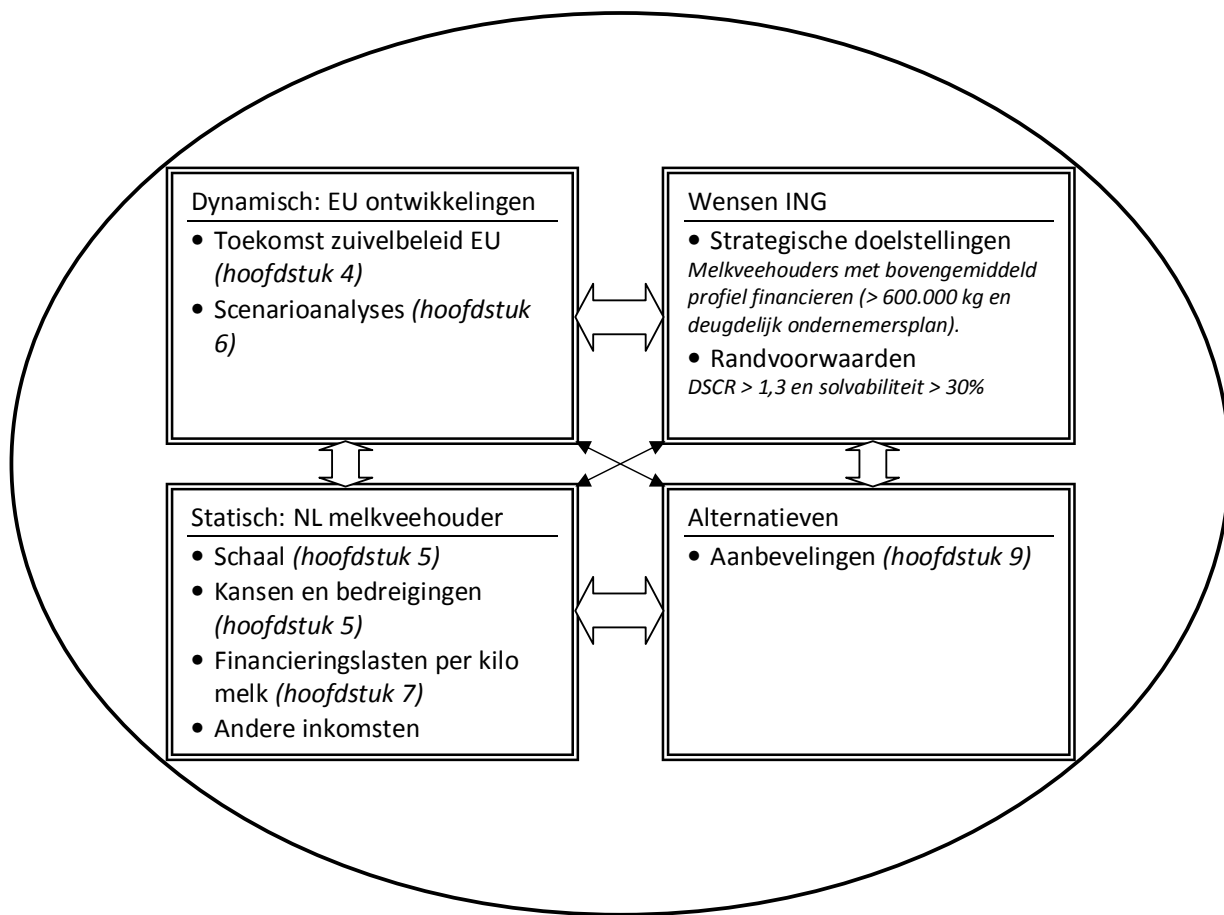
ING heeft als missie om 10% van de agrarische markt in handen te krijgen door melkveebedrijven te financieren met een bovengemiddeld profiel, zoals meer dan 600.000 kg melk of de potentie daartoe, en bovengemiddelde prestaties. De visie van ING is dat elke melkveehouder met een goed plan in aanmerking kan komen voor financiering door ING, waarbij de DSCR minimaal 1,3 is en de solvabiliteit groter dan 30% bij de betreffende melkveehouders moet zijn.

ING heeft verschillende bankproducten om melkveehouders te financieren. Een uit het oog springende hypotheekvorm is de aflossingsvrije hypotheek, die een afspraaktermijn van wel veertig jaren kan hebben.

ING heeft een klein, maar stijgend marktaandeel wanneer er gekeken wordt naar het uitstaande krediet. ING kan zich qua volume meten met ABN AMRO en de Friesland bank. De Rabobank is absoluut de grootste speler binnen de Nederlandse agrarische sector. De Rabobank heeft een gigantische staat van dienst, zit verweven in alle activiteiten van de Nederlandse agribusiness, heeft een heel arsenaal aan specialisten en positioneert zich bovendien als dé agrarische bank van Nederland.

Alle vier de genoemde banken willen marktaandeel behouden of winnen in de krimpende agrarische sector. Het is onmogelijk dat deze banken allemaal hun zin zullen krijgen en hun doelstellingen waar kunnen maken. Om echt marktaandeel te kunnen winnen, en ook daadwerkelijk financieel rendement te behalen, is er een gericht beleid nodig door op bepaalde sub- of nichemarkten te focussen. Wanneer een bank, zoals ING, de missie heeft om melkveebedrijven te financieren met een bovengemiddeld profiel is het wenselijk om de noodzakelijke kennis voor een succesvolle besluitvorming ten aanzien van de melkveehouderijsector te hebben. Kennis is een eerste stap om de positie van een organisatie, zoals ING, te verbeteren. Hoofdstuk vier geeft de omgevingsanalyse van de melkveehouderijsector weer.

In het strategisch kader (zie figuur 6) zijn de wensen van ING ingevuld.



Figuur 6. Strategisch kader

Hoofdstuk 4 Omgevingsanalyse van de melkveehouderijsector

De melkveehouderijsector kenmerkt zich door haar producten –die veelal regionaal worden verhandeld en geconsumeerd–, haar mondiale opstelling in de vorm van zuivelverwerkende multinationals, protectiepolitiek en snel veranderende wereldmarktprijs. Dit hoofdstuk zal de mondiale en de Europese zuivelsector en het (toekomstige) beleid van de EU beschrijven. Het doel van dit hoofdstuk is om de noodzakelijke kennis voor een succesvolle besluitvorming ten aanzien van de melkveehouderijsector te vergaren. De informatie is middels literatuuronderzoek verzameld en heeft als doel om een overzicht te geven van de melkveehouderijsector.

4.1 De omvang van de zuivelsector

De EU is de grootste zuivelproducent ter wereld met een productie van 137.605.412 ton melk⁵⁷. Na de EU zijn vooral India en VS landen met een grote melkproductie en de VS, Nieuw Zeeland en China de grootste verwerkers van melk⁵⁸. De zuivelverwerkende sector heeft de afgelopen decennia een enorme ontwikkeling doorgemaakt. Vele zuivelverwerkende bedrijven, sommigen zijn nog coöperaties, zijn gegroeid tot respectabele spelers in de voedselsector. Tabel 1. *Grootste zuivelverwerkende ondernemingen ter wereld*, geeft een overzicht van de top tien ondernemingen qua melkinname over 2007. Tevens is de jaaromzet (over 2008) toegevoegd. Hierbij dient wel vermeld te worden dat bedrijven als Nestlé, Kraft Foods en Danone ook aanzienlijke omzetten halen uit niet zuivelgerelateerde divisies. Nestlé en Kraft Foods zijn respectievelijk de grootste en de op twee na grootste voedselproducerende bedrijven ter wereld. Kijkend naar de tabel is er een dominante rol voor zuivelverwerkende ondernemingen uit de VS, Nieuw Zeeland, Frankrijk, Zwitserland en Nederland weggelegd.

Tabel 1. Grootste zuivelverwerkende ondernemingen ter wereld

Bedrijf	Land	Melkinname 2007 (* ton kg)	Omzet 2008 (* miljoen)
Fonterra	Nieuw Zeeland	18.600.000	€ 9.800
Dairy Farmers of America	VS	16.200.000	€ 7.866
Nestlé	Zwitserland	12.000.000	€ 72.565
Dean Foods	VS	11.800.000	€ 8.400
RFC	Nederland	11.300.000	€ 9.100
Lactalis	Frankrijk	8.900.000	€ 9.350
Arla Foods	Denemarken/Zweden	8.300.000	€ 6.646
California Dairies Inc.	VS	7.700.000	€ 2.353
Danone	Frankrijk	7.300.000	€ 15.220
Kraft Foods	VS	6.700.000	€ 28.372

Bron: IFCN, 2008⁵⁹

Op mondiale schaal zijn er momenteel nog grote verschillen in de jaarproductie per melkveehouder en melkproductie per koe. Tabel 2. *Jaarproductie per koe en melkveebedrijf*, geeft een overzicht van de belangrijkste zuivelproducerende lidstaten binnen de EU, alsmede van de toonaangevende zuivellanden buiten de EU⁶⁰. De productie van de EU landen is gebaseerd op het quotumjaar (maart '08 – maart '09) en van de overige landen over het gehele jaar 2008. Uit de tabel valt op te maken dat Nederland een relatief hoge melkproductie per koe heeft (bijna 8.000 kg. melk per jaar), maar qua productie per bedrijf een middenmotor is. Landen als Nieuw Zeeland, VS, Australië en Denemarken zitten met een jaarproductie van meer dan een miljoen kg melk op bijna de dubbele productie van een gemiddelde Nederlandse melkveehouder. De jaarproductie van de melkveehouders in de BRIC landen, Oekraïne en Polen is aan de andere kant minder dan 10% van de gemiddelde Nederlandse productie en een gemiddeld Nederlands melkveebedrijf is bijna vier keer zo groot als een gemiddelde EU melkveehouderij.

Tabel 2. Jaarproductie per koe en melkveebedrijf

Land	Melkproductie (* ton kg)	Melkveehouders (aantal)	Melkkoeien (* 1000)	Jaarproductie (per koe)	Jaarproductie (per bedrijf)
EU-27	137.605.412	934.927	23.933	5.750	147.183
India	114.400.000	75.000.000	85.083	1.345	1.525
VS	79.300.000	67.000	9.271	8.554	1.183.582
China	32.500.000	2.801.820	16.645	1.953	11.600
Rusland	28.500.000	3.000.000	9.850	2.893	9.500
Duitsland	28.485.316	94.077	4.121	6.912	302.787
Brazilië	26.200.000	1.252.013	16.450	1.593	20.926
Frankrijk	23.549.715	87.189	3.759	6.265	270.100
Nieuw Zeeland	16.326.000	11.400	4.296	3.800	1.432.105
VK	13.488.791	16.495	1.954	6.903	817.750
Nederland	11.550.566	19.968	1.466	7.879	578.454
Oekraïne	11.497.000	2.305.000	3.700	3.107	4.988
Italië	10.567.566	39.209	1.830	5.775	269.519
Australië	9.630.000	8.600	1.765	5.456	1.119.767
Polen	9.316.337	188.745	2.560	3.639	49.359
Denemarken	4.597.872	4.523	551	8.345	1.016.554

Bron: Productschap Zuivel en IFCN, 2009⁶¹

Tabel 2. *Jaarproductie per koe en melkveebedrijf*, zet uiteen wat de omvang van de grootste zuivelproducerende landen ter wereld is. Deze tabel laat zien dat de meeste melk in de EU en India geproduceerd wordt, dat met afstand de meeste melkveehouders in India actief zijn en daar ook verreweg de meeste koeien zijn. Voorts komt naar voren dat de jaarproductie per bedrijf in Nederland, ten opzichte van de andere landen, heel gemiddeld is. Echter, deze tabel zegt niets over de situatie of het betreffende land een netto ex- of importeur van melk is. Tabel 3. *Over/onderproductie per land*, geeft weer wat de onder- of overschotten per land zijn en wat de productie en consumptie per inwoner is.

Tabel 3. Over/onderproductie per land

Land	Melkproductie (* ton kg)	Inwoners (* 1000)	Productie/inwoner (kg melk/jaar)	Consumptie per inwoner				Verschil melk (kg/pp/jaar)	Over/onderproductie (* ton kg)
				melk	kaas	boter	totaal		
EU-27	137.605.412	498.955	275,8	76,0	155,0	87,8	318,8	-43,0	-21.436.606
India	114.400.000	1.169.980	97,8	36,8	0,0	69,8	106,6	-8,8	-10.261.369
VS	79.300.000	307.658	257,8	83,2	160,0	47,3	290,5	-32,7	-10.059.266
China	32.500.000	1.333.420	24,4	8,2	4,0	13,5	25,7	-1,3	-1.768.894
Rusland	28.500.000	141.882	200,9	87,8	48,0	65,3	201,1	-0,2	-25.376
Duitsland	28.485.316	82.002	347,4	64,0	208,0	139,5	411,5	-64,1	-5.258.507
Brazilië	26.200.000	191.971	136,5	54,0	31,0	9,0	94,0	42,5	8.154.726
Frankrijk	23.549.715	65.073	361,9	63,0	198,0	166,5	427,5	-65,6	-4.269.199
Nieuw Zeeland	16.326.000	4.326	3.773,8	86,0	61,0	137,3	284,3	3.489,5	15.096.278
VK	13.488.791	61.635	218,9	113,0	110,0	85,5	308,5	-89,6	-5.525.483
Nederland	11.550.566	16.551	697,9	60,0	194,0	72,0	326,0	371,9	6.154.863
Oekraïne	11.497.000	46.029	249,8	146,5	41,0	40,5	228,0	21,8	1.002.324
Italië	10.567.566	60.114	175,8	50,0	232,0	56,3	338,3	-162,5	-9.766.002
Australië	9.630.000	21.935	439,0	96,0	119,0	87,8	302,8	136,3	2.989.179
Argentinië	9.263.000	40.134	230,8	55,0	110,0	13,5	178,5	52,3	2.099.005
Ierland	5.362.932	4.459	1.202,6	126,0	60,0	63,0	249,0	953,6	4.252.566
Denemarken	4.597.872	5.519	833,0	90,0	165,0	72,0	327,0	506,0	2.793.015

Bron: Productschap Zuivel et al., 2008⁶²; bewerking Jan Klink

In tabel 3 is de consumptie per inwoner van een land onderverdeeld in de hoeveelheid geconsumeerde kilo's melk, kaas en boter. Alle eenheden zijn uitgedrukt in kilo's geconsumeerde melk. Zo gaat er 10 kilo melk in 1 kilo kaas⁶³ en 22,5 kilo melk in 1 kilo boter⁶⁴. Hiermee is bijvoorbeeld de kaasconsumptie per inwoner in de VS 16 kilo

per jaar en de boterconsumptie in Frankrijk 7,4 kilo per persoon per jaar. Deze tabel laat tevens zien dat de meeste landen veelal te weinig produceren om in de behoefte van melk in het eigen land te voorzien. Grote uitzondering is Nieuw Zeeland en in mindere mate Brazilië, Nederland, Ierland, Australië, Denemarken, Argentinië en Oekraïne. Deze landen zijn in staat om naast de zuivelconsumptie in het eigen land ook nog een aanzienlijk deel van hun productie op de wereld te vermarkten. Deze landen zijn dan ook van grote invloed op de wereldmarktprijs van zuivel. De wereldmarkt verhandelt slechts 7% van de wereldzuivelproductie⁶⁵. De overschotten die deze landen produceren bepalen de wereldmarktprijs van zuivel en de prijs van de wereldmarkt is van invloed op prijs van zuivel voor intern gebruik. Goede of slechte weercondities in een land als Nieuw Zeeland hebben invloed op het aandeel zuivel dat Nieuw Zeeland exporteert. Een dergelijke wijziging in export heeft daarmee direct invloed op het relatief kleine aandeel van de wereldmarkt. Wanneer het aandeel zuivel in de wereldmarkt daalt tot 6% van de totaal geproduceerde hoeveelheid zuivel, zal dat een behoorlijke prijsstijging met zich meebrengen. Het is precies andersom wanneer het aandeel zuivel voor de wereldmarkt groter wordt.

Kijkend naar de tabellen 1 tot en met 3 zijn Nieuw Zeeland met verwerker Fonterra, Brazilië met Nestlé (Nestlé is de grootste zuivelverwerkende organisatie in Brazilië) en Nederland met RFC zuivelpartijen die mondiaal een rol van betekenis (kunnen) spelen qua volume en exportpotentieel.

Naast cijfers over de huidige mondiale zuivelproductie, zijn er ook voorspellingen over de wereldmelkproductie. Zo zou, volgens LEI onderzoeker Cees van Bruchem, het EU-aandeel in de wereldmelkproductie en zuivelexport verder omlaag gaan (zie tabel 4. *Verwachte ontwikkeling melkproductie (mln. ton) 2005-2018*). Daarnaast zijn de vooruitzichten voor de zuivelprijzen op de wereldmarkt op de lange termijn vrij gunstig, maar zijn de perspectieven van de rentabiliteit van de melkveehouderij in de EU niet rooskleurig. Om de kwetsbaarheid te verminderen zouden melkveehouders in kunnen zetten op samenwerking met de akkerbouw, mestscheiding, verbreding of specialisatie. Ook zal de rol van fosfaat middels eutrofiering van grote positieve invloed kunnen zijn op de financiële positie van de melkveehouders⁶⁶.

Tabel 4. Verwachte ontwikkeling melkproductie (mln. ton) 2005-2018

	gem. productie 2004-2006	aandeel (%) 2004-2006	productie 2018	aandeel (%) 2018	groei % per jaar
wereld	638	100	814	100	1.9
OECD- landen	298	46.7	329	40.4	0.8
niet OECD-landen	340	53.3	485	59.6	2.8
EU-27	148	23.2	152	18.7	0.2
VS	80	12.5	95	11.7	1.3
Nieuw Zeeland	14	2.2	19	2.3	2.2
China	30	4.8	56	6.9	5
India	96	15	144	17.8	3.2
Brazilië	25	3.9	33	4	2.2

Bron: OECD/FAO, Agricultural Outlook 2009-2018; bewerking Cees van Bruchem

4.2 De zuivelsector in de EU

De zuivelsector is een onderdeel van het GLB. Het GLB kent een lange geschiedenis. Zo zijn in de jaren dertig van de twintigste eeuw alle ontwikkelende landen hun landbouw gaan beschermen⁶⁷, omdat men vond dat productiviteitsverhoging in de landbouw noodzakelijk was voor een evenwichtige algemene economische ontwikkeling⁶⁸. Het GLB is in 1957 ontstaan door het bestaande landbouwbeleid van de individuele lidstaten samen te voegen. Vanaf de oprichting van de huidige EU is haar landbouwbeleid van groot belang geweest. Zo stond de landbouw bij elke uitbreiding van de EU telkens centraal, ondanks dat de landbouw als economische bedrijfstak binnen de EU een relatief beperkte omvang heeft⁶⁹.

In 2003 hebben de landbouwministers van de EU met de MTR een akkoord bereikt over hervormingen van het GLB. Deze hervormingen moeten leiden tot een meer marktgerichte landbouw en een duurzamere

voedselproductie. Een belangrijk onderdeel van de hervorming is het ontkoppelen van de inkomenssteun aan de productie. In plaats van productiegebonden steun wordt één bedrag, de inkomens toeslag, betaald. Deze wordt berekend op basis van de gemiddelde uitbetaalde premies in de referentieperiode 2000-2002⁷⁰.

In ruil voor het ontvangen van inkomensondersteuning moeten boeren in de financieringsperiode 2007-2013 voldoen aan 18 Europese verordeningen op het gebied van milieu, dierenwelzijn en voedselhygiëne. Dit systeem heet “cross compliance”⁷¹. Het voldoen aan deze regels zal doorgaans kostprijsverhogend werken en brengt Europese boeren in een nadelige concurrentiepositie ten opzichte van hun collega’s in landen buiten de EU wanneer aan hen minder voorwaarden worden gesteld. Daarnaast bestaan er buiten het GLB ook niet-financiële handelsbelemmerende maatregelen. Bijvoorbeeld de handhaving van de nultolerantie van GGO’s op de Europese markt, waardoor veel (goedkope) grondstoffen niet mogen worden ingevoerd⁷².

In de huidige Europese financieringsperiode werd in eerste instantie 5% van de totale inkomensondersteuning overgeheveld naar plattelandontwikkeling. Dit percentage is met 8% verhoogd tot 13% vanwege de akkoorden uit de Health Check (herziening GLB in de periode 2007-2013)⁷³. Het Europese plattelandbeleid kenmerkt zich met subsidies die bedoeld zijn om het platteland leefbaar te houden. Dit neemt uiteenlopende vormen aan, zoals het stimuleren van toerisme en het subsidiëren van fietspaden en dorpshuizen⁷⁴.

De trend is dat de directe inkomensondersteuning verder omgevormd zal worden richting een “flat rate”, een vast bedrag per hectare. De twaalf jongste lidstaten van de EU zijn bij hun toetreding van start gegaan met een dergelijk systeem en sommige oude lidstaten, zoals Duitsland, Groot-Brittannië en Denemarken zijn al gedeeltelijk naar dit systeem overgeschakeld⁷⁵. Met een vaste vergoeding per hectare zal het GLB meer worden omgevormd tot een plattelandbeleid met meer maatschappelijke elementen. Hierdoor krijgen boeren niet meer zomaar subsidie op basis van een productie uit het verleden.

Hoe het Europees landbouwbeleid er na 2013 concreet uit moet zien is in Europa nog onderwerp van studie en discussie. Blijven de toeslagrechten in de huidige vorm, met verschillende waardes, bestaan? Wordt het volledig of gedeeltelijk afgeschaft? In 2011 zullen de besluiten worden genomen ten aanzien van het GLB. In 2009 zijn, met de Europese verkiezingen en de benoeming van de Roemeense Commissaris Dacian Cioloş op landbouw, de beleidsbepalers voor de nieuwe financieringsperiode (2014-2020) van het GLB bekend. Cioloş is een oud-minister van landbouw uit Roemenie en staat voor een sterke regulering in de landbouw⁷⁶. Daarnaast zijn de conservatieven na de Europese verkiezingen in 2009 de grootste partij in het EP gebleven en hebben ze hun machtspositie meer versterkt, door de versnippering van de andere politieke groeperingen. Deze ontwikkelingen kunnen er aan bijdragen dat enkele, reeds genomen, besluiten teruggedraaid worden. Wanneer er echter gekeken wordt naar de inzet en ontwikkelingen van de MTR en de Health Check zullen inkomens toeslagen waarschijnlijk niet meer gegeven worden op basis van productie, maar op basis van maatschappelijke prestaties, zoals voedselzekerheid, voedselveiligheid en –kwaliteit, landschap en natuur, milieu, dierenwelzijn en diergezondheid. Ook is het belangrijk om de leefbaarheid op het platteland vast te houden en de leegloop zoveel mogelijk proberen tegen te gaan.

Op de Luxemburgse EU top van 2003 is besloten dat de melkquotering voortgezet zou worden tot en met 31 maart 2015. Een van de conclusies waren dat dit besluit eventueel herzien kon worden tijdens de Health Check in 2008⁷⁷. De Health Check was wat betreft het melkquotum een herbevestiging van het besluit van de Luxemburgse top van 2003; dus het aflopen van de quotumregeling in 2015. Wel zal er in 2011 nog een evaluatie plaats vinden van de Health Check akkoorden. Voor de melkveehouders betekent dit, naast de financiering van het nieuwe landbouwbeleid, een extra onduidelijkheid. In de periode tussen 2013 en 2015 bestaat het melkquotum namelijk nog steeds en melkveehouders hebben in die periode nog steeds te maken met een beperkende factor en dienen bij overproductie superheffing te betalen. Het betalen van superheffing in bepaalde lidstaten zoals Nederland is opmerkelijk, omdat de gehele EU haar totale melkquotum niet volmelkt. Het melkquotum heeft in dit opzicht dan ook aan belang verloren. Bijlage III. *Melkquotum en –productie EU 2008/2009*, geeft een overzicht van de overschrijding van het melkquotum over het quotumjaar 2008/2009 van alle EU lidstaten. Hierbij valt op dat vooral Nederland en Italië meer melk (kunnen) leveren dan dat ze mogen. Daarnaast is er ondanks de overschrijding van Nederland, Italië, Oostenrijk, Luxemburg en Cyprus nog steeds een onderproductie in de gehele EU van 3,8%. Om per 1 april 2015 het melkquotum af te schaffen is er een verandering in deze systematiek

noodzakelijk, waarbij het doel is dat de zuivelsector niet meer afhankelijk is van overheidssteun en op eigen benen kan staan⁷⁸. Om deze reden wordt het melkquotum, vanaf 2009 en tot en met 2013, jaarlijks met 1% verruimd. Dit om het melkquotum irrelevant te maken en boeren en verwerkers voor te bereiden op een tijdperk zonder melkquotum⁷⁹.

4.3 Toekomst zuivelbeleid EU

Het GLB wordt anders dan op alle andere beleidsterreinen bijna volledig op Europees niveau vastgesteld en gefinancierd. Landbouw is daardoor dan ook nog een grote post op de Europese begroting. Het aandeel op de Europese begroting is echter wel dalende: in het begin van de Europese begroting maakte de landbouw ruim 70% van het budget⁸⁰ uit en was daarmee de grootste post. Voor 2009 was het aandeel voor de landbouw van de EU begroting nog 31% (€ 41,1 miljard) van het budget⁸¹. Dit budget wordt ingezet voor een voedselproductie voor bijna 500 miljoen mensen. Het totale budget van de gehele EU bedroeg over 2009, na goedkeuring van het EP, 0,894% (of € 116,096 miljard) van het BNI van alle lidstaten⁸².

Voor de EU-begroting van 2010 wil de EU een extra steun geven aan de Europese melkveehouders. Zo wil ze middels een fonds van € 300 miljoen de melkveehouders financieel helpen en moet er een verhoging komen van de steun voor melk op scholen⁸³. Verder heeft de EU een High Level Group ingesteld die gaat kijken naar het lange termijn zuivelbeleid en hiervoor in juni 2010 een advies naar buiten zal brengen. Alle 27 lidstaten zijn hierin vertegenwoordigd. De belangrijkste speerpunten van deze commissie zijn:

- *Contractrelaties tussen melkveehouders en zuivel en in hoeverre deze de vraag en aanbod op de melkmarkt kunnen verbeteren;*
- *Hoe de onderhandelingsmacht van melkveehouders versterkt kan worden;*
- *Of het huidige EU-marktbeheer voldoende is;*
- *Verbetering van transparantie ten gunste van melkveehouders, zuivel en consumenten;*
- *Informatie over markten en producten (kwaliteit, gezondheid en labeling);*
- *Innovatie en onderzoek om de concurrentiekracht van de sector te verbeteren;*
- *De mogelijkheden van een termijnmarkt voor melk;*
- *Ervaringen met systemen in landen buiten de EU.*

Verder is afgesproken, op aandringen van toenmalig Brits regeringsleider Tony Blair, om het landbouwbudget aanzienlijk in te krimpen en dat er in 2009 een tussenevaluatie van het huidige EU-budget zou komen. Het huidige EU-budget is voor de periode 2007-2013 vastgesteld. In de budgetevaluatie van 2009 staat dat de directe betalingen verminderd zouden kunnen worden. De lidstaten zouden een deel van de financiering van het beleid over kunnen nemen ("hernationalisatie"). Bovendien wil de EC af van de op historie gestoelde bedrijfstoelagen, de marktinterventie verder terugschroeven en alleen nog betalen voor 'public goods'⁸⁴.

Vanaf 2015 kan de productie van melk binnen de EU in principe ongeremd toenemen, hoewel een fabrieksquotum niet ondenkbaar is. De kostprijs per liter melk zal een belangrijker criterium worden om aan alle betalingsverplichtingen te voldoen. De druk uit landen als de VS en Nieuw Zeeland zal toenemen. Deze landen kennen van oudsher een lagere kostprijs dan Nederland. Echter, vooral gespecialiseerde melkveebedrijven in Duitsland en Frankrijk zullen het erg moeilijk krijgen in een vrije markt. Dit in tegenstelling tot de Nederlandse melkveehouders, die qua kostprijs goed zullen kunnen concurreren op een toekomstige vrije markt⁸⁵. Echter, de Nederlandse melkveehouders hebben wel een probleem met de opbouw van hun kostprijs. De opbouw van de kostprijs is 40/60 wat betreft het aandeel variabele respectievelijk vaste kosten. Het aandeel vaste kosten is in de kostprijs per kilo melk voor de Nederlandse melkveehouders relatief hoog⁸⁶. In landen zoals het VK en Ierland ligt deze verhouding andersom, waardoor een melkveehouder zich sneller kan aanpassen aan de marktomstandigheden.

De melkprijzen voor de meeste Nederlandse melkveehouders zijn gestoeld op een garantieprijs. Nederlandse zuivelcoöperaties als RFC en Deltamilk hebben hun prijs gebaseerd op deze garantieprijs, die overeenkomt met de gemiddelde melkprijs over ongeveer 45 miljard kilo melk per jaar in Noordwest-Europa. Deze prijs is onafhankelijk

van het resultaat van de onderneming. Op basis van de financiële presentatie van een zuivelonderneming, kan er na afloop van het kalenderjaar een prestatietoeslag uitgekeerd worden⁸⁷.

4.4 Conclusie

De zuivelsector kenmerkt zich op mondiale schaal door hoogproducerende melkveebedrijven in de VS, Nieuw Zeeland, Australië, Argentinië en enkele EU lidstaten. Daarnaast zijn er melkveebedrijven in de BRIC landen en Oekraïne waar nog nauwelijks schaalvergroting heeft plaats gevonden. Voorts komt naar voren dat de mondiale zuivelproductie voornamelijk bestemd is voor de interne markt. Slechts een drietal landen is in staat om jaarlijks meer dan vijf miljard kilo melk te exporteren. Hiermee kunnen en moeten Nieuw Zeeland met Fonterra, Brazilië met Nestlé en Nederland met RFC een rol van betekenis spelen qua volume en exportpotentieel op de wereldmarkt.

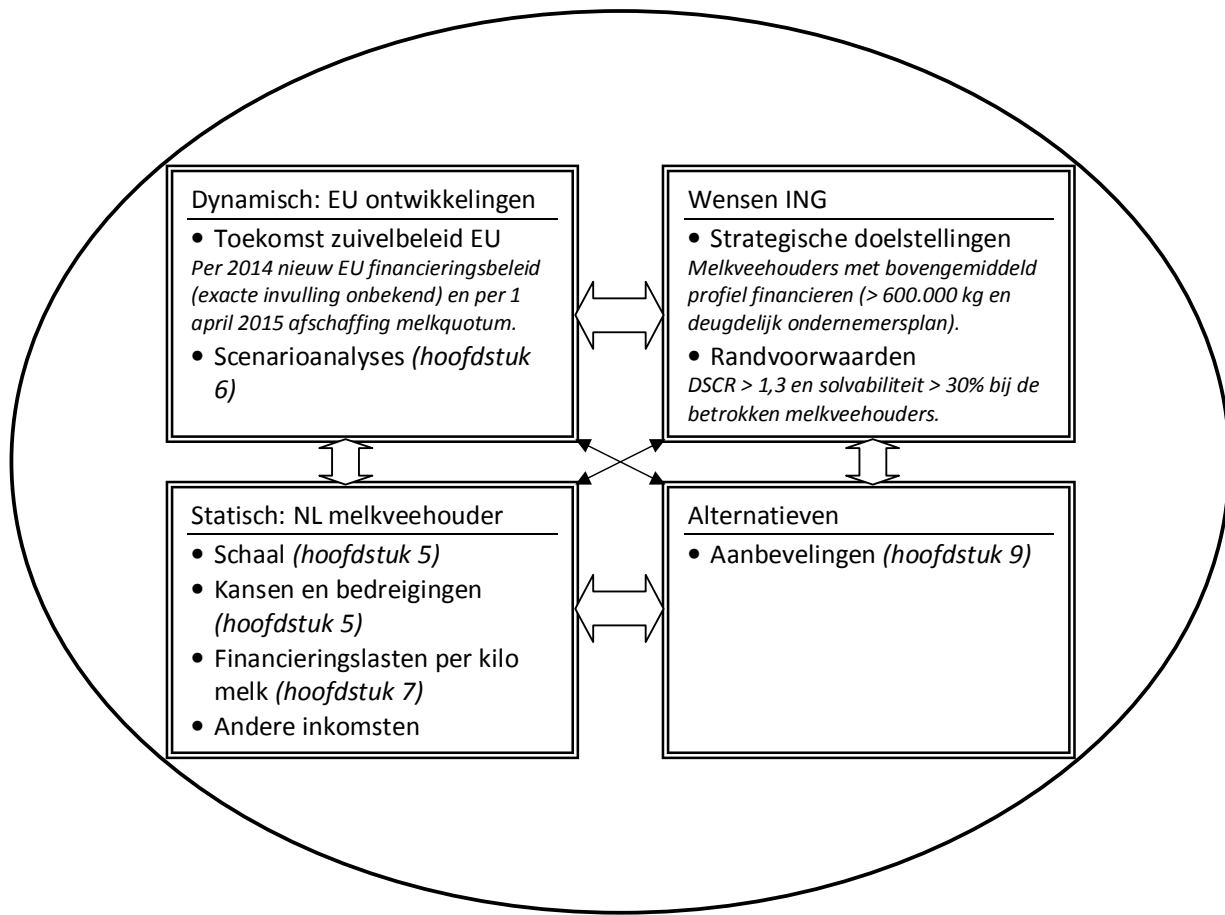
Binnen de EU zal er tot en met 2013 weinig ingrijpends veranderen met betrekking tot het zuivelbeleid. De enige veranderingen zullen incidenteel zijn en inspelen op de behoeften en economische situatie van dat moment. Algemeen kan gezegd worden dat het GLB een van de belangrijkste EU-beleidsterreinen is en, getuige de extra steun aan de EU melkveehouders en complexe regeling met betrekking tot het melkquotum, de melkveehouderijsector daarin een dominante positie heeft.

Na 2013 zal het nieuwe landbouwbeleid meer gefinancierd worden op basis van maatschappelijke diensten en zal het niet waarschijnlijk zijn dat de inkomenstoelagen gebaseerd blijven op historische productie. Een vaste toeslag per hectare zou een reële optie kunnen worden. Sommige lidstaten, zoals het VK omdat zij als enige welvarende lidstaat geen netto afdracht aan de EU betalen, zullen er voor pleiten de kosten voor het GLB terug te schroeven. Aan de andere kant zijn de christendemocraten, de grootste fractie, voor de periode 2009-2014 sterker in het EP dan in de periode 2004-2009, waardoor een volledige transformatie van het GLB ook niet realistisch is.

Voor de melkveehouders is er binnen de EU een extra onzekerheid. Tot en met quotumjaar 2014/2015 zal er melkquotum blijven bestaan. Ondanks de jaarlijkse verruiming hebben vooral Nederland en Italië last van het melkquotumsysteem. Deze landen zoeken de grens van het quotum op en zijn daarmee potentiële overschrijders, terwijl het quotum van de gehele EU met bijna 4% wordt onderschreden. Een Europese verevening van het melkquotum zou een stap kunnen zijn om de melkproductie in de landen te krijgen die het meest efficiënt kunnen produceren.

Bovenstaande bevindingen zullen gebruikt worden als input voor de scenarioanalyses.

In het strategisch kader (zie figuur 7) zijn bij het dynamische aspect de EU ontwikkelingen met betrekking tot de toekomst van het Europese zuivelbeleid ingevuld.



Figuur 7. Strategisch kader

Hoofdstuk 5 De Nederlandse melkveehouderij

De Nederlandse zuivelsector heeft volgens het productschap Zuivel bijna 20 duizend melkveebedrijven die 1,49 miljoen melk- en kalfkoeien en 0,23 miljoen melkgeiten houden op 1,3 miljoen hectare grasland en snijmaïs (29% van de totale oppervlakte van Nederland). In totaal wordt er in Nederland bijna 12 miljard kilo melk door 20 industriële ondernemingen verwerkt. Circa 300 groothandelsondernemingen verhandelen de zuivelproducten en consumenten kunnen deze producten bij 6.800 binnenlandse verkooppunten kopen. Er zijn 57 duizend voltijdbanen in de Nederlandse zuivelsector. De afzet vindt voor 40% in Nederland, 40% overig in de EU en 20% buiten de EU plaats⁸⁸. Dit hoofdstuk heeft als doel om de eigenschappen van de Nederlandse melkveehouderij weer te geven. Op basis van literatuuronderzoek zal de geschiedenis van de Nederlandse landbouw en zuivelsector en de kansen en bedreigingen van deze sector worden beschreven.

5.1 Geschiedenis van de Nederlandse landbouw en zuivelsector

Sinds de zeventiende eeuw richt de Nederlandse landbouw zich op de productie van kwalitatief hoogwaardige producten. Zo werd graan grootschalig geïmporteerd en gingen de Nederlandse boeren zich richten op producten met een hogere winstmarge zoals melk, kaas, bonen, bollen en tabak⁸⁹. Tegenwoordig richt de Nederlandse landbouw zich nog steeds op hoogwaardige producten en efficiënte productie. Nederland heeft dan ook bijna de hoogste toegevoegde waarde per hectare landbouwgrond binnen Europa⁹⁰.

De werkgelegenheid in de landbouw alsmede de zuivelsector is de afgelopen decennia behoorlijk gedaald. Het aandeel toegevoegde waarde van de primaire landbouwsector in de nationale economie is volgens het CBS over 2009 slechts 1,8%. Uiteraard levert de landbouw meer dan alleen een economische waarde. Zo is meer dan de helft van de oppervlakte van Nederland bestemd voor de landbouw. Hierdoor geeft de sector, samen met vitaliteit en leefbaarheid door de banden met lokale economie en samenleving, een belangrijke invulling aan het landschap⁹¹.

Voor de Nederlandse landbouw wordt er in economisch opzicht door het LEI met het agrocomplex vaak breder gekeken dan alleen naar economische activiteiten op het primaire agrarische bedrijf. Het agrocomplex bestaat uit activiteiten die met de verwerking, toelevering en distributie van binnen- en buitenlandse agrarische grondstoffen te maken hebben. Voorts bestaat het uit hoveniers, agrarische dienstverlening en bosbouw. Tabel 5. *Toegevoegde waarde en werkgelegenheid in agrocomplex in 1995, 2001 en 2007*, geeft een overzicht van de toelevering, verwerking en distributie verbonden met binnenlands geproduceerde agrarische producten. Dit onderdeel maakt 55% uit van het totale agrocomplex. Uit deze tabel valt af te lezen dat de toegevoegde waarde en de werkgelegenheid als aandeel in het totaal dalende is. Tevens valt op dat de grondgebonden veehouderij (de melkveehouderij met toelevering en verwerking) met afstand over de drie jaren het grootste aandeel heeft in het Nederlandse agrocomplex voor het economische belang van Nederland.

Tabel 5. Toegevoegde waarde en werkgelegenheid in agrocomplex in 1995, 2001 en 2007

	Toegevoegde waarde (in miljarden euro)			Werkgelegenheid (in duizend arbeidsjaren)		
	1995	2001	2007	1995	2001	2007
Agrocomplex	20,2	21,5	25,6	430	416	390
aandeel in totaal	7,5%	5,4%	5,1%	7,6%	6,3%	5,8%

Uitgesplitst naar onderdelen

Land- en tuinbouw	8,4	7,6	8,0	189	184	169
Verwerking	3,0	3,2	4,4	54	50	42
Toelevering	6,5	8,1	9,9	135	137	130
Distributie	2,3	2,6	3,3	52	45	49

Sub-complex

Akkerbouw	17,0%	18,1%	19,6%	17,0%	15,9%	16,9%
Opengrondstuinbouw	9,0%	7,9%	9,0%	10,0%	9,7%	10,7%
Glastuinbouw	19,0%	21,3%	21,8%	15,0%	16,4%	16,5%
Grondgebonden veehouderij	35,0%	28,8%	30,1%	38,0%	36,1%	35,5%
Intensieve veehouderij	20,0%	23,9%	19,5%	20,0%	21,9%	20,4%
Totaal agrocomplex	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Bron: LEI, 2004, 2009⁹²

Wat betreft de melkveehouderij is het aantal melkveebedrijven in de periode vanaf 1975 gedaald van ruim 90.000 naar een kleine 20.000 in 2009. De melkproductie per bedrijf is gestegen van 140.000 kg melk in 1975 naar 578.000 kg melk tegenwoordig. Met deze schaalvergroting zijn neventakken afgestoten, waardoor bedrijven werden ontmengd. In 1980 was tweederde van de melkveebedrijven sterk gespecialiseerd, momenteel geldt dat voor 90% van de bedrijven. De intensivering komt door de introductie van de ligboxenstal en de melktank in de jaren zeventig. Deze innovaties stelden melkveehouders voor de keuze: *investeren en specialiseren in de melkveehouderij, overstappen op andere landbouwtakken of bedrijfsbeëindiging*. Tevens was in deze periode de melkquotering een belangrijk issue. Deze werd in 1984 ingesteld en was vastgesteld op 95% van de melkproductie in Nederland over 1983. De prijs van melkquotum is lange tijd rond de € 1,80 per kilo melk geweest, met een gemiddelde melkprijs van € 0,29 per kilo. De melkquotering is voordelig voor het milieu geweest, omdat groei van de melkveestapel erdoor werd beperkt. Zonder quotering zou de belasting van water en lucht met nitraat, fosfaat en ammoniak vermoedelijk hoger zijn geweest⁹³.

5.2 De kansen en bedreigingen in de huidige zuivelsector*Substantieel aandeel nationaal product en export*

Op 1 april 2009 waren er in Nederland 73.000 landbouwbedrijven⁹⁴. Deze landbouwbedrijven exporteerden over 2008 bijna € 65 miljard en importeerden € 41 miljard, wat voor een zeer goede positie van de Nederlandse betalingsbalans zorgt. In totaal exporteerde Nederland over 2008 bijna € 368 miljard en importeerde ze € 332 miljard. Hiermee is tweederde van het Nederlandse handelsoverschot afkomstig uit de agrarische sector en maakt het Nederland de tweede voedselexporteur ter wereld. Ongeveer 82% van de Nederlandse agrarische uitvoer ging in 2008 naar de interne EU-markt, terwijl 61% van de invoer afkomstig was uit een van de andere 26 EU-lidstaten. Zuivel en margarine, vetten en oliën vormen samen de grootste subgroep exportproducten. Daarnaast zijn vooral sierteeltproducten en vlees voor Nederland belangrijke exportproducten⁹⁵. Zie Bijlage IV. *Nederlandse agrarische handel*, voor een detaillistisch overzicht.

Veranderend Europees markt- en regelgevingskader

De Nederlandse zuivelsector wordt de komende jaren geconfronteerd met onzekerheden. Er zijn door diverse onderzoeksinstituten al toekomstscenario's voor de landbouw gemaakt. Zo heeft het LEI een aantal veronderstellingen voor 2020 voor de Nederlandse landbouw opgesomd (zie Bijlage V. *Veronderstellingen voor 2020*). De belangrijkste onzekerheden zijn hoe de EU financieringsperiode 2014-2020 eruit zal zien en wat de gevolgen zullen zijn van de afschaffing van het melkquotum. Wat betreft de nieuwe financieringsperiode zal er

gezien de conservatieve samenstelling van het EP en de hevige schommelingen in de wereldmarkt, een vaste vergoeding per bedrijf blijven bestaan. Dit kan, om het systeem overzichtelijk te maken, een vaste vergoeding per hectare voor maatschappelijke diensten zijn. Met de afschaffing van het melkquotum zullen er meer onduidelijkheden ontstaan. Zo kan de productie onbegrensd worden, maar kunnen er ook beperkingen aangebracht worden door een maximum te stellen aan het aantal kilo's melk per hectare, een quotum van koeien per melkveebedrijf of een maximum aan de mestafzet per bedrijf of per kilo melk.

Dynamisch en snel anticiperende sector

Echter, gesteld kan worden dat, met het tweelanden- en tweesectoren model, bij handelsliberalisatie de arbeidsintensieve sector naar het ene land gaat en de kapitaalintensieve sector naar het andere land. De landbouw in Nederland is een zeer kapitaal- en kennisintensieve sector en zal bij handelsliberalisatie nauwelijks aanpassingen maken in productie- en grondgebruik, maar vooral in prijzen van grond en productiequota. Een land als Nederland zal doorgaans profiteren van handelsliberalisatie. Tevens zijn de Nederlandse melkveehouders, met maar een zeer klein percentage van de Nederlandse beroepsbevolking, in staat zich op korte termijn aan te passen. Daarvan getuigt de sterke aanbodreactie op de internationale prijsspiek in de zuivelsector in 2008. Daarnaast zou de algemene houding ten aanzien van de eiwitproductie in de veehouderij veranderd kunnen worden. Dierlijk eiwit kan weer een positief daglicht komen te staan. Zo zou, volgens Meester (2009), niet de omzet van eiwit, maar het extra beslag op energie het dier minder efficiënt maken dan de plant. De omzet naar dierlijk eiwit leidt tot een voedselpakket dat de volksgezondheid sterk verbeterd. Daarnaast verwerken veel dieren bij- en afvalproducten en benutten graasdieren gronden die voor directe menselijke voeding niet bruikbaar zijn⁹⁶.

Economische en maatschappelijke neveneffecten

Nationale wetgeving en Europese verordeningen en –richtlijnen binnen de landbouw, natuur- en milieu domeinen kunnen, zeker bij een strikte implementatie, oneerlijke concurrentie tussen Nederlandse en buitenlandse agrarische ondernemers creëren. Natura 2000 is een dossier dat gedurende enkele jaren voor behoorlijke complexiteit binnen de Nederlandse landbouwsector zorgt. Door dit beleid zijn er 162 natuurgebieden in Nederland aangewezen. Deze aanwijzingen kunnen leiden tot een beperking van de economische activiteiten op het platteland en daarmee de agrarische sector.

Conflicterende belangen van boerenorganisaties

Een ander probleem in de Nederlandse melkveehouderij is de splitsing tussen de boerenorganisaties. Er zit een kloof tussen deze belangenorganisaties met LTO en de Europese koepel COPA aan de ene kant en de DDB, NMV en de EMB aan de andere kant. Deze verdeeldheid was ten tijde van de Europese zuivelcrisis in 2009 zeer duidelijk: LTO wilde een quotumverruiming van 5%, terwijl de DDB een quotumverlaging van 5% wilde, naast de eis van een flexibel quotumsysteem⁹⁷. Dergelijke uiteenlopende standpunten van boerenorganisaties dienen de belangen van de Nederlandse melkveehouders slecht. Daarnaast hebben de vele acties en de permanente behoefte aan subsidies de sector geen goed gedaan. Volgens Meester (2009) heeft de zuivelsector imagoschade opgelopen door in 2009 extra Europese subsidie te bedingen als compensatie voor de slechte melkprijs evenals de continue bewering dat de kostprijs minimaal € 0,40 per kilo melk moet zijn voor de continuïteit van de melkveehouderij. Deze acties versterken het beeld van de 'sunset industry', waarbij permanente steun nodig is, de sector op termijn zal verdwijnen en ze in de toekomst ook letterlijk en figuurlijk het niet meer waard is om verdere ontwikkeling te krijgen. Dergelijke acties hebben immers effect op de publieke opinie en kunnen uiteindelijk leiden tot een beperking van de geldstromen van de overheid aan de melkveehouderijsector. Gezien de globalisatie en handelsliberalisatie in de zuivelsector en de verwachte hogere marktprijzen van zuivel in de EU, is het wenselijk om de concurrentiekracht te vergroten. Dat kan niet door acties die het imago van een sunset industry versterken⁹⁸.

Vergrijzing

De landbouw is in Nederland, naast het openbaar bestuur en het onderwijs, een sector met relatief veel oudere werkenden⁹⁹. Zo was van het aantal bedrijfshoofden in de agrarische sector in 2009 44,5% 55 jaar of ouder (26,3% 55 tot 64 jaar, 13,6% 65 tot 75 jaar en 4,6% 75 jaar en ouder). In totaal waren er 13.316 bedrijfshoofden in 2009 65 jaar of ouder. Verreweg de meeste oudere bedrijfshoofden actief op agrarische bedrijven met een omvang van

3 tot 20 NGE¹⁰⁰. Van de 13.316 bejaarde bedrijfshoofden was bijna 60% actief op een agrarisch bedrijf met een omvang van 3 tot 20 NGE. Desalniettemin is de landbouw een sector die al jaren te kampen heeft met vergrijzing, wat deze krimpende sector nog meer markeert. Binnen de landbouw zijn relatief veel mensen in een familiebedrijf werkzaam als zelfstandig ondernemer. 57% van de Nederlandse familiebedrijven verwacht het bedrijf binnen enkele jaren over te dragen of te verkopen. In de rest van Europa ligt dat percentage op slechts 29%. Daarnaast zijn veel van deze familiebedrijven nog onvoldoende voorbereid op hun bedrijfsopvolging¹⁰¹. De vergrijzing onder ondernemers is met 47% relatief het grootst in de landbouw en in zakelijk beheer¹⁰².

Geïntegreerde sector met toonaangevende coöperaties

De Nederlandse landbouw kenmerkt zich door een aantal coöperaties van formaat in de toelevering en afname van producten. Zo zijn zuivelverwerker RFC met omzet van € 9,5 miljard over 2008, vleesverwerker VION met € 8,5 miljard en veevoederleverancier Cehave-Agrifirm met € 2,1 miljard¹⁰³ spelers die wat in de melk te brokkelen hebben. Door de coöperatieve vorm hebben de melkveehouders formeel enige zeggenschap in de keten. Hierdoor hebben de melkveehouders meer grip op de keten en zou men zich sterker kunnen positioneren ten aanzien van de retail. RFC verwacht dat Noordwest Europa met haar moderne technieken de belangrijkste zuivelproducent ter wereld zal blijven, vanwege de minste belasting voor milieu en omgeving. Ook wordt verwacht dat in 2020 de fabrieken van RFC op groene energie draaien en boeren financieel gestimuleerd worden tot een laag energieverbruik per liter geproduceerde melk¹⁰⁴.

De Nederlandse zuivelsector is een gespecialiseerde, geïntegreerde, homogene en dynamische sector. Daarnaast is deze sector beeldbepalend voor het Nederlandse landschap en levert ze een substantieel aandeel in het nationale product en de export. Door fundamentele veranderingen in het Europese markt- en regelgevingkader en toenemende maatschappelijke eisen, staat de sector voor nieuwe uitdagingen om haar economische en maatschappelijke positie te handhaven en verder uit te bouwen¹⁰⁵.

5.3 Conclusie

Dit hoofdstuk heeft als doel om een antwoord te geven op de vraag wat de kansen en bedreigingen voor een gemiddelde Nederlandse melkveehouder zouden kunnen zijn. Figuur 8. *SWOT analyse* en figuur 9. *PESTEL raamwerk* geven in een oogopslag weer wat de belangrijkste ontwikkelingen en punten van de Nederlandse melkveehouderij binnen het veranderende EU beleid zijn. Deze punten zijn in de voorgaande paragrafen uiteengezet. Sommige punten zijn tweezijdig; zo is de vergrijzing in de sector een zwaktepunt, maar aan de andere kant is het een kans dat bij minder spelers in de sector het geheel efficiënter kan werken. Ook het EU beleid ten aanzien van de nieuwe financieringsperiode en de afschaffing van het melkquotum kunnen zowel tot kansen als tot bedreigingen bij individuele melkveehouders leiden.

	<i>[Positief]</i>	<i>[Negatief]</i>
<i>[Intern]</i>	<u>Sterkten</u> <ul style="list-style-type: none"> • Sterke marktpositie Nederlandse zuivelsector; • Hoog kennis- en kapitaalniveau; • Veel afzetmogelijkheden in interne markt. 	<u>Zwakten</u> <ul style="list-style-type: none"> • Verdeeldheid belangenorganisaties; • Verdeeldheid sector door boerenacties; • Vergrijzing sector.
<i>[Extern]</i>	<u>Kansen</u> <ul style="list-style-type: none"> • EU financieringsperiode 2014-2020; • Liberalisering in de zuivelsector na 2015; • Minder spelers in de sector → efficiëntie; • Ketenbeheersing door sterke coöperaties. 	<u>Bedreigingen</u> <ul style="list-style-type: none"> • Onzekerheden nieuwe EU financieringsperiode (inclusief derogatie); • Onzekerheid na afschaffing melkquotum; • Nationale wetgeving/ beleid.

Figuur 8. SWOT analyse

Het onderstaande PESTEL raamwerk laat zien dat alle ontwikkelingen in het Europees beleid met betrekking tot de melkveehouderij met elkaar te maken hebben op meerdere en verschillende manieren. Zo kan bij de afschaffing van het melkquotum (politiek), Nederland via haar sterke zuivelcoöperatie de exportpositie verbeteren (economisch). De Nederlandse kapitaal- en kennisintensieve melkveehouderij kan snel inspelen op dit besluit

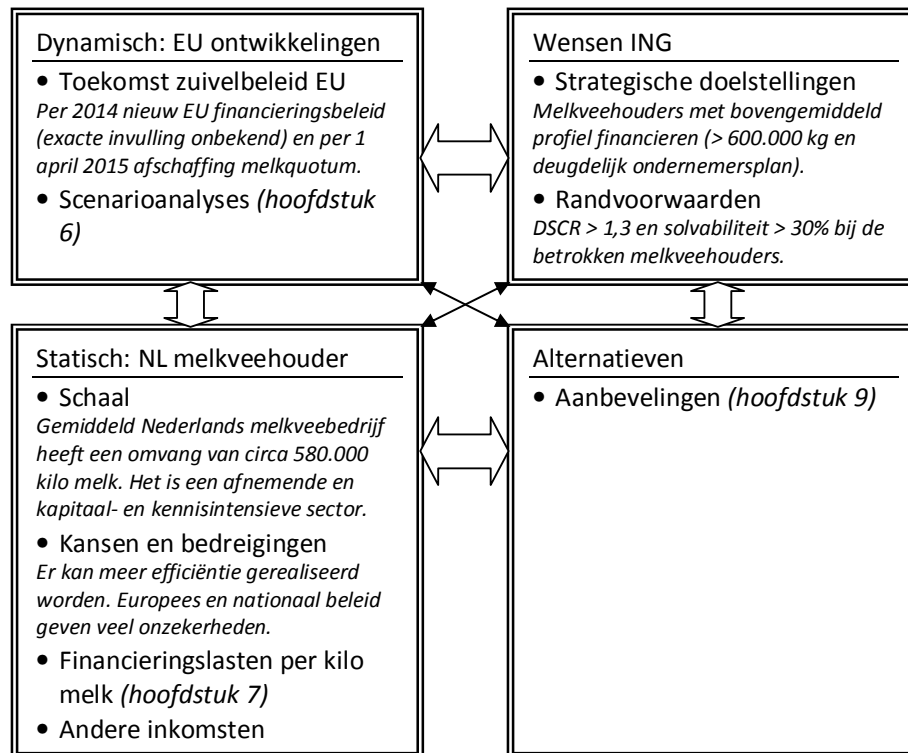
(technologisch), maar daar denken haar belangenorganisaties verschillend over (sociaal). De melkproductie zal waarschijnlijk stijgen, wat een belastend effect op water en lucht zal hebben (milieu). Hoe dan ook dient de kwaliteit van melk niet in het geding te komen staan (juridisch).

Factor	Eigenschappen – ontwikkelingen
Politieke	Nieuw GLB; EU financieringsperiode 2014-2020; afschaffing melkquotum EU 2015 (liberalisering); quotumverruiming tot 2015; herziening bedrijfstoelagen
Economische	Overall economische groei, maar vooral in gebieden die ver van Nederland verwijderd zijn; stabiele euro; sterke exportpositie Nederlandse landbouw; sterke coöperaties; dominante positie retail; wereldmarkt(prijzen) nauwelijks van toepassing op zuivelsector
Sociaal	Vergrijzing sector; bevolkingsgroei in lage inkomenslanden; belangrijkste afnemer Duitsland heeft een bevolkingsafname; splitsing belangengroeperingen
Technologische	Nederlandse melkveehouderij zeer kapitaal- en kennisintensief; speelt snel in veranderende markttrends
Milieu	Bij afschaffing melkquotum stijging belasting van water en lucht met nitraat, fosfaat en ammoniak; derogatie eerste jaren ongewijzigd (tot 2014)
Juridisch	Kwaliteit melk belangrijk aspect; nationale en Europese controle op wetgeving; rol EC bij fusies agribusiness

Figuur 9. PESTEL raamwerk

Voorgaande bevindingen zullen gebruikt worden als input voor de scenarioanalyses.

In het strategisch kader (zie figuur 10) zijn bij het statische aspect de schaal en kansen en bedreigingen van de Nederlandse melkveehouders ingevuld.



Figuur 10. Strategisch kader

Hoofdstuk 6 Scenarioanalyses

Bij scenarioanalyses worden aan de hand van een aantal belangrijke variabelen verschillende mogelijke toekomstbeelden opgesteld. Het voordeel is dat een bedrijf wordt gedwongen variabelen te onderkennen en gestructureerd over de toekomst na te denken¹⁰⁶. In dit hoofdstuk zal uiteengezet worden wat scenarioplanning is. De gekozen variabelen zullen nader toegelicht worden en drie scenario's zullen ontwikkeld en geanalyseerd worden.

6.1 Scenarioplanning

Scenarioplanning is een methode om mogelijke toekomstsituaties voor een langere periode van meer dan vijf jaar voor een organisatie samen te stellen. Deze methode zou toegepast kunnen worden wanneer er onzekerheid bestaat over de invloed van bepaalde ontwikkelingen. Het is echter wel zaak om het aantal ontwikkelingen of variabelen beperkt te houden. Volgens Ten Pierick et al. (2006) bestaat scenarioplanning uit een aantal stappen:

1. Identificeer sleutelfactoren. Hierbij kan gebruik worden gemaakt van een PEST(EL) analyse of van Porter's Diamond (*aan de hand van een beperkt aantal factoren kan worden verklaard waarom bepaalde landen meer competitief zijn dan andere en waarom bepaalde sectoren binnen landen meer competitief zijn dan andere*). Ook het innovatiebesluitvormingsproces van Rogers (1995) zou bruikbaar kunnen zijn. Dit proces heeft de volgende fasen:
 - a. Een behoefte of een probleem identificeren;
 - b. Fundamenteel en toegepast onderzoek plaats laten vinden;
 - c. De innovatie ontwikkelen;
 - d. De innovatie commercialiseren;
 - e. De innovatie verspreiden doordat anderen tot adoptie overgaan;
 - f. Het zichtbaar maken van verdere consequenties van de innovatie.

In fase e binnen dit proces vindt het innovatiebesluitvormingsproces plaats¹⁰⁷;

2. Combineer alternatieven ten aanzien van de sleutelfactoren tot samenhangende scenario's. Bij een relatief groot aantal variabelen kan worden gekozen voor bijvoorbeeld een optimistisch en een pessimistisch scenario;
3. Formuleer strategieën voor de verschillende scenario's¹⁰⁸.

6.2 Variabelen

In deze paragraaf zijn uitgaande van de huidige situatie, drie verschillende scenario's ontwikkeld. Er zijn drie verschillende typen melkveebedrijven onderscheiden. De huidige situatie en de scenario's (*conservatief*, *liberalisering* en *alternatief*) zijn gebaseerd op de potentiële Europese ontwikkelingen, zoals beschreven in hoofdstuk 4. Figuur 11. *Definities scenario's* geeft weer wat de essentie is van elk scenario met betrekking tot de EU-ontwikkelingen bij de nieuwe financieringsperiode (2014-2020) en het melkquotum (vanaf 2015).

	EU financiering (2014-2020)	Melkquotum (EU vanaf 2015)
<i>Huidig</i>	Nederlandse melkveehouderij heeft in huidige financieringsperiode (2007-2013) te maken met melkpremie.	Anno quotumjaar 2009/2010 wordt er € 0,96 per kilo melkquotum betaald.
<i>Conservatief</i>	Zoveel mogelijk behouden van het huidige GLB.	Behouden van het huidige melkquotumsysteem.
<i>Liberalisering</i>	Afschaffen van het GLB; naar een vrije markt.	Afschaffen.
<i>Alternatief</i>	Tussenvariant met bijvoorbeeld EU steun in de vorm van een 'flat rate' per hectare.	Afschaffen (vasthouden aan eerder gemaakte EU afspraken).

Figuur 11. Definities scenario's

De typen melkveebedrijven zijn ingedeeld in *kleinschalig*, *gemiddeld* en *grootschalig*. Figuur 12. *Typen melkveebedrijven* geeft weer hoe de melkveebedrijven zijn geclassificeerd. Deze classificatie dient voldoende onderscheidend vermogen te hebben om een totaal overzicht te genereren van de Nederlandse melkveehouderijsector¹⁰⁹. De drie verschillende typen melkveebedrijven zijn gebaseerd op gegevens van het Bedrijven-Informatienet van het LEI, waarbij de bedrijfsresultaten alleen berekend zijn van 'zuivere melkveebedrijven'. Dit om te voorkomen dat de invloed van kosten en opbrengsten uit nevenactiviteiten te groot zou worden. Het LEI heeft alleen melkveebedrijven geselecteerd waarvan minimaal 75% van de totale bedrijfsomvang uit melkveeactiviteiten bestaat. Daarnaast zijn zelfzuivelaars ook buiten beschouwing gelaten. Voor een volledig overzicht zie Bijlage VI. *Kostprijs van melk op zuivere melkveebedrijven*. Deze kostprijzen betreffen de totale kosten per kilo melk; dus variabele en vaste kosten. Globaal kan gesteld worden dat een Nederlandse melkveehouder voor 40% variabele kosten en 60% vaste kosten per kilo melk heeft. Dit kan echter in sommige gevallen oplopen tot een situatie waarbij de vaste kosten 75% van de kosten bepalen¹¹⁰. Hogere vaste kosten worden bijvoorbeeld gerealiseerd door hoge financieringslasten. In Bijlage VI staat ook de kostprijs per kilo melk voor rente. Dit getal is, met een gemiddelde hypothecaire lening van 4,8%¹¹¹, als uitgangspunt genomen om de financiering per kilo melk uit te rekenen. De renteberekening van het LEI bevat de berekende rentekosten over het totale vermogen. Als uitgangspunt is 40% eigen vermogen en 60% vreemd vermogen genomen.

	<i>Gebruikersquotum</i>	<i>Koeien</i>	<i>Oppervlakte (hec)</i>	<i>Kg melk/hectare</i>
<i>Kleinschalig</i>	242.900	35	23,42	10.371
<i>Gemiddeld</i>	506.900	64	40,13	12.631
<i>Grootschalig</i>	1.008.800	122	69,27	14.563

Figuur 12. Typen melkveebedrijven¹¹²

Bij alle scenario's worden de opbrengst, de EU steun, de kosten en de EU lasten per kilo melk weergegeven. Deze calculaties leiden tot een nettowinstmarge. Op basis van de nettowinstmarge per scenario en de kengetallen van het LEI worden drie verschillende ratio's berekend. Dit zijn het risico, de solvabiliteit en de rentabiliteit. Elk type melkveebedrijf heeft drie (exclusief de huidige situatie) verschillende scenario's, met ieder drie verschillende ratio's. Hierdoor zijn er in totaal (3*4*3) 36 verschillende ratio's. Het risico per melkveebedrijftype en scenario is gebaseerd op de DSCR. De berekeningen van de DSCR, solvabiliteit en rentabiliteit staan in Bijlage VII. *Berekeningen*.

De criteria van ING bij de verschillende ratio's zijn:

- Risicoratio: de DSCR moet groter dan 1,3 zijn;
- Solvabiliteitsratio: moet groter dan 30% zijn.

Figuur 13. *Beschrijving variabelen* geeft een overzicht van de opbouw van de verschillende scenario's en de essentie van de variabelen. De variabelen van de drie verschillende scenario's worden hieronder nader toegelicht. De letters A tot en met H verwijzen naar de corresponderende letters aan de linkerkant van het figuur.

	<i>Huidig</i>	<i>Scenario I Conservatief</i>
A Opbrengst per kg melk	Gebaseerd op cijfers van het LEI	16% prijsdaling t.o.v. 2003; 10% stijging markt
B EU steun per kg melk	Gebaseerd op cijfers van het LEI	Gemiddelde modulatiekorting van 10%
C Totale opbrengst per kg melk	Som A+B	Som A+B
D Kosten per kg melk	Gebaseerd op cijfers van het LEI – E	Kostprijsstijging van 9,5% per kilo melk – E
E EU lasten per kg melk	Afschrijving van € 0,18 per kilo melk over 18,7% van het melkquotum	Afschrijving van € 0,24 per kilo over 18,7% van het melkquotum
F Totale lasten per kg melk	Som D+E	Som D+E
G Nettowinstmarge per scenario	C-F * melkquotum (kg's melk)	C-F * melkquotum (kg's melk)
H Contributiemarge per scenario	C-(F*60%) * melkquotum (kg's melk)	C-(F*60%) * melkquotum (kg's melk)

		Scenario II <i>Liberalisering</i>	Scenario III <i>Alternatief</i>
A	Opbrengst per kg melk	Productiestijging van 20% en totale prijsdaling van 16% t.o.v. 2003; 10% stijging markt	Prijs gelijk aan melkquotumtijdperk; € 0,32 per kilo, exclusief overige opbrengsten, als uitgangspunt; 10% stijging markt
B	EU steun per kg melk	geen EU steun	(# hectares (gem.) * flat rate)/ melkquotum
C	Totale opbrengst per kg melk	Som A+B	Som A+B
D	Kosten per kg melk	Uitgaande van een kostprijsstijging van 9,5% zonder quotumlasten	Uitgaande van een kostprijsstijging van 9,5% zonder quotumlasten
E	EU lasten per kg melk	geen EU lasten	geen EU lasten
F	Totale lasten per kg melk	Som D+E	Som D+E
G	Nettowinstmarge per scenario	C-F * melkquotum (kg's melk)	C-F * melkquotum (kg's melk)
H	Contributiemarge per scenario	C-(F*60%) * melkquotum (kg's melk)	C-(F*60%) * melkquotum (kg's melk)

Figuur 13. Beschrijving variabelen

Huidig

De opbrengst per kilo melk bestaat uit melkopbrengsten en overige opbrengsten, zoals omzet en aanwas, gerelateerd aan de melkveehouderij. De EU steun wordt uitbetaald als melkpremie door Dienst Regelingen via het ministerie van LNV. Deze melkpremie is niet gekoppeld aan de huidige productie van een individuele melkveehouder, maar is gebaseerd op de productie tussen 2000 en 2002. Deze EU steun per kilo melk is net zoals de opbrengsten per kilo melk gebaseerd op cijfers van het LEI

De kosten van de melkveehouders in de huidige situatie zijn gebaseerd op cijfers van het LEI. Van deze kostprijs worden de quotumlasten afgehaald. De quotumlasten kunnen gezien worden als EU lasten en zijn ook verantwoordelijk voor de relatief hoge kostprijs per kilo melk in Nederland. Indien er in januari 2010 nog melkquotum in Nederland gekocht zou zijn, is de afschrijving € 0,18 per kilo melk per jaar, uitgaande van een afschrijving van het melkquotum per 1 april 2015. In 2003 was volgens het LEI de omvang van het melkquotum van een melkveehouderij 470.352 kg melk¹¹³. In 2008 was dat 578.454 kg melk. Dit houdt in dat, bij een afschrijving over 5,25 jaar, er over 18,7% van het quotum wordt afgeschreven.

Conservatief

De Bont et al. (2003) geven aan dat het huidige zuivelbeleid op de langere termijn een daling van de melkprijs van 16% zal opleveren¹¹⁴. Over heel 2003 betaalde Friesland Coberco (voorganger van RFC) een melkprijs van € 0,3374 per kilo melk¹¹⁵. Daarnaast waren de overige opbrengsten gerelateerd aan de melkveehouderij, volgens het LEI, gemiddeld € 0,0634 per kilo melk voor een gemiddeld bedrijf, € 0,1152 voor een kleinschalig melkveebedrijf en € 0,0564 voor een grootschalig bedrijf. Hierdoor zal de prijs over een langere periode bij het huidige zuivelbeleid, neer komen op € 0,381 per kilo melk voor een gemiddelde melkveehouderij. Ook zullen er in 2015 10% minder melkveehouders in Nederland zijn¹¹⁶, wat weer voor een hogere melkopbrengst zal zorgen. De berekening wordt voor een gemiddeld melkveebedrijf $\text{€ } 0,3374 * 0,84 + \text{€ } 0,0634 * 1,1 = \text{€ } 0,381$ per kilo melk. Deze prijs ligt hoger dan de melkprijs over 2009. Bij een behoudend systeem zal er melkpremie uitbetaald blijven worden. Daar zal echter, net als nu, modulatiekorting op toegepast worden. Modulatiekorting houdt in dat er op de uitbetaling van inkomenssteun aan EU boeren wordt gekort¹¹⁷ voor bijvoorbeeld plattelandontwikkeling. Deze korting kan volgens Versteijlen (2006) oplopen tot 20%¹¹⁸. Uitgaande van een gemiddelde korting van 10% bij € 0,039 per kilo melk, komt dit neer op een steun van € 0,035 per kilo melk in een gemiddelde situatie.

Volgens het LEI (2003) is de totale kostprijs per kilo melk voor Nederlandse melkveehouders met 9,5% toegenomen in de periode 1990-1999¹¹⁹. Deze lijn zou doorgetrokken kunnen worden. Bij een behoud van het huidige systeem zal de melkquotering blijven bestaan. Wanneer besloten wordt dat melkquotum – in haar huidige vorm – zal blijven bestaan is het aannemelijk dat de quotumprijs weer zal stijgen naar het niveau van 2005 naar circa € 2,40 per kilo melk. De termijn om af te schrijven van melkquotum zal weer worden verlengd

naar tien jaar, waardoor de afschrijving neer zal komen op € 0,24 per kilo melk over het eerder berekende 18,7% van het totale melkquotum.

Liberalisering

Bij liberalisering zullen er geen melkquotumkosten meer bij komen. Berkhout et al. (2002) hebben in hun studie naar oude onderzoeken gekeken en geven aan dat bij liberalisering de daling in de melkprijs 16% zal zijn, maar de totale productie met 20% zal toenemen¹²⁰. Ook in deze situatie zullen er minimaal 10% minder melkveehouders zijn in vergelijking tot de huidige situatie. Bij volledige liberalisering van het GLB zal er dan ook in geen enkele vorm meer EU steun zijn.

Aan de andere kant zullen er ook geen melkquotumlasten of andere EU kostenposten meer zijn. Wel is er een algemene stijgende lijn van de kosten per kilo melk, zoals beschreven in het conservatieve scenario.

Alternatief

In een alternatief scenario zou er een beperking ingebouwd kunnen worden door de productie te koppelen aan milieueisen. Zo zou het aantal koeien, en daarmee in zekere zin de productie, gekoppeld kunnen worden aan het aantal beschikbare hectares. Hierdoor zullen er geen lasten van melkquotum zijn, maar zal grond de fysieke beperkende factor zijn en zal de melkproductie in de EU lidstaten min of meer gelijk blijven aan de huidige productie. Hierdoor zal de opbrengstprijs per kilo melk redelijk gelijk blijven aan het melkquotumtijdperk. € 0,32 wordt als uitgangspunt genomen. Dit is de prijs waar financiële instellingen mee rekenen en komt overeen met de gemiddelde opbrengstprijs vanaf 2000. Hier komen de extra opbrengsten gerelateerd aan de melkveehouderij en de verrekening van de daling van het aantal melkveehouders nog bij. Deze zijn gelijk aan het conservatieve en liberale scenario. Daarnaast wordt er gesproken over een 'flat rate' per hectare, als opvolger van het huidige GLB. Voor Nederland zou de situatie als volgt kunnen: er is twee miljoen hectare landbouwgrond in Nederland volgens het CBS en Nederland zal volgens de EU begroting 2010 € 689 miljoen aan gelden ontvangen uit het GLB. Wanneer er vastgehouden wordt aan dit bedrag en de hoeveelheid landbouwgrond, komt de 'flat rate' in Nederland op € 345 per hectare neer.

De kosten per kilo melk zullen gelijk zijn aan het conservatieve scenario: een kostprijsstijging van 9,5% per kilo melk minus de melkquotumlasten. Daarnaast zullen er geen lasten voor grond bij komen; op landbouwgrond kan namelijk niet worden afgeschreven. De melkproductie zal in het alternatieve scenario niet meer gekoppeld zijn aan melkquotum, waardoor deze lasten komen te vervallen. De koppeling zal meer milieu, in dit scenario op de hoeveelheid landbouwgrond, gerelateerd zijn.

Per melkveebedrijftype en per scenario zijn er ratio's voor het risico, de solvabiliteit en de rentabiliteit uitgerekend. De berekeningen worden onderstaand nader toegelicht.

Risico

Scenario I – Huidig; Scenario II – Conservatief; Scenario IV – Alternatief

De DSCR is het bedrijfsresultaat voor afschrijvingen in relatie tot rente en aflossingsplicht. Er wordt uitgegaan van hypothecaire lening met 4,8% vaste rente. Daarnaast zal de hypotheek met 3,5% per jaar worden afgelost. Een ondernemersinkomen van € 39.000 (gebruikelijke inkomen wat een ondernemer uit een BV moet halen¹²¹) wordt van de nettowinstmarge afgehaald.

Scenario III – Liberalisering

De DSCR is het bedrijfsresultaat voor afschrijvingen in relatie tot rente en aflossingsplicht. Er wordt uitgegaan van hypothecaire lening met 4,8% vaste rente. Een ondernemersinkomen van € 39.000 wordt van de nettowinstmarge afgehaald. Daarnaast zal de hypotheek met 3,5% per jaar worden afgelost. Bij liberalisering zal de productie met 20% toenemen.

Solvabiliteit

Scenario I – Huidig

Het totaal vermogen wordt in dit model op drie basiselementen gebaseerd. Dit zijn grond, melkquotum en gebouwen. Deze drie elementen zijn gewaardeerd tegen de actuele waarde. Het eigen vermogen wordt berekend door het vreemd vermogen (financiering per kilo melk * melkquotum) van het actuele totale vermogen af te halen. De actuele waardes zijn:

- Grondprijs: *Boerderij brengt periodiek naar voren wat de gemiddelde grondprijs voor agrarische gronden zijn. Om extremen uit te sluiten publiceert Boerderij alleen transacties waarbij het verkoopbedrag tussen de € 10.000 en € 80.000 ligt. Over de periode maart-september 2009 was de gemiddelde grondprijs in Nederland voor agrarisch gebruik € 36.789 per hectare¹²².*
- Melkquotum: *De vraagprijs in december 2009 was voor melkquotum € 22,88 per kg vet, met een gemiddeld vetgehalte van 4,229% per kg melk. Hiermee komt de waarde voor koopmelk neer op € 0,96¹²³ per kilo.*
- Gebouwen: *Stallen hebben een waarde van € 2.750 per ligplaats. In dit model wordt niet uitgegaan van onder- of overbezetting bij de ligplaatsen van de melkkoeien.*

Scenario II – Conservatief

In het conservatieve scenario zal de grondprijs en de waarde van de gebouwen min of meer gelijk blijven. Met name de waarde van het melkquotum zal stijgen naar € 2,40 per kilo melk. De melkproductie en de financiering per kilo melk zullen geen extreme veranderingen doormaken.

Scenario III – Liberalisering

In het geval van liberalisering zal de productie met 20% toenemen. Het melkquotum zal in dit scenario geen waarde meer hebben. Door deze ontwikkeling zal de financiering per kilo melk (vreemd vermogen) een andere opbouw hebben. In het huidige scenario is deze financiering opgebouwd door quotumkosten; deze bestaan in het liberale scenario vooral uit kosten voor de gebouwen en voor gronden. Het vreemd vermogen is in dit scenario met 20% gestegen ten opzichte van het huidige aantal koeien (ligplaatsen) en hectares. De 20% groei bij deze twee factoren zijn vermenigvuldigd met de actuele waardes.

Scenario IV – Alternatief

In het alternatieve scenario hoeft de productie(capaciteit) niet te stijgen. Het melkquotum zal afgeschaft worden. Door een 'flat rate' toe te passen zal de waarde van de grond met dit bedrag toenemen, zonder dat de financiering per kilo melk hoger zal worden. De toename van de grondprijs zal gelden voor de gehele EU financieringsperiode (zeven jaar). Dit zal neer komen op € 345 * 7 = € 2.415 per hectare.

Rentabiliteit

Scenario I – Huidig; Scenario II – Conservatief; Scenario III – Liberalisering; Scenario IV – Alternatief

De rentabiliteit is gebaseerd op de rentabiliteit op het eigen vermogen. Dit is de nettowinst delen door het gemiddeld eigen vermogen * 100%. Het eigen vermogen wordt berekend door het vreemd vermogen (financiering per kilo melk * melkquotum) van het actuele totale vermogen af te halen. De nettowinst is de nettowinstmarge per scenario. De voorwaarden van de rentabiliteitsberekeningen voor het eigen vermogen zijn gelijk aan de reeds beschreven berekening van het eigen vermogen voor de solvabiliteit.

Op basis van de beschreven variabelen zijn de verschillende scenario's ontwikkeld. De volgende paragraaf geeft een overzicht van de uitkomsten van de calculaties en komt met een nettowinst- en contributiemarge per bedrijfstype en de ratio's voor risico, solvabiliteit en rentabiliteit per scenario en melkveebedrijfstype.

6.3 Scenario's

Deze paragraaf geeft een overzicht van de reeds beschreven calculaties. Er zijn 36 verschillende ratio's in vier, inclusief de huidige, scenario's en drie typen melkveebedrijven.

Melkveebedrijftype: KLEINSCHALIG

# kg melk (quotum)	242.900
# koeien	35
# hectares cultuurgrond	23
# hectares (gebruik)	23
kostprijs per kg melk	€ 0,42
financiering per kg melk	€ 0,96
continuïteit bedrijf	ja
kg melk per hectare	10.371

	<i>Huidig</i>	Scenario I <i>Conservatief</i>	Scenario II <i>Liberalisering</i>	Scenario III <i>Alternatief</i>
Opbrengst per kg melk	€ 0,438	€ 0,438	€ 0,438	€ 0,479
EU steun per kg melk	€ 0,041	€ 0,037	€ 0,000	€ 0,033
Totale opbrengst per kg melk	€ 0,479	€ 0,475	€ 0,438	€ 0,512
Kosten per kg melk	€ 0,387	€ 0,416	€ 0,416	€ 0,416
EU lasten per kg melk	€ 0,034	€ 0,045	€ 0,000	€ 0,000
Totale lasten per kg melk	€ 0,421	€ 0,461	€ 0,416	€ 0,416
Nettowinstmarge	€ 14.136,78	€ 3.556,20	€ 6.645,92	€ 23.401,95
Contributiemarge	€ 75.435,02	€ 70.677,78	€ 66.119,03	€ 83.982,72
Risico per scenario	0,02	-0,53	-0,31	0,50
Solvabiliteit per scenario	80,51%	84,93%	63,14%	77,11%
Rentabiliteit per scenario	1,47%	0,37%	0,92%	2,99%

Melkveebedrijftype: GEMIDDELD

# kg melk (quotum)	506.900
# koeien	64
# hectares cultuurgrond	40
# hectares (gebruik)	40
kostprijs per kg melk	€ 0,38
financiering per kg melk	€ 0,81
continuïteit bedrijf	ja
kg melk per hectare	12.631

	<i>Huidig</i>	Scenario I <i>Conservatief</i>	Scenario II <i>Liberalisering</i>	Scenario III <i>Alternatief</i>
Opbrengst per kg melk	€ 0,443	€ 0,381	€ 0,381	€ 0,422
EU steun per kg melk	€ 0,039	€ 0,035	€ 0,000	€ 0,027
Totale opbrengst per kg melk	€ 0,482	€ 0,417	€ 0,381	€ 0,449
Kosten per kg melk	€ 0,351	€ 0,376	€ 0,376	€ 0,376
EU lasten per kg melk	€ 0,034	€ 0,045	€ 0,000	€ 0,000
Totale lasten per kg melk	€ 0,384	€ 0,421	€ 0,376	€ 0,376
Nettowinstmarge	€ 49.453,16	€ 2.166,59	€ 3.294,32	€ 37.026,17
Contributiemarge	€ 166.376,75	€ 125.864,73	€ 117.126,79	€ 151.407,68
Risico per scenario	1,77	0,26	0,35	1,41
Solvabiliteit per scenario	80,77%	85,66%	62,59%	76,48%
Rentabiliteit per scenario	2,86%	-0,13%	0,27%	2,77%

Melkveebedrijftype: GROOTSCHALIG

# kg melk (quotum)	1.008.800
# koeien	122
# hectares cultuurgrond	69
# hectares (gebruik)	69
kostprijs per kg melk	€ 0,37
financiering per kg melk	€ 0,81
continuïteit bedrijf	ja
kg melk per hectare	14.563

	<i>Huidig</i>	Scenario I <i>Conservatief</i>	Scenario II <i>Liberalisering</i>	Scenario III <i>Alternatief</i>
Opbrengst per kg melk	€ 0,438	€ 0,374	€ 0,374	€ 0,414
EU steun per kg melk	€ 0,039	€ 0,035	€ 0,000	€ 0,024
Totale opbrengst per kg melk	€ 0,477	€ 0,409	€ 0,374	€ 0,438
Kosten per kg melk	€ 0,334	€ 0,358	€ 0,358	€ 0,358
EU lasten per kg melk	€ 0,034	€ 0,045	€ 0,000	€ 0,000
Totale lasten per kg melk	€ 0,368	€ 0,402	€ 0,358	€ 0,358
Nettowinstmarge	€ 110.362,72	€ 6.486,68	€ 19.623,30	€ 80.847,43
Contributiemarge	€ 332.803,12	€ 250.058,92	€ 232.760,02	€ 297.254,70
Risico per scenario	2,53	0,99	0,99	2,09
Solvabiliteit per scenario	78,89%	84,67%	59,83%	73,34%
Rentabiliteit per scenario	3,63%	0,21%	0,95%	3,61%

Voor de duidelijkheid, hoewel een berekening uitschrijven in tekst het geheel veelal niet duidelijker maakt, zijn er in Bijlage VII. *Berekeningen* drie voorbeeldcalculaties uiteengezet. Zo zullen de volgende berekeningen gemaakt worden:

1. Risicoratio in een conservatief scenario op een kleinschalig melkveebedrijf;
2. Solvabiliteitsratio in een liberaliseringscenario op een gemiddeld melkveebedrijf;
3. Rentabiliteitsratio in een alternatief scenario op een grootschalig melkveebedrijf.

Figuur 14. Financiële situatie Nederlandse melkveehouders geeft, op basis van de scenarioanalyses, een overzicht van de effecten van de diverse scenario's op de kost- en financieringsprijs per kilo melk voor de verschillende typen melkveebedrijven. Tevens komt naar voren dat het vreemd vermogen alleen verantwoord mag en kan groeien in het alternatieve scenario bij gemiddelde en grootschalige melkveebedrijven. In elke cel van het overzicht is, op basis van de criteria van ING, weergegeven wat de maximale financiering per kilo melk mag zijn en is aangegeven of ING nieuwe financieringsproducten zou moeten creëren.

Melkveebedrijftype	Huidige situatie	Conservatief	Liberalisering	Alternatief
<i>Kleinschalig</i>	80% aflossingsvrije hypotheke. Volgens Alfa Accountants is de aflossingstermijn 22 jaar. Financiering per kilo melk: € 0,96 en een totaal vreemd vermogen van € 233.184	Zekerheid van behoud melkquotum. Solvabiliteit zal omhoog gaan waardoor reguliere financieringen kunnen blijven bestaan. Ernstige daling inkomen melkveehouders. Het is niet verantwoord om meer vreemd vermogen aan te wenden voor reguliere melkveehouderijactiviteiten. Men zal de reguliere melkveehouderijactiviteiten op termijn moeten staken.	Melkquotum wordt afgeschaft. Productie zal omhoog gaan, bedrijf zal aan waarde verliezen. Vernieuwende financieringsproducten voor overgangperiode of uitfasering zijn noodzakelijk. Het is niet verantwoord om meer vreemd vermogen aan te wenden voor reguliere melkveehouderijactiviteiten.	Grond zal meer waard worden, waardoor de solvabiliteit slechts licht zal dalen. Melkquotum zal geen waarde meer hebben. Nieuwe financieringsproducten zijn noodzakelijk. Nettowinstmarge (rentabiliteit) en risico liggen hoger dan in huidige situatie. Gemiddeld vreemd vermogen per kilo meetmelk mag € 0,37 zijn, wat neer komt op een totaal vreemd vermogen van € 89.873. Groei in melkveehouderijactiviteiten is voorlopig niet mogelijk; eerst dient er meer afgelost te worden.
<i>Gemiddeld</i>	80% aflossingsvrije hypotheke. Volgens Alfa Accountants is de aflossingstermijn 22 jaar. Financiering per kilo melk: € 0,81 en een totaal vreemd vermogen van € 411.223. Gezonde situatie volgens ING criteria	Zekerheid van behoud melkquotum. Solvabiliteit zal omhoog gaan waardoor reguliere financieringen kunnen blijven bestaan. Negatieve nettowinstmarge. Gemiddeld vreemd vermogen per kilo meetmelk mag € 0,16 zijn, wat neer komt op een totaal vreemd vermogen van € 81.104. Om reguliere melkveehouderijactiviteiten voort te zetten dient men fors af te lossen.	Melkquotum wordt afgeschaft. Productie zal omhoog gaan, bedrijf zal aan waarde verliezen. Vernieuwende financieringsproducten voor overgangperiode zijn noodzakelijk. Men zou moeten terugvallen op klassieke producten met een vaste aflossingstermijn van, afhankelijk van de activa, circa 20 jaar. Gemiddeld vreemd vermogen per kilo meetmelk mag € 0,22 zijn, wat neer komt op een totaal vreemd vermogen van € 111.518.	Grond zal meer waard worden, waardoor de solvabiliteit slechts licht zal dalen. Melkquotum zal geen waarde meer hebben. Nieuwe financieringsproducten zijn noodzakelijk. Gezonde situatie volgens ING criteria. Gemiddeld vreemd vermogen per kilo meetmelk mag € 0,88 zijn, wat neer komt op een totaal vreemd vermogen van € 446.072. Er is beperkte groei mogelijk.

<i>Grootschalig</i>	80% aflossingsvrije hypotheek. Volgens Alfa Accountants is de aflossingstermijn 22 jaar. Financiering per kilo melk: € 0,81 en een totaal vreemd vermogen van € 813.345. Gezonde situatie volgens ING criteria	Zekerheid van behoud melkquotum. Solvabiliteit zal omhoog gaan waardoor reguliere financieringen kunnen blijven bestaan. Melkveehouder kan bijna break even draaien (DSCR van 0,99). Gemiddeld vreemd vermogen per kilo meetmelk mag € 0,61 zijn, wat neer komt op een totaal vreemd vermogen van € 615.368. Om reguliere melkveehouderijactiviteiten voort te zetten dient men fors af te lossen.	Melkquotum wordt afgeschaft. Productie zal omhoog gaan, bedrijf zal aan waarde verliezen. Vernieuwende financieringsproducten voor overgangperiode zijn noodzakelijk en zou moeten terugvallen op klassieke producten met een vaste aflossingstermijn van, afhankelijk van de activa, circa 20 jaar. Gemiddeld vreemd vermogen per kilo meetmelk mag € 0,62 zijn, wat neer komt op een totaal vreemd vermogen van € 625.456	Grond zal meer waard worden, waardoor de solvabiliteit slechts licht zal dalen. Melkquotum zal geen waarde meer hebben. Nieuwe financieringsproducten zijn noodzakelijk. Gezonde situatie volgens ING criteria. Gemiddeld vreemd vermogen per kilo meetmelk mag € 1,30 zijn, wat neer komt op een totaal vreemd vermogen van € 1.311.440. In dit scenario kan er behoorlijk gegroeid worden, mits de huidige uitgangspositie gezond is.
---------------------	--	--	---	---

Figuur 14. Financiële situatie Nederlandse melkveehouders

6.4 Conclusie

De scenario's uit paragraaf 6.3 laten zien dat de huidige situatie de beste situatie is voor de melkveehouders bij gemiddelde en grootschalige bedrijven. Er worden in de huidige situatie bij deze typen melkveebedrijven de hoogste nettowinstmarges gerealiseerd. In alle situaties kan geconcludeerd worden dat een volledig conservatief of een volledig liberaal scenario tot lagere nettowinstmarges zal leiden.

De criteria van ING zijn de risicoratio waarbij de DSCR groter dan 1,3 moet zijn en de solvabiliteitsratio moet groter dan 30% zijn. Kijkend naar alle ratio's uit paragraaf 6.3 is de DSCR heel vaak onder de 1,3. In een volledig conservatief of volledig liberaal scenario is de DSCR altijd onder de 1,3 en zelfs altijd onder de 1,0. Bij de kleinschalige melkveehouderij ligt het risico altijd op of onder de 0,5 en daarmee ver onder de vereiste 1,3. Alleen in de huidige en alternatieve scenario's van gemiddelde en grootschalige melkveebedrijven liggen de risico's boven de 1,3. Onderstaande Tabel 6. *Breakeven prijzen*, geeft weer wat de minimale opbrengstprijzen per kilo melk moeten zijn bij een huidig en alternatief scenario van gemiddelde en grootschalige melkveebedrijven om een DSCR van 1,3 en 1,0 te realiseren. Een DSCR van 1,0 leidt tot een kostendekkende exploitatie.

Tabel 6. Breakeven prijzen

Melkveebedrijfstype	DSCR	Breakeven prijs - <i>huidige situatie</i>	Breakeven prijs - <i>alternatief scenario</i>
GEMIDDELD	1,3	€ 0,411	€ 0,415
	1,0	€ 0,391	€ 0,395
GROOTSCHALIG	1,3	€ 0,356	€ 0,361
	1,0	€ 0,336	€ 0,341

Zoals in de berekeningen aangegeven zijn de overige opbrengsten per kilo melk circa € 0,06. Deze opbrengsten zijn al opgenomen in de bovenstaande calculatie van de breakeven prijs om een DSCR van 1,3 respectievelijk 1,0 te realiseren. In het meest gunstige geval, een grootschalig melkveebedrijf in de huidige situatie, is de minimale melkprijs € 0,336 - € 0,056 = € 0,28 per kilo melk om een kostendekkende exploitatie te realiseren. Deze € 0,28 moet een melkveehouder op een grootschalig melkveebedrijf in de huidige situatie minimaal krijgen als gemiddelde jaarlijkse uitbetalingprijs voor de productie van een kilo melk. In alle andere gevallen moet de jaarlijkse uitbetalingprijs voor een kilo melk hoger liggen.

De huidige situatie op een grootschalig melkveebedrijf geeft de grootste waardes wat betreft nettowinstmarge, risico en rentabiliteit. Wat betreft de solvabiliteitsratio kan gesteld worden dat deze in alle gevallen ruim boven de 30% ligt. In het conservatieve scenario ligt de solvabiliteit op het hoogste niveau. Dit komt omdat het eigen vermogen van de melkveehouder toe zal nemen door een stijging van de waarde van het melkquotum. In het liberaliseringsscenario is de solvabiliteit lager doordat het melkquotum waardeloos is geworden. De rentabiliteit per scenario is negatief wanneer de nettowinstmarge ook negatief is.

In de huidige situatie komt de grootschalige melkveehouderij met de beste ratio's uit de bus. Kleinschalige melkveehouderijen scoren, ondanks altijd een positieve nettowinstmarge en zeer goede solvabiliteitsratio's, veelal zwakker. Voor deze melkveehouders is het heel lastig om te transformeren naar gemiddelde of grootschalige melkveebedrijven. Ook wanneer er gekeken wordt naar de nettowinstmarges in het alternatieve scenario, vergeleken met gemiddelde en grootschalige melkveebedrijven, blijkt dat juist de kleinschalige melkveehouderij de laagste nettowinstmarge heeft. Opmerkelijk is daarnaast dat vooral de melkveehouders met een gemiddelde omvang een negatieve nettowinstmarge realiseren in een conservatief scenario. Deze groep heeft een lagere opbrengstprijz in vergelijking tot de kleinschalige melkveehouderij, die relatief veel overige opbrengsten per kilo melk heeft, en een hogere kostprijs dan de grootschalige melkveehouderij. Bij een conservatief scenario zal een gemiddeld melkveebedrijf een daling van de opbrengsten en een stijging van de kosten realiseren. Hierdoor zal er een negatieve nettowinstmarge gerealiseerd worden, waardoor ook de rentabiliteit negatief zal uitpakken. Juist voor deze groep zal het behoud van melkquotum tot een negatief inkomen leiden.

In algemene zin kan gesteld worden dat de nettowinstmarges en ratio's zeer mager tot negatief zijn op zuivere melkveebedrijven. Een melkveehouder zou, om tot betere nettowinstmarges te komen, inkomen uit andere

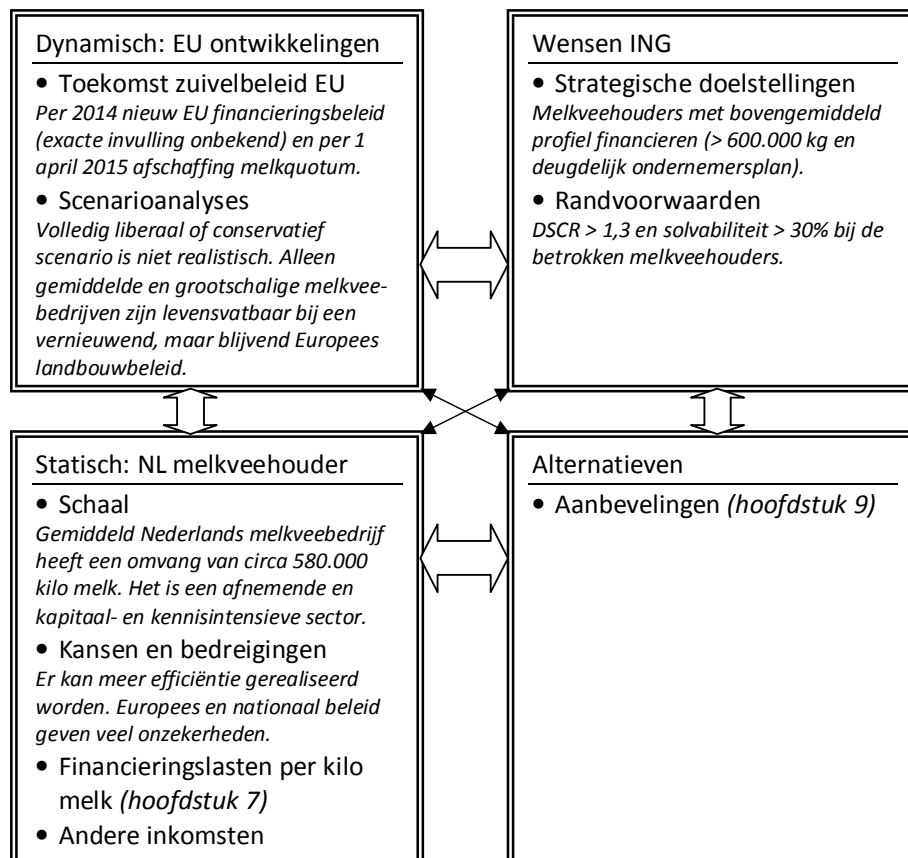
activiteiten moeten vergaren om levensvatbaar te blijven in de toekomst. Daarnaast kunnen grootschalige en gemiddelde melkveebedrijven zich verkleinen en specialiseren, waardoor de opbrengsten kunnen stijgen en de kosten kunnen dalen. Hierdoor is er een mogelijkheid om hogere nettowinstmarges te behalen.

Uiteraard is het niet reëel dat er door de voorgenomen EU ontwikkelingen volledig sprake zal zijn van enerzijds een conservatief of anderzijds een liberaal scenario. De soep wordt nooit zo heet gegeten, als zij wordt opgediend. De toekomst zal het uitwijzen welk politiek compromis er gecreëerd zal worden. Daarnaast zijn er altijd onvoorziene effecten op de melkprijs en daarmee de nettowinstmarge. De prijsspiek in 2008 en vervolgens de historisch lage melkprijs over 2009 had immers ook niemand voorzien. Tevens dient gemeld te worden dat deze calculaties zijn gebaseerd op zuivere melkveebedrijven, waarbij het inkomen en de nettowinstmarge voor meer dan 75% wordt gerealiseerd uit melkveehouderijactiviteiten. Een groot aantal melkveehouders heeft neveninkomsten, waardoor het inkomen positiever dan wel minder negatief uit zal vallen.

Wat betreft de contributiemarge kan geconcludeerd worden dat deze hoog liggen vanwege het hoge aandeel vaste kosten binnen de totale kostprijs in de Nederlandse melkveehouderij. Bij hoge vaste kosten, 60% van de totale kosten zijn vast, is er een hoge contributiemarge, waardoor het operationele risico vrij hoog zal zijn. De bedrijfsvoering is hierdoor behoorlijk risicovol, maar bij een vergroting van de omzet, door meer afzet of een betere melkprijs, kunnen de winsten van melkveebedrijven ook flink stijgen.

De uitkomsten van de scenarioanalyses zijn samen met het veranderende EU beleid in de melkveehouderijsector besproken tijdens het Rondetafelgesprek en geven de input voor de anticipatie van ING op deze sector.

In het strategisch kader (zie figuur 15) zijn bij het dynamische aspect de scenarioanalyses ingevuld.



Figuur 15. Strategisch kader

Hoofdstuk 7 Anticipatie ING

In dit hoofdstuk wordt uiteengezet wat relevante stakeholders binnen de Nederlandse melkveehouderijsector vinden van de in hoofdstuk zes gegenereerde scenarioanalyses en wat hun visies zijn ten aanzien van de naderende EU ontwikkelingen.

7.1 Reactie stakeholders Nederlandse melkveehouderijsector

Met twaalf stakeholders binnen de Nederlandse melkveehouderijsector is een besloten Rondetafelgesprek georganiseerd over de impact van de EU ontwikkelingen op de Nederlandse zuivelsector. Dit Rondetafelgesprek gaf de mogelijkheid om semigestructureerde interviews te houden met stakeholders uit de Nederlandse melkveehouderijsector om hun opinie over de resultaten van de scenarioanalyse en hun visie over de toekomst van de Nederlandse melkveehouderijsector en de EU ontwikkelingen te geven. Deze stakeholders (zie Bijlage VIII. *Uitgenodigde stakeholders Rondetafelgesprek* voor het overzicht van personen die uitgenodigd zijn) hebben een directe relatie met de Nederlandse melkveehouderijsector en zijn afkomstig uit belangenorganisaties, beleidsinstanties, verwerkende industrie, kennisinstellingen, (financieel) adviserende organen en de (melk)stallenbouw. Middels een brief (zie Bijlage IX. *Brief stakeholders*) zijn deze stakeholders uitgenodigd. Drie weken voor het Rondetafelgesprek (zie Bijlage X. *Bevestigingsbrief stakeholders*) hebben alle genodigden een bevestigingsbrief ontvangen.

Het Rondetafelgesprek, dat de impact van de EU ontwikkelingen op de Nederlandse zuivelsector en de financiële consequenties voor de melkveehouder in 2020 als thema had, heeft op woensdag 24 februari 2010 plaats gevonden in landgoed Heerlijkheid Mariënwaerd te Beesd. Aan deze bijeenkomst deden uiteindelijk Jan Mulder (oud-Europarlementariër op het gebied van landbouw en begrotingszaken), Siem-Jan Schenk (voorzitter LTO melkveehouderij), Cees van Bruchem (senior onderzoeker van het LEI), Michel de Haan (projectleider Koeien en kansen bij de ASG van de WUR), Erwin Wunnekink (commissaris bij FrieslandCampina), Jan Breembroek (directeur bij de GIBO groep), Harm Holman (voorzitter van de EDF), Roald Lapperre (directeur GLB bij het ministerie van LNV en afgevaardigde namens Nederland in de EU High Level Group over zuivel), Folkert Beekman (secretaris Productschap Zuivel), Cor Bruns (manager agrarisch advies ING) en Jan Klink (student WUR) mee. Middels een PowerPoint presentatie konden alle deelnemers zich kort voorstellen. Vervolgens fungeerde Jan Mulder als dagvoorzitter en is een aantal onderwerpen besproken. De bijeenkomst bestond uit vijf delen. Deze onderdelen waren een inleiding van Jan Mulder over het Europese beleid; de nieuwe EU financieringsperiode 2014-2020; de afschaffing van het melkquotum per 1 april 2015; de financiële positie van de Nederlandse melkveehouder in 2020 en tot slot de afsluitende en samenvattende woorden van Jan Mulder. Een week voor het Rondetafelgesprek is het programma van de dag volledig met Jan Mulder doorgenomen. Via het drietal besproken onderwerpen kon er op een efficiënte manier met een groot aantal relevante stakeholders uit de Nederlandse zuivelsector op semigestructureerde manier over bovengenoemde onderwerpen gevraagd en gepraat worden.

De gemeenschappelijke visie van de deelnemers aan het Rondetafelgesprek was dat de inkomenssteun van melkveehouders in de toekomst minder zal zijn en meer gebaseerd zal moeten zijn op objectieve maatstaven. Tussen 2014 en 2020 zal de inkomenssteun op basis van een historisch model verder worden afgebouwd. Er blijft waarschijnlijk alleen steun voor groene en blauwe diensten en voor gebieden met handicaps. De wijzigingen in het GLB zullen bij evolutie plaatsvinden; gezien de opstelling van Frankrijk en Duitsland zal het geen revolutie worden. Van de huidige marktinstrumenten bieden de interventies beperkte mogelijkheden en dient men niet weer terug te willen vallen op exportrestituties. Bij de interventie zal men een surplus opkopen in tijden van lage prijzen. Dit kan voor de toekomst alleen wanneer er een concrete bestemming voor die producten zal zijn. Exportrestituties zullen vanaf 2013 echt voorbij zijn, ondanks de toepassing ervan in 2010. De afschaffing van de restituties heeft de EU in de WTO aangeboden en is daardoor een harde afspraak geworden. Nieuwe marktinstrumenten zijn bijvoorbeeld het minst bedeeldenprogramma en de bakkersboterregeling. In de EU High Level Group wordt hier ook over gesproken. Het minst bedeeldenprogramma, heeft wat iets lijkt op het 'Food Stamp Program' uit de VS, waarbij het systeem wordt ingezet om de armere burgers voedselbonnen te geven

voor hoogwaardige producten die voor boeren een lage prijs opleveren. Nederland vindt dit een sociaal- en geen landbouwbeleid. De drie nieuwe instrumenten van discussie binnen de EU High Level Group zijn een risicoverzekering, termijnmarkten en verplichte contracten die melkveehouders dwingen een eerlijke prijs te geven (laatste instrument is het Franse ideaal).

De afschaffing van het melkquotum zal per 1 april 2015 doorgaan, ondanks de uitspraken van verschillende organisaties als bijvoorbeeld de DDB, zoals beschreven in paragraaf 5.2. Dit is in 2003 al besloten en kan alleen maar ongedaan worden gemaakt door een officieel verzoek van de Eurocommissaris van landbouw. Dit verzoek dient vervolgens door meer dan de helft van het EP aangenomen te worden. Bij de afschaffing van het melkquotum zullen er andere beperkende factoren voor in de plaats komen. Dit zou de milieugebruiksruimte kunnen zijn. Zo zouden melkveehouders op een slimme manier gestimuleerd worden efficiënter en effectiever te gaan produceren.

Een risicoverzekering zou politiek haalbaar kunnen zijn. Er wordt veel over gesproken; echter, een concrete invulling hiervan is nog niet duidelijk. Er zijn geluiden dat dit via de zuivelcoöperaties geregeld zou kunnen worden, maar eigenlijk zou dat niet nodig moeten zijn. Feitelijk vervult de coöperatie nu de rol die een termijnmarkt ook zou kunnen vervullen. Een termijnmarkt voegt momenteel dus niets toe voor de meeste melkveehouders. Elk instrument dat extra ontwikkeld wordt kost geld.

De Nederlandse melkveehouders zijn, vergeleken met melkveehouders in Engeland en Ierland, veel te zwaar gefinancierd per kilo melk. De situatie wordt heel dramatisch wanneer de melkprijs weer naar € 0,21, de huidige minimale garantieprijs binnen de EU, per kilo melk zakt. Melkveehouders die een hoge aflossingsvrije hypotheek hebben, zullen bij deze lage melkprijs en een stijging van de rente behoorlijk in de problemen komen. Volgens de deelnemers van het Rondetafelgesprek zou de financiering per kilo melk van een melkveehouder slechts drie keer in zijn bestaan van € 1,00 naar € 1,50 per kilo melk mogen gaan:

1. Wanneer het bedrijf overgenomen zal worden in familieverband;
2. Wanneer het bedrijf van de burens te koop staat en overgenomen zal worden;
3. Wanneer de stal aan vervanging toe is.

Uiteraard zijn er op bovenstaande situaties uitzonderingen en dient iedere financiering op een Nederlandse melkveehouderij per situatie bekeken te worden. De boodschap is dat Nederlandse melkveehouders alleen met een goed doordachte visie meer vreemd vermogen aan gaan trekken. Dit om de vaste kosten niet teveel te laten stijgen. De prijsschommelingen van de melk moeten geen verassing voor melkveehouders vormen en de melkveehouders dienen daarom rekening te houden met prijswolatiliteit. Momenteel zijn de 'vetmelkers'¹ al failliet gegaan, de zeer zwaar gefinancierde (met € 3,50 of meer per kilo melk) melkveehouders staan nu op omvallen en de rest zou kunnen volgen.

Tot slot werd met name door de GIBO groep en de EDF gesteld dat de kostprijs per kilo melk in Nederland heel hoog is en de Nederlandse melkveehouder zich door deze complicatie heel moeilijk kan aanpassen aan de fluctuerende prijzen. De variabele kosten zijn laag, maar de vaste kosten component is veel te hoog. Deze constatering komt ook overeen met de hoge contributiemarges in de gerealiseerde scenarioanalyses van hoofdstuk 6. In andere Europese lidstaten als Engeland en Ierland is die verhouding heel anders, waardoor aanpassing daar makkelijker is. Aan het hoge aandeel vaste kosten moet iets veranderd worden, wanneer de Nederlandse melkveehouderij in 2020 nog wil kunnen concurreren.

¹ *Vetmelkers zijn 16 Nederlandse veehouders die jarenlang op een klein melkquotum met een extreem hoog vetpercentage veel meer melk konden leveren dan het quotum hen toestond. Ze hoefden slechts over een klein deel van de overschrijding superheffing te betalen. (http://www.nieuweoogst.nu/sector/2-veehouderij/news_article/details/3362-nul_op_rekest_vetmelker).*

7.2 Nieuwe product- en visieontwikkeling ING

In de loop der jaren is gebleken dat de Nederlandse melkveehouders op financieel gebied een stabiele groep zijn. De risico's zijn door een constante geldstroom en de melkprijs altijd beperkt gebleven. Van faillissementen in deze sector was nauwelijks sprake. Deze eigenschappen hebben het voor banken aantrekkelijk gemaakt om marktaandeel te willen winnen binnen deze sector.

ING heeft jaren terug, toen er nog geen sprake was van de afschaffing van het melkquotum, als eerste financiële instelling binnen de agrarische sector aflossingsvrije hypotheek aangeboden. Voor de melkveehouderijsector was deze hypothecaire lening interessant wanneer er extra geld nodig was voor bijvoorbeeld de aanschaf van melkquotum. De hypothecaire lening was ook vooral van toepassing op bedrijven die relatief veel eigen middelen hadden. Momenteel heeft 80%, in ieder geval 80% van de melkveehouders die klant bij ING zijn, van de Nederlandse melkveehouders een aflossingsvrije hypothecaire lening voor een periode van 40 jaar. Dergelijke hypothecaire leningen zijn interessant wanneer een ondernemer uit wil breiden en daardoor meer liquide is om uitbreidingen te doen. Echter, uitbreidingen kunnen met de huidige prijzen van grond en melkquotum niet in de aanschaf van grond en melk liggen.

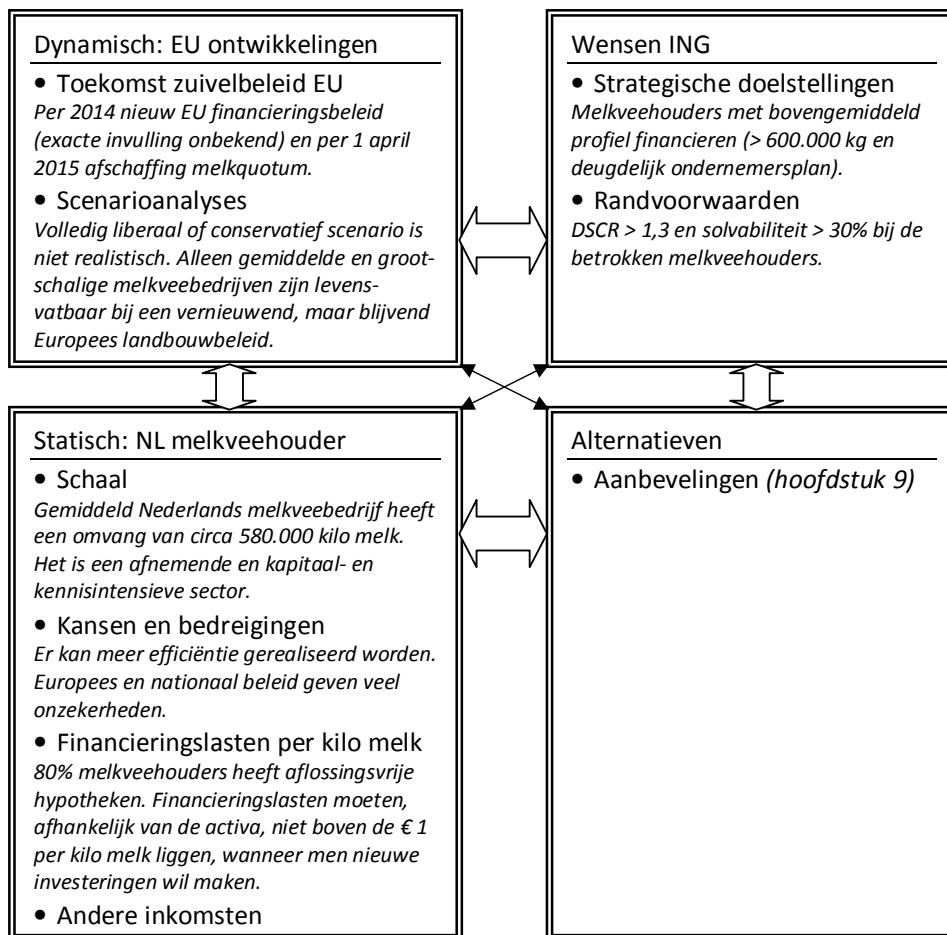
Aflossingsvrije hypotheek waren een product (gebaseerd op 50% van de executiewaarde van de grond) van ING. Een toentertijd vernieuwend product. De Nederlandse melkveehouders moeten echter af van aflossingsvrije hypotheek. De melkveehouderijsector kan onder andere met behulp van financiële instellingen als ING weer *back to basic* gaan. De kostprijs per kilo melk zou omlaag moeten en investeringen zouden binnen een realistische termijn van 20 tot 25 jaar, afhankelijk van de levensduur van de activa, volledig afgelost kunnen worden. Bij een aflossingsvrije hypotheek is er een afspraaktermijn die op kan lopen tot een periode van 40 jaar. Na deze periode zit de melkveehouder nog steeds met dezelfde schuldenlast. Deze aflossingsvrije hypotheek waren ingevoerd vanwege de melkquotering. Er was liquiditeit nodig om in kleine stapjes te kunnen groeien door melkquotum aan te schaffen. Bij afschaffing van het melkquotum verliest een dergelijk product ook haar waarde.

Momenteel zijn veel te veel melkveehouders gefinancierd met een aflossingsvrije hypotheek. Ook melkveehouders die dat financieel niet kunnen dragen. Op deze manier zal de Nederlandse melkveehouderij hetzelfde lot ondergaan als de Deense melkveehouderij. De Deense melkveehouderij staat er, door met name te hoge financieringslasten, financieel zwak voor. Melkveehouders zijn ondernemers en moeten zelf in staat zijn om keuzes te maken met betrekking tot uitbreidingen. Echter, de financiering dient per bedrijf wel verantwoord te gebeuren. In Figuur 14. *Financiële situatie Nederlandse melkveehouders* komt naar voren dat, op basis van de scenarioanalyses en de criteria van ING, extra financiering alleen verantwoord zal zijn in het alternatieve scenario op gemiddelde en grootschalige melkveebedrijven. In hetzelfde figuur staat vermeld tot welk bedrag financiering met vreemd vermogen verantwoord is en of ING andere financieringsproducten zou moeten ontwikkelen voor een eventuele overgangperiode vanwege het veranderende EU beleid. Een financiële instelling zou bijvoorbeeld bij één van de drie situaties voor extra financiering per kilo melk, zoals beschreven in paragraaf 7.1, nieuwe financieringsmogelijkheden kunnen aanbieden. Een gezonde melkveehouderij is immers in het belang van de kredietverleners.

Op basis van de uitkomsten van de scenarioanalyses uit hoofdstuk 6 voldoen alleen melkveebedrijven van gemiddelde en grootschalige omvang in de huidige situatie en het alternatieve scenario aan de door ING gestelde criteria. Het is niet waarschijnlijk dat er een volledig liberaal of conservatief scenario werkelijkheid zal worden. Een tussenvorm die in het alternatieve scenario gevonden kan worden, zal waarschijnlijk de realiteit worden. Alleen bij de vier mogelijkheden die aan de criteria van ING voldoen, zou ING hypothecaire leningen kunnen verstrekken. Het is dan echter wel zaak dat de financiering per kilo melk niet te veel boven de € 1,00 ligt. In hoofdstuk 3 en Bijlage II zijn financieringsproducten van ING beschreven. De starters investeringslening zal niet van toepassing zijn voor ondernemers met gemiddelde tot grootschalige melkveehouderijen. Het investeringskrediet, de bedrijfshypotheek en de rentevastlening kunnen van toepassing zijn op deze typen melkveebedrijven. Bij de bedrijfshypotheek en de rentevastlening is er de mogelijkheid tot het verkrijgen van een aflossingsvrije hypotheek. Het is gezien de bevindingen van het Rondetafelgesprek niet verstandig om deze mogelijkheid nog langer aan te bieden.

Als relatief kleine speler in de Nederlandse agrarische sector kan ING haar positie versterken door niet voor meer marktaandeel te gaan. ING zou zich, juist als relatief kleine speler, kunnen profileren door op te treden als een specialistische bank die alleen maar kredieten verleent aan melkveehouders die dat ook terug kunnen betalen. Het verstrekken van financieringen gebeurt dan alleen wanneer het bedrijfseconomisch mogelijk is. Een bedrijfseconomische analyse en een rendabele bedrijfsvoering zijn een deugdelijke basis voor de lange termijn voor de Nederlandse melkveehouderijsector, alsook de gehele Nederlandse agrarische sector. Door deze opstelling kan de luchtbel onder de melkveehouderijsector verdwijnen. Een strategie bij deze opstelling is gewoon saai leningen verstrekken met bijvoorbeeld een lineaire of annuïteithypotheek. Er dienen in ieder geval met het oog op de naderende EU ontwikkelingen nieuwe adviezen door ING gemaakt te worden. Bij deze adviezen zou er meer aandacht gegeven moeten worden aan aflossingen van de hypothecaire leningen van de melkveehouders. Daarnaast moet er bij de Nederlandse melkveehouder ook financiële ruimte blijven bestaan voor vervolgstappen om zijn melkveehouderij verder te ontplooiën.

In het strategisch kader (zie figuur 16) zijn bij het statische aspect de belangrijkste punten van de financieringslasten per kilo melk ingevuld.



Figuur 16. Strategisch kader

Hoofdstuk 8 Discussie

Dit rapport geeft een inzicht hoe ING zich zou kunnen positioneren en een visie kan vormen over een sector waar ING marktaandeel zou willen winnen, maar die tevens ook voor onzekerheden staat. Er is getracht om met de omgevingsanalyse van ING een beeld te vormen over de Nederlandse melkveehouderijsector en de invloed van de EU ontwikkelingen op deze sector. Uiteindelijk is, nadat de financiële positie van Nederlandse melkveehouders in diverse scenario's uiteen was gezet, de mogelijke anticipatie van ING op deze sector in kaart gebracht.

Echter, er is een aantal punten van discussie binnen deze scriptie die de gegenereerde resultaten wellicht anders kunnen beoordelen:

1. Wat betreft de concurrentieanalyse van ING zijn de cijfers van andere financiële instellingen gebaseerd op persberichten. Exacte getallen met betrekking tot uitstaand krediet zijn moeilijk te achterhalen. Zelfs ING kan daar geen duidelijk uitsluitel over geven. Daarnaast is de Rabobank per 2003 gestopt met het publiceren van exacte getallen met betrekking tot het uitstaand krediet;
2. Bij de concurrentieanalyse van banken is geen productvergelijking gedaan. De analyse heeft zich beperkt tot marktaandeel en zaken als groei, duurzaamheid, innovatie, imago en omzet. De laatste elementen zijn gebaseerd op een onderzoek van weekblad de *Boerderij*. Een controle, ondanks dat het onderzoek met behulp van de WUR en het LEI gerealiseerd werd, hierop zou niet verkeerd zijn geweest. Temeer omdat de directeur *Food en Agri* van de Rabobank in deze commissie zat;
3. Wat betreft de analyses van de zuivelsector en voor de Nederlandse melkveehouderij blijft gelden dat het een politiek proces is. Alle rapporten en studies ten spijt, er blijven veel onzekerheden gelden. Daarnaast maken organisaties als het LEI al vele berekeningen, waardoor de toegevoegde waarde van een dergelijk rapport valt te bezien. Aan de andere kant zijn juist veel gegevens van het LEI geïntegreerd in dit rapport en is de invalshoek (vanuit ING perspectief) en de toetsing (een Rondetafelgesprek met relevante stakeholders uit de zuivelsector) een vernieuwende opzet;
4. Voor de calculaties van de scenarioanalyses is gebruik gemaakt van cijfers van het LEI. In eerste instantie zijn er interviews met melkveehouders afgenomen. Deze uitkomsten hadden een te grote volatiliteit, waardoor er gekozen is om cijfers van het LEI te gebruiken;
5. Aan de cijfers van het LEI is enigszins gesleuteld om tot positievere resultaten te komen. Zo zijn de arbeidskosten en is het rendement op het eigen vermogen van de door het LEI berekende kostprijs afgehaald. Als inkomensprijs c.q. arbeidsvergoeding voor de melkveehouder is gerekend met een inkomen van € 39.000. De ratio's, en vooral de risicoratio, geven hierdoor een financieel realistischer beeld voor financiële instellingen als ING. De cijfers van het LEI met betrekking tot de kostprijs zijn aangepast. Dit is echter bij de verschillende scenario's consequent gedaan en een toelichting hierop is in hoofdstuk 6 beschreven;
6. In het alternatieve scenario is uitgegaan van een zogenoemd flat rate systeem. Een flat rate systeem zou niet gunstig uitpakken voor Nederlandse melkveehouders. Momenteel is de vergoeding, gerelateerd aan historische productie (2000-2002) € 600 tot € 800 per productierecht. Wanneer de productierechten gekoppeld worden aan het flat rate systeem zal dat een halvering van de EU steun betekenen voor de Nederlandse melkveehouder. Het is goed mogelijk dat er een politiek besluit zal komen, waarbij een andere vorm van steun aan melkveehouders zal gelden;
7. ING stelt twee eisen, naast een deugdelijk ondernemingsplan en goede ondernemerseigenschappen, met betrekking tot het verlenen van krediet. Dit is een solvabiliteitsratio van meer dan 30%. In het geval van eigen grond, wat de meeste melkveehouders in Nederland hebben, is dit geen probleem. Daarnaast dient de DSCR hoger dan 1,3 te zijn. Deze scriptie heeft de huidige eisen van ING als uitgangspunt genomen, maar een bank als de Rabobank hanteert een DSCR van 1,2. Met een lagere DSCR is er meer mogelijk qua financieren. Echter, een DSCR van 1,0 is net genoeg om een kostendekkende exploitatie te realiseren;
8. Bij de scenarioanalyses wordt uitgegaan van zuivere melkveebedrijven. Er zijn echter geen gemiddelde zuivere melkveebedrijven in Nederland. Vele bedrijven hebben nevenactiviteiten c.q. -inkomsten en genereren daarbij extra inkomsten. Deze activiteiten hebben weer effect op de financieringspositie van de melkveehouder en daardoor op de gegenereerde ratio's;
9. Bij de scenarioanalyses is een verdeling gemaakt op basis van omvang en niet op basis van intensiviteit. Wanneer er berekeningen waren gedaan op basis van intensiviteit, hadden de uitkomsten heel anders

- kunnen zijn. Het LEI heeft een verdeling gemaakt op basis van omvang. Om het startpunt van de berekeningen enigszins overzichtelijk te houden is gekozen voor een berekening op basis van omvang;
10. Vernieuwende elementen voor de melkveehouderij als het mestpotentieel en energiewinning zijn nauwelijks besproken en vanwege de onzekerheden ook niet meegenomen in de scenarioanalyses;
 11. Volgens de directeur van de Social Sciences Group, Huirne (2010), zal binnen afzienbare tijd 70% van de huidige boeren in Nederland verdwijnen. In dit rapport is uitgegaan van een percentage van 10%, die is gebaseerd op historische ontwikkelingen.
 12. Een belangrijke andere EU ontwikkeling is het nieuwe mestbeleid per 2014. Per 1 januari 2014 zal de huidige derogatieperiode voor Nederland aflopen. Het is overigens aannemelijk dat het nieuwe EU landbouwbeleid ook rekening zal houden met het Europese mestbeleid.

Hoofdstuk 9 Conclusie en aanbevelingen

9.1 Conclusie

In dit hoofdstuk zullen de vijf subvragen beantwoord worden met de bevindingen uit de reeds beschreven hoofdstukken. Achter elke subvraag staat tussen haakjes de verwijzing naar het betreffende hoofdstuk. Vervolgens zal de hoofdvraag, hoe ING haar positie binnen de Nederlandse melkveehouderijsector kan verbeteren, beantwoord worden en zal deze gekoppeld worden aan de theorie uit hoofdstuk twee.

Hoe is ING in de Nederlandse agrarische sector gepositioneerd ten opzichte van haar concurrentie? (hoofdstuk 3)

De visie van ING is dat elke melkveehouder met een kloppend ondernemingsplan in aanmerking kan komen voor financiering door ING. De voorkeur gaat uit naar melkveehouders met een omvang van minimaal 600.000 kg melk, een DSCR van minimaal 1,3 en een solvabiliteit die hoger is dan 30%.

ING heeft een klein, maar stijgend marktaandeel wanneer er gekeken wordt naar het uitstaande krediet. ING kan zich qua volume meten met ABN AMRO en de Friesland bank. De Rabobank is absoluut de grootste speler binnen de Nederlandse agrarische sector. Deze bank heeft een gigantische staat van dienst, zit verweven in alle activiteiten van de Nederlandse agribusiness, heeft een heel arsenaal aan specialisten en positioneert zich bovendien als dé agrarische bank van Nederland.

Alle banken willen marktaandeel behouden of winnen in de krimpende agrarische sector. Het is onmogelijk dat deze banken allemaal hun zin zullen krijgen en hun doelstellingen waar kunnen maken. Om echt marktaandeel te kunnen winnen, en ook daadwerkelijk financieel rendement te behalen, is gericht beleid nodig dat gefocust is op bepaalde sub- of nichemarkten. Wanneer een bank, zoals ING, de missie heeft om melkveebedrijven te financieren met een bovengemiddeld profiel is het noodzakelijk om diepgaande kennis van de melkveehouderijsector te hebben.

Wat zijn de ontwikkelingen in het Europese zuivelbeleid? (hoofdstuk 3 en 4)

Slechts een drietal landen is in staat om jaarlijks meer dan vijf miljard kilo melk te exporteren. Het zijn Nieuw Zeeland met Fonterra, Brazilië met Nestlé en Nederland met RFC die een rol van betekenis spelen qua volume en exportpotentieel op de wereldmarkt.

Het GLB is één van de belangrijkste EU-beleidsterreinen en, getuige de extra steun aan de EU melkveehouders en complexe regeling met betrekking tot het melkquotum, de melkveehouderijsector daarin een dominante positie heeft. Binnen het GLB zal er tot 2014 weinig ingrijpends veranderen met betrekking tot het zuivelbeleid. De enige veranderingen zullen incidenteel zijn en inspelen op de behoeften en economische situaties van dat moment.

Het nieuwe landbouwbeleid na 2013 zal waarschijnlijk meer gefinancierd worden op basis van maatschappelijke diensten en waarschijnlijk niet meer op inkomenstoelagen gebaseerd op historische productie. Een vaste toeslag per hectare zou een reële optie kunnen worden. Voor de melkveehouders is er binnen de EU een extra onzekerheid. Tot en met quotumjaar 2014/2015 zal er melkquotum blijven bestaan. Ondanks de jaarlijkse verruiming hebben vooral Nederland en Italië 'last' van het melkquotumsysteem. Deze landen zoeken de grens van het quotum op en zijn daarmee potentiële overschrijders, terwijl het quotum van de gehele EU met bijna 4% wordt onderschreden.

Wat zijn de kansen en bedreigingen voor een gemiddelde Nederlandse melkveehouder? (hoofdstuk 5)

Figuur 17. SWOT analyse, geeft in een oogopslag weer wat de kansen en bedreigingen van de Nederlandse melkveehouderij zijn. Sommige punten zijn tweezijdig; zo is de vergrijzing in de sector een zwaktepunt, maar aan de andere kant is het een kans dat bij minder spelers in de sector het geheel efficiënter kan werken. Ook het EU

beleid ten aanzien van de nieuwe financieringsperiode en de afschaffing van het melkquotum kunnen zowel tot kansen als tot bedreigingen voor individuele melkveehouders leiden.

	[Positief]	[Negatief]
[Intern]	<u>Sterkten</u> <ul style="list-style-type: none"> • Sterke marktpositie Nederlandse zuivelsector; • Hoog kennis- en kapitaalniveau; • Veel afzetmogelijkheden in interne markt. 	<u>Zwakten</u> <ul style="list-style-type: none"> • Verdeeldheid belangenorganisaties; • Verdeeldheid sector door boerenacties; • Vergrijzing sector.
[Extern]	<u>Kansen</u> <ul style="list-style-type: none"> • EU financieringsperiode 2014-2020; • Liberalisering in de zuivelsector na 2015; • Minder spelers in de sector → efficiëntie; • Ketenbeheersing door sterke coöperaties. 	<u>Bedreigingen</u> <ul style="list-style-type: none"> • Onzekerheden nieuwe EU financieringsperiode (inclusief derogatie); • Onzekerheid na afschaffing melkquotum; • Nationale wetgeving/ beleid.

Figuur 17. SWOT analyse

Wat zijn de consequenties voor de financiële positie van de Nederlandse melkveehouders van de EU ontwikkelingen in de zuivelsector? (hoofdstuk 6)

Er zijn uitgaande van de huidige situatie, drie verschillende scenario's ontwikkeld, Er zijn drie verschillende typen melkveebedrijven (*kleinschalig, gemiddeld en grootschalig*) op basis van omvang onderscheiden. De huidige situatie en de scenario's (*conservatief, liberalisering en alternatief*) zijn gebaseerd op de potentiële Europese ontwikkelingen. Uit de scenarioanalyses blijkt dat de risicoratio vaak te laag ligt. De DSCR is het bedrijfsresultaat voor afschrijvingen in relatie tot rente en aflossingsplicht. Bij een DSCR kleiner dan 1,3 is er sprake van een verhoogd risico om aan de financieringsverplichtingen te voldoen. De DSCR is bij de scenarioanalyses uit vaak onder de 1,3. In het volledig conservatief of het volledig liberaal scenario is de DSCR altijd onder de 1,3 en zelfs altijd onder de 1,0. Bij de kleinschalige melkveehouderij ligt het risico altijd op of onder 0,5 en daarmee ver onder de vereiste 1,3. Alleen in de huidige situatie en het alternatieve scenario liggen de risico's voor de gemiddelde en de grootschalige melkveebedrijven boven de 1,3.

In het meest gunstige geval, een grootschalig melkveebedrijf in de huidige situatie, is de minimale melkprijs € 0,28 per kilo melk om een kostendekkende exploitatie te realiseren. Deze € 0,28 moet een melkveehouder op een grootschalig melkveebedrijf in de huidige situatie minimaal krijgen als gemiddelde jaarlijkse uitbetalingprijs voor de productie van een kilo melk. In alle andere gevallen moet de jaarlijkse uitbetalingprijs voor een kilo melk hoger liggen. De huidige situatie op een grootschalig melkveebedrijf geeft eveneens de grootste waarden wat betreft nettowinstmarge, risico en rentabiliteit. Wat betreft de solvabiliteitsratio kan gesteld worden dat deze in alle gevallen ruim boven de 30% ligt. In het conservatieve scenario ligt de solvabiliteit op het hoogste niveau. Dit komt omdat het eigen vermogen van de melkveehouder toe zal nemen door een stijging van de waarde van het melkquotum. In het liberaliseringsscenario is de solvabiliteit relatief laag doordat het melkquotum waardeloos is geworden.

Kleinschalige melkveehouderijen scoren, ondanks een positieve nettowinstmarge en zeer goede solvabiliteitsratio's, veelal zwakker. Voor deze melkveehouders is het heel lastig om te transformeren naar gemiddelde of grootschalige melkveebedrijven.

Wat betreft de contributiemarge kan geconcludeerd worden dat deze hoog ligt vanwege het hoge aandeel vaste kosten binnen de totale kostprijs in de Nederlandse melkveehouderij. Bij veel vaste kosten, 60% van de totale kosten zijn vast, is er een hoge contributiemarge, waardoor het operationele risico vrij hoog zal zijn. De bedrijfsvoering is hierdoor behoorlijk risicovol, maar bij een vergroting van de omzet, door meer afzet of een betere melkprijs, kunnen de winsten van melkveebedrijven ook behoorlijk stijgen. Het grote aandeel vaste kosten in de Nederlandse melkveehouderijsector beperkt de flexibiliteit en maakt bedrijfsvoering lastig bij een lage opbrengstprijs.

Wanneer gekeken wordt naar de nettowinstmarges in het alternatieve scenario, dan blijkt dat juist de kleinschalige melkveehouderij de laagste nettowinstmarge heeft. De kans voor deze bedrijven is verbreding in welke vorm dan ook. Voor gemiddelde en grootschalige melkveebedrijven is dit, gezien de arbeidsdruk, niet of nauwelijks mogelijk. Opmerkelijk is daarnaast dat vooral de melkveehouders met een gemiddelde omvang een negatieve nettowinstmarge realiseren in een conservatief scenario. Deze groep heeft een lagere opbrengstprijis in vergelijking tot de kleinschalige melkveehouderij, die relatief veel overige opbrengsten per kilo melk hebben, en een hogere kostprijs dan de grootschalige melkveehouderij. Bij een conservatief scenario zal een gemiddeld melkveebedrijf een daling van de opbrengsten en een stijging van de kosten realiseren. Hierdoor zal er een negatieve nettowinstmarge gerealiseerd worden, waardoor ook de rentabiliteit negatief zal uitpakken. Juist voor deze groep zal het behoud van melkquotum tot een negatief resultaat leiden.

Hoe kan ING anticiperen op de consequenties voor de Nederlandse melkveehouders? (hoofdstuk 7)

ING heeft jaren terug, toen er nog geen sprake was van de afschaffing van het melkquotum, als eerste financiële instelling binnen de agrarische sector aflossingsvrije hypotheek aangeboden. Aflossingsvrije hypotheek waren een product (gebaseerd op 50% van de executiewaarde van de grond) van ING. Momenteel heeft 80% van de Nederlandse melkveehouders een aflossingsvrije hypotheek voor een (afspraak)periode van 40 jaar. Dergelijke hypothecaire leningen zijn interessant wanneer een ondernemer uit wil breiden en daarvoor meer liquide middelen nodig heeft. Echter, aflossingsvrije hypotheek worden risicovoller bij een daling van de waarde van landbouwgrond en melkquotum (tot maximaal nul).

Met twaalf stakeholders binnen de Nederlandse melkveehouderijsector is een besloten Rondetafelgesprek georganiseerd over de impact van de EU ontwikkelingen op de Nederlandse zuivelsector. Hieruit kwam naar voren dat de Nederlandse melkveehouders van de aflossingsvrije hypotheek, die een (afspraak)termijn van 40 jaar hebben, afmoeten. Na deze periode zit de melkveehouder nog steeds met dezelfde schuldenlast. Deze aflossingsvrije hypotheek waren ingevoerd vanwege de melkquotering. Er was liquiditeit nodig om in kleine stapjes te kunnen groeien door melkquotum aan te schaffen. Bij afschaffing van het melkquotum verliest een dergelijk product ook haar waarde. Verder kwam naar voren dat de melkveehouderijsector onder andere met behulp van financiële instellingen als ING weer *back to basic* moet gaan. Vernieuwende financieringsproducten voor een overgangperiode of uitfasering zijn noodzakelijk. De kostprijs per kilo melk zal daarnaast ook omlaag moeten en investeringen moeten binnen een realistisch termijn van 20 tot 25 jaar, afhankelijk van de levensduur van de activa, volledig afgelost kunnen worden. Melkveehouders zijn ondernemers en moeten zelf in staat zijn om keuzes te maken met betrekking tot uitbreidingen. De keuzes die gemaakt zullen worden zouden gestoeld moeten zijn op de verwachte ontwikkelingen die gaan komen. Zo zal de afschaffing van het melkquotum op termijn effect hebben op de balans van een melkveehouder. De financiering van de toekomst kan hierdoor niet meer gebaseerd zijn op melkquotum. De jaren tot 2015 zijn nodig om overgangskredieten te ontwikkelen, opdat de melkveehouder met toekomstbestendig beleid gefinancierd zal blijven en ING en de melkveehouder een gezonde financiële relatie kunnen behouden. Echter, actie is nu, in relatieve rust, nodig om de financiële problematiek op te lossen en de melkveehouder de juiste overbruggingsfinancieringen aan te bieden die houdbaar zijn binnen een nieuw Europees landbouwbeleid en de bij afschaffing van het melkquotum. ING kan maatwerk leveren door flexibele producten en diensten te leveren voor deze transitieperiode, welke financieel pijnloos zullen zijn voor klant en ING.

ING zou zich, juist als relatief kleine speler in de Nederlandse melkveehouderijsector, kunnen profileren door op te treden als een specialistische bank die alleen maar kredieten verleent aan melkveehouders waarbij het bedrijfseconomisch mogelijk is. Een bedrijfseconomische analyse van een melkveehouderij en een rendabele bedrijfsvoering zijn een deugdelijke basis voor de lange termijn ontwikkeling voor de Nederlandse melkveehouderijsector, alsook de gehele Nederlandse agrarische sector. Door deze opstelling kan de luchtbel onder de melkveehouderijsector verdwijnen. Er dienen in ieder geval met het oog op de naderende EU ontwikkelingen nieuwe adviezen door ING gemaakt te worden. Bij deze adviezen zou er meer aandacht gegeven moeten worden aan aflossingen van de hypothecaire leningen van de melkveehouders. Daarnaast moet er ook financiële ruimte blijven bestaan voor vervolgstappen om een melkveehouderij verder te ontplooiën.

Hoe kan ING haar positie binnen de Nederlandse melkveehouderijsector verbeteren? (hoofdstuk 2)

Strategie is volgens Johnson et al. (2008), *de richting en het bereik van een organisatie over een lange termijn, die voordelen zouden moeten genereren in een veranderende omgeving, door de configuratie van middelen en competenties met als doel om te voldoen aan de verwachtingen van de belanghebbenden*. ING wil haar positie binnen de Nederlandse melkveehouderij evenals de gehele agrarische sector verbeteren. Binnen deze scriptie is de melkveehouderijsector nader onder de loep genomen. Om een goede strategie te formuleren moet een organisatie de omgevingsvariabelen goed in kaart kunnen brengen. Duidelijk is geworden dat het EU beleid en de daarbij behorende onzekerheden grote invloed hebben op de melkveehouderijsector. Deze onzekerheden van het EU beleid zijn historische invloeden en kunnen voor de komende jaren tot een *strategic drift* leiden. Het falen om noodzakelijke veranderingen te bewerkstelligen.

Volgens Mintzberg (1978) is *strategievorming* een vruchtbare wisselwerking tussen een *dynamische omgeving* en een *bureaucratische dynamiek*, waarbij leiderschap tussen deze twee zal bemiddelen om tot een gedegen resultaat te komen. ING kan binnen de dynamische omgeving van het veranderende EU beleid een beoogde strategie ontwikkelen die, via het aanbieden van flexibele producten en diensten voor de naderende transitieperiode, financieel pijnloos voor klant en ING zullen zijn.

Strategische positionering zou volgens Porter (1996) *duurzaam competitief voordeel* moeten opleveren door te *differentiëren* ten opzichte van de concurrentie of door dezelfde producten op een *andere manier te verkopen*. ING zou die handschoenen kunnen oppakken door niet alleen maar voor meer marktaandeel in de agrarische sector te gaan, maar door zich te ontwikkelen als een financiële kwaliteitsinstelling. ING kan deze weg nu nog inslaan. ING kan hiermee kiezen voor een differentiatie strategie voor gemiddelde en grootschalige melkveehouders in plaats van de hele melkveehouderijsector als doelgroep te kiezen met de daarbij behorende financiële bulkproducten. De bank zit immers al in de sector, heeft enige bekendheid, maar speelt nog een bescheiden rol. Door deze weg in te slaan, hoeft er ook geen sprake te zijn van *mobilitatelemmeringen*, zoals Caves en Porter (1977) beschreven hebben. Er is immers, volgens Skaggs en Youndt (2004), *menselijk kapitaal* noodzakelijk om onzekerheden te beperken, de strategie te verduidelijken en de interactie tussen de melkveehouder en ING te bevorderen. ING is in staat om met haar huidige mensen een nieuw signaal af te geven. Zoals het afschaffen van de aflossingsvrije hypotheek. Hierdoor kan de bank zich positioneren als een kennisinstelling. Deze opstelling is mogelijk doordat ING een relatief kleine speler is en zich heeft gericht op de grootschalige melkveebedrijven.

De Nederlandse agrarische sector zou volgens van Trijp (2009) veel krachtiger met *innovatie aan het begin van de keten* moeten komen. Het produceren van *niet uitwisselbaar uitgangsmateriaal* zou het uitgangspunt moeten zijn. Dit kan gerealiseerd worden door *kleinschalige niche-experimenten* bij boerenondernemers. ING zou zich ook juist kunnen toeleggen op dit soort vernieuwende segmenten binnen de melkveehouderijsector. De *focus* moet dan ook *op kansen* in de melkveehouderijsector zijn en niet op meer *productiviteit*, wat de differentiatie strategie onderschrijft. Wat betreft de besluitvorming van nieuwe producten van ING voor de Nederlandse melkveehouderijsector moet dat grotendeels worden verworven via *persoonlijke ervaring*. Goldsmith en Gow (2000) stellen dat deze vaak is *ingebed in de routines van organisaties of personen* en daarom moeilijk is te kopiëren en over te brengen. Veel van de noodzakelijke kennis voor een succesvolle besluitvorming in een complexe wereld is niet expliciet. Zo moet het besef bij de financieel productontwikkelaars van ING komen dat vooral de Nederlandse melkveehouders veel te zwaar zijn gefinancierd. Het is zaak dat er korte lijnen zijn en de beleidsmakers en productontwikkelaars goed weten wat er in de sector speelt. ING kan competitief voordeel halen ten opzichte van de concurrentie, door zich te onderscheiden met capaciteiten. Door nog duidelijker af te bakenen wat de precieze doelgroep van ING binnen de Nederlandse melkveehouderijsector is. Bij het afbakenen van de doelgroep moeten de criteria van ING en de financieringslasten per melkveebedrijf steeds in acht worden genomen. Soms is het beter om bij veel onzekerheden, zoals in de Nederlandse melkveehouderijsector, te adviseren niet te investeren en soms is het beter om in sommige sectoren niet actief te zijn.

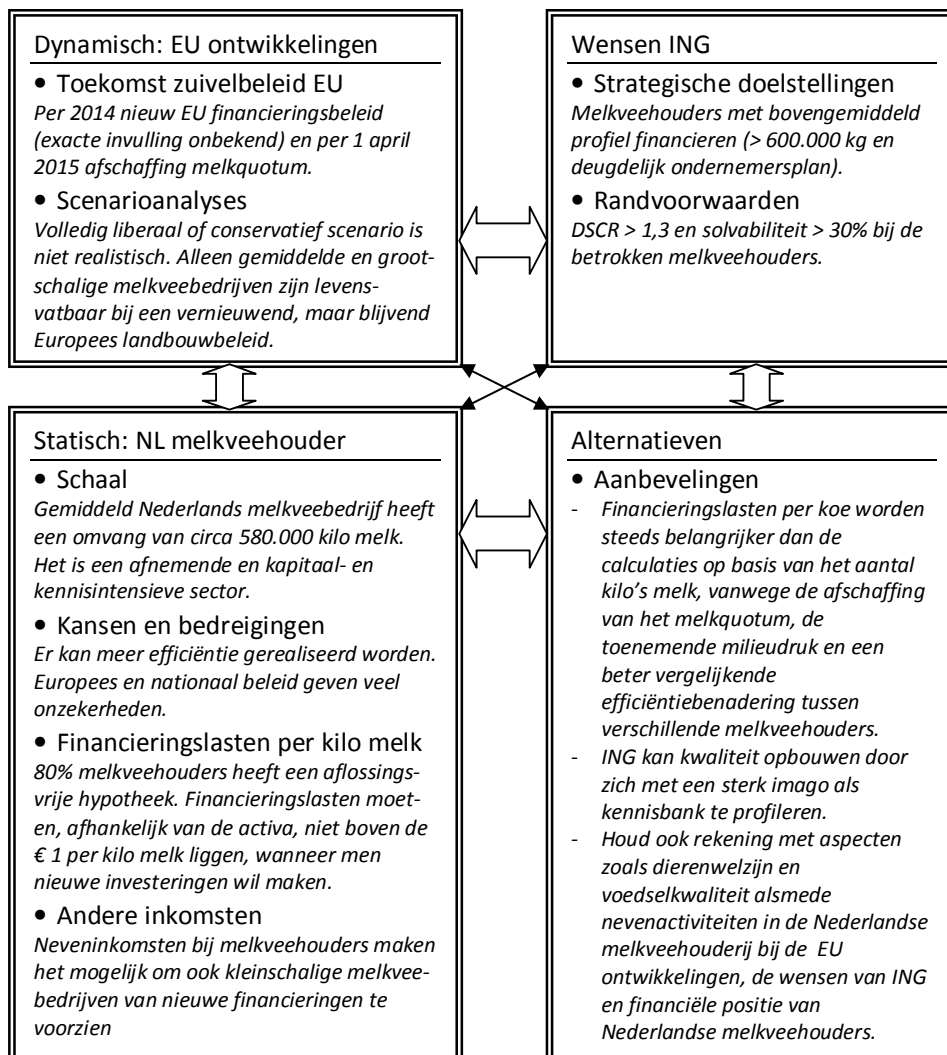
Nederland is concurrerend op de wereldmarkt op het gebied van graan, kaas en zuivel. De gegenereerde scenarioanalyses kijken naar de opbrengst- en kostprijs per kilo melk. Echter is er voor elke sector in agrarisch Nederland een conservatief, liberaal of alternatief scenario denkbaar naar aanleiding van de naderende EU ontwikkelingen. Andere sectoren hebben niet direct te maken met de afschaffing van het melkquotum, maar des te meer met een nieuw Europees financieringsbeleid. Voor ING was de melkveehouderij altijd een interessante

sector vanwege het stabiele karakter en de weinige faillissementen. Wanneer ING haar positie binnen de hele Nederlandse agrarische sector wil verbeteren om in de gehele sector een marktaandeel van 10% te behalen, dient er gefocust te worden op de deelsectoren en vooral de agrarische ondernemers die rekening houden met prijswolatiliteit (zie paragraaf 7.1) en ook op langere termijn niet failliet dreigen te gaan. Uit de scenarioanalyse van hoofdstuk zes blijkt dat binnen de deelsector melkveehouderij, de gemiddelde en grootschalige melkveebedrijven in de huidige en alternatieve scenario's voldoen aan de door ING gestelde criteria. Hiermee is duidelijk dat ING zich op deze typen melkveebedrijven kan focussen in de huidige situatie en bij de te verwachten EU ontwikkelingen.

Nu in kaart is gebracht hoe ING zich via strategievorming kan positioneren ten opzichte van andere opererende financiële dienstverleners in de Nederlandse melkveehouderijsector, is het zaak om deze strategievorming daadwerkelijk te implementeren. Hiervoor zijn middelen nodig, zullen processen gemanaged worden en specifieke programma's uitgevoerd moeten worden, zodat daadwerkelijk het marktaandeel van ING binnen de Nederlandse melkveehouderijsector zal groeien.

9.2 Aanbevelingen

Het strategisch kader (zie figuur 18) is nu volledig ingevuld. Dit figuur geeft een overzicht van de verschillende aspecten die binnen deze scriptie zijn behandeld. Zo kunnen de dynamische en statische eigenschappen niet los van elkaar gezien worden, wanneer ING Nederlandse melkveehouders wil financieren. Aan de andere kant zou ING ook niet moeten afwijken van haar doelstellingen en randvoorwaarden. Deze zijn nodig als uitgangspunt om de scenarioanalyses te genereren en geven duidelijkheid aan de Nederlandse melkveehouders. De alternatieven geven aanbevelingen weer om te vermelden dat de drie kaders, EU ontwikkelingen, wensen ING en de Nederlandse melkveehouder, aan verandering onderhevig kunnen zijn.



Figuur 18. Strategisch kader

De strategie voor de komende jaren, tot 2013 voor de melkveehouderij, is dat het beter is om alleen met een goed (financieel) onderbouwd ondernemingsplan investeringen te doen. Het is niet verantwoord om melkquotum te kopen. Dat is te duur, evenals grond. Wellicht is deze pauze in de sector goed voor de melkveehouders om de financiering op orde te krijgen. Er zouden zo spoedig mogelijk gerichte adviezen gemaakt moeten worden, waarbij er een gezonde aflossingstermijn voor melkveehouders zal zijn en er ook ruimte blijft voor vervolgstappen om de melkveehouderij uit te kunnen breiden. Voor de toekomstige kostprijsberekeningen zullen de financieringslasten per koe steeds belangrijker worden dan de calculaties op basis van het aantal kilo's melk, vanwege de afschaffing van het melkquotum, de toenemende milieudruk en een beter vergelijkende efficiëntiebenadering tussen verschillende melkveehouders.

Bij het verstrekken van kredieten dient nog meer naar de financiële positie van melkveehouders gekeken te worden. De financiering per kilo melk moet echt omlaag. Het is zaak dat melkveebedrijven eerst hun financieringspositie op orde krijgen, alvorens ze weer beginnen te investeren. Voor zwaar gefinancierde melkveehouders is het beter om een langere adem te hebben door eerst omzet te genereren om de schuldenlast te reduceren. Op de lange termijn is een financieel gezond bedrijf beter dan korte termijn investeringen, die wellicht ook beter uitbesteed kunnen worden. Zo is het voor een melkveehouder in sommige gevallen financieel aantrekkelijker om landwerk uit te besteden dan zelf tractoren en bijbehorende machines aan te schaffen.

Uit de scenarioanalyses komt naar voren dat, met het oog op de naderende EU ontwikkelingen een alternatief scenario, in plaats van een volledig liberaal of conservatief scenario, het meest waarschijnlijk zal zijn. Een volledig liberaal of conservatief scenario zal tot hele lage nettowinstmarges en rentabiliteit leiden. De risicoratio's zijn bij deze scenario's onder de 1 en daarmee veel te laag. Hoewel het alternatieve scenario financieel slechter uit zal pakken voor gemiddelde en grootschalige melkveehouderijen dan in de huidige situatie, voldoet het alternatieve scenario wel aan de door ING gestelde criteria. Alleen binnen dit scenario zal ING financieringsproducten aan gemiddelde en grootschalige melkveehouderijen, om meer vreemd vermogen aan te wenden, kunnen verstrekken. Het is dan wel zaak dat de financiering per kilo melk niet te veel boven de € 1,00 (maximaal € 1,30 bij grootschalige melkveebedrijven) komt te liggen. Van de financieringsproducten van ING kunnen het investeringskrediet, de bedrijfshypotheek en de rentevastlening van toepassing zijn op deze typen melkveebedrijven. Bij de bedrijfshypotheek en de rentevastlening is er momenteel nog de mogelijkheid tot het verkrijgen van een aflossingsvrije hypothecaire lening. Het is gezien de bevindingen uit deze scriptie niet verstandig om deze mogelijkheid nog langer aan te bieden.

Als relatief kleine speler zou ING haar strategische vorming moeten baseren door haar producten te positioneren op basis van kwaliteit. ING kan deze kwaliteit opbouwen door zich met een sterk imago als kennisbank te profileren. Concrete financiële producten, getuige de aflossingsvrije hypotheek, hebben maar een beperkte houdbaarheidsdatum. Het uitbrengen van studies en visies in een sector zoals de Nederlandse melkveehouderij zijn een eerste stap. Wanneer je als financiële instelling kennis uitstraalt, wil een potentiële klant ook eerder naar je luisteren.

Op termijn zou het zo kunnen zijn dat de vergaarde kennis op een moderne en interactieve manier overgedragen kan worden aan potentiële klanten en de betreffende sector. Het is zaak dat de lijnen van ING naar de klant kort zijn en (potentiële) klanten op frequente basis nieuwe informatie krijgen. Er zit meer nieuwswaarde in verschillende kleine studies, dan in een volledige sectorstudie. Daarnaast zou een er wellicht meer informatie c.q. studiemateriaal, ook met betrekking tot dierenwelzijn en voedselkwaliteit, gewonnen kunnen worden door de goed werkende 'vraag van vandaag'-enquête van ING.

Alles in overweging nemende zijn de concrete aanbevelingen aan ING over de Nederlandse melkveehouderijsector met betrekking tot de naderende Europese ontwikkelingen:

- Breng duidelijk in kaart hoe de balansverdeling eigen versus vreemd vermogen van de Nederlandse melkveehouder in elkaar steekt. De waarde van melkquotum zal aanzienlijk dalen tot nul binnen een periode van vijf jaar;
- Speel zo spoedig mogelijk op deze veranderingen in door toekomstbestendige overgangskredieten te ontwikkelen voor deze transitieperiode;
- Investeer in kennis over de sector en besluit wat de financieringsproducten voor Nederlandse melkveehouders vanaf 2014 zouden moeten zijn, welke financieel pijnloos zullen zijn voor klant en ING;
- Breng in aanloop tot de Europese ontwikkelingen advies aan de Nederlandse melkveehouders naar buiten over overgangskredieten en toekomstbestendige financieringsproducten;
- Lever maatwerk door kennis van de sector en nieuwe financieringsproducten te koppelen aan de individuele situatie van een Nederlandse melkveehouder.

Bijlagen

Bijlage I. Financieringsproducten voor de agrarische markt

Specifieke producten die door ING in de agrarische sector kunnen worden ingezet.

Doorgroeikrediet

Dit product is voor de financiering van goed renderende ondernemingen in het MKB waar een solvabiliteitstekort de verdere groei belemmert. Voor dit product geldt een maximum van € 500.000.

Overnamekrediet

Dit is een vergelijkbaar product als het doorgroeikrediet, alleen dan voor de financiering van overnames. Ook voor dit product geldt een maximum van € 500.000.

Groen financiering

Er zijn mogelijkheden voor het verstrekken van groenlening voor bijvoorbeeld biologische bedrijven, groenlabelkassen en windmolens,

Nationaal Groenfonds ViV Verplaatsings Financiering

Vanaf 1 maart 2008 kan ING Bank relaties voordragen voor de verstrekking van een lening van 250.000 Euro voor de duur van 10 jaar 'bullet' tegen 2 % vaste rente, uitgegeven door het Nationaal Groenfonds tegen 1^e hypotheek.

Betalingsverkeer

In de agrarische sector wordt steeds meer elektronisch betaald. Vooral voor de internationaliserende tuinbouw en de agrobusiness is daarbij toenemend internationaal betalingsverkeer nodig, waarbij de euro navigator een sterk commercieel product is.

Verzekeren

Sinds 2005 zijn de Agrarische Adviseurs Verzekeren actief in de agrarische sector. Op het gebied van leven kan ING de verzekeringsproducten van Nationale Nederlanden de agrarische ondernemer goed voorzien. Omdat voor de agrarische sector aanvullend specifieke verzekeringen nodig zijn (bijvoorbeeld hagelschade of veeverzekeringen) is een convenant met Delta Lloyd Verzekeringen afgesloten om hierin te kunnen voorzien. Ook met andere grote verzekeraars heeft ING Wholesale afspraken gemaakt. Omdat de Agrarisch Adviseurs Verzekeren onder ING Wholesale vallen kunnen zij zaken doen met alle verzekeraars.

Credit gelden / Private banking

Op het moment van bedrijfsopvolging/beëindiging komt er zeker in de grondgebonden sector, maar ook bij andere sectoren veel geld vrij. Een melkveehouder heeft gemiddeld 2 tot 3 miljoen euro aan vermogen, met vaak een geringe financiering. De advisering bij beëindiging met daarbij de specifiek fiscale agrarische wetgeving vereist maatwerk.

Lease

Er wordt in de agrarische sector steeds meer gebruik gemaakt van leaseproducten. Circa ¾ van de nieuwe trekkers wordt geleased. Loonbedrijven en mechanisatiebedrijven maken wel veel gebruik van lease. Bij ING Lease valt agrarisch onder het team grondverzet.

Bijstands besluit zelfstandigen

Als een zelfstandig ondernemer tijdelijk in de financiële problemen verkeerd kan hij of zij onder bepaalde voorwaarden beroep doen op het Besluit bijstandverlening zelfstandigen (Bbz). Het Bbz kent verschillende mogelijkheden van bijstandverlening aan starters en zelfstandigen in uiteenlopende situaties. De belangrijkste voorwaarde om voor het Bbz in aanmerking te komen is dat het bedrijf of zelfstandige beroep of te starten bedrijf of beroep 'levensvatbaar' is, zodat de ondernemer na enige tijd zonder hulp van het Bbz verder kan.

Durfskapitaal voor starters

Via de belastingdienst is er een mogelijkheid om starters te ondersteunen in het starten van een eigen bedrijf.

Bron: agrarisch advies – ING (intranet), 2009

Bijlage II. Lenen voor een investering

Product	Kenmerken
Starters Investeringslening	<ul style="list-style-type: none"> • Een lening vanaf € 5.000 tot € 100.000 • Looptijd tussen 1 en 5 jaar • Keuze tussen lineaire of annuïtaire aflossing • Rentevaste periode gelijk aan looptijd lening • Ondernemingsplan en prognosecijfers vormen basis voor krediet • Combinatie mogelijk met Starters Werkkapitaalkrediet (samen maximaal € 100.000)
Investeringskrediet	<ul style="list-style-type: none"> • Voor bedragen vanaf € 5.000 tot € 250.000 • Snel geregeld • Vast bedrag per maand voor aflossing en rente • Vaste looptijd: 1 tot 5 jaar • Jaarcijfers overleggen vaak niet nodig • Rentevaste periode gelijk aan looptijd
Bedrijfshypotheek	<ul style="list-style-type: none"> • Financiering vanaf € 25.000 tot € 500.000 • Tot 100% van executiewaarde • Looptijd van 1 tot 25 jaar • Snel geregeld tegen zeer gunstige voorwaarden • 3 aflossingsvormen: lineair, in één keer aan einde looptijd of combinatie van beide. • Bij aflossing in één keer dient een kapitaalverzekering te worden afgesloten.
Rentevastlening	<ul style="list-style-type: none"> • Keuze tussen verschillende rentevaste periodes • Voor bedragen vanaf € 150.000 • Onder voorwaarden aflossingsvrije financiering onroerend goed mogelijk tot maximaal 75% procent van de executiewaarde • Lineaire aflossing per maand, kwartaal, halfjaar of jaar • Deelopnames mogelijk tegen betaling rentevaste premie

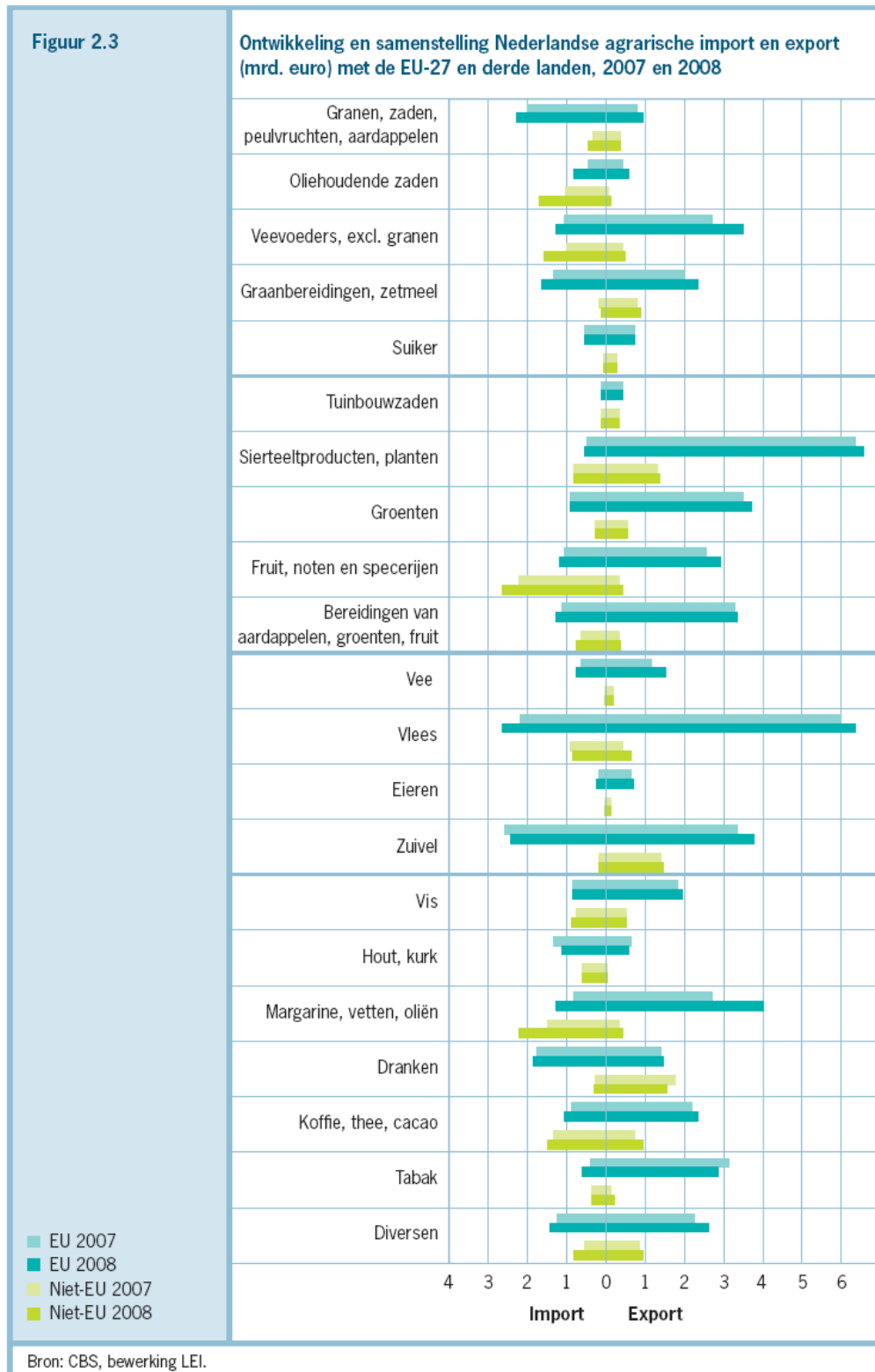
Bron: ING – Financieringen (internet), 2010

Bijlage III. Melkquotum en –productie EU 2008/2009

Land	Quotum 08/09 (tonnen)	Productie 08/09 (tonnen)	Overschrijding (tonnen)	%	Heffing (* 1000)
Duitsland (DE)	28.750.158	28.485.316	-264.842	-0,9%	
Frankrijk (FR)	24.742.343	23.549.715	-1.192.628	-4,8%	
VK (UK)	14.945.231	13.488.791	-1.456.440	-9,7%	
Nederland (NL)	11.393.353	11.550.566	157.213	1,4%	€ 43.752
Italië (IT)	10.412.532	10.567.566	155.034	1,5%	€ 43.146
Polen (PL)	9.402.339	9.316.337	-86.002	-0,9%	
Spanje (ES)	6.172.742	5.913.512	-259.230	-4,2%	
Ierland (IE)	5.501.838	5.362.932	-138.906	-2,5%	
Denemarken (DK)	4.612.377	4.597.872	-14.505	-0,3%	
België (BE)	3.387.685	3.329.632	-58.053	-1,7%	
Zweden (SE)	3.415.796	2.994.700	-421.096	-12,3%	
Oostenrijk (AT)	2.755.096	2.788.033	32.937	1,2%	€ 9.166
Tsjechie (CZ)	2.785.414	2.699.338	-86.076	-3,1%	
Finland (FI)	2.486.425	2.251.621	-234.804	-9,4%	
Portugal (PT)	1.979.091	1.899.900	-79.191	-4,0%	
Hongarije (HU)	1.920.233	1.613.038	-307.195	-16,0%	
Litouwen (LT)	1.674.056	1.409.073	-264.983	-15,8%	
Roemenie (RO)	1.436.437	1.063.068	-373.369	-26,0%	
Slowakije (SK)	1.049.485	939.910	-109.575	-10,4%	
Bulgarije (BG)	912.238	797.758	-114.480	-12,5%	
Griekenland (EL)	835.404	736.794	-98.610	-11,8%	
Letland (LV)	723.436	661.053	-62.383	-8,6%	
Estland (EE)	650.271	600.950	-49.321	-7,6%	
Slovenie (SI)	568.141	520.255	-47.886	-8,4%	
Luxemburg (LU)	278.071	279.771	1.700	0,6%	€ 473
Cyprus (CY)	146.970	148.500	1.530	1,0%	€ 426
Malta (MT)	49.672	39.411	-10.261	-20,7%	
EU-15	121.668.142	117.796.721	-3.871.421	-3,2%	€ 96.537
NM-12	21.318.692	19.808.691	-1.510.001	-7,1%	€ 426
EU-27	142.986.834	137.605.412	-5.381.422	-3,8%	€ 96.963

Bron: Europese Commissie, 2009

Bijlage IV. Nederlandse agrarische handel



Bron: LEI, 2009

Bijlage V. Veronderstellingen voor 2020

Demografische trends	De wereldbevolking groeit vooral in landen met lage en gemiddelde inkomens. De bevolkingsgroei in Europa is laag. Voor Nederland is zal een groei van 0,3% per jaar plaats vinden. In de voor de Nederlandse land- en tuinbouw belangrijkste afzetmarkt, Duitsland, neemt de bevolking licht af.
Macro-economische ontwikkeling	In bijna alle regio's van de wereld vindt economische groei plaats. Deze is in transitielanden en ontwikkelingslanden duidelijk hoger dan in de EU-15, de VS en Japan. Dit geldt met name voor Brazilië, China, India en de nieuwe EU-lidstaten. Dit betekent dat de groei van de marktvraag plaatsvindt in markten die relatief ver van Nederland verwijderd zijn.
Productiviteit	In de melkveehouderij neemt de melkproductie per koe toe met iets meer dan 1% per jaar.
Arbeid	De jaarlijkse groeipercentages van de arbeidsproductiviteit per bedrijfstak over 2006-2020 zijn ontleend aan het CPB (2004): <ul style="list-style-type: none"> - 2,2% per jaar voor Nederland als geheel; - 3,6% per jaar voor de land- en tuinbouw; - extra aanname: de arbeidsproductiviteit stijgt in de veehouderij (5,6% per jaar). Tweemaal zo sterk als in akker- en tuinbouw (2,8% per jaar). De verandering in de prijs van arbeid hangt samen met de verandering in inkomen per hoofd van de bevolking. De prijs van arbeid neemt fors toe in Centraal Europa en de rest van de wereld en beduidend minder hard in de EU-15.
Energie	De olieprijs stijgt tot USD 105 per vat in 2020.
Wisselkoers euro	De waarde van de euro stijgt naar USD 1,49 in 2009, daalt daarna naar USD 1,39 in 2015, om vervolgens stabiel te blijven.
Wereldmarkten	De ontwikkeling in de voedselprijzen op wereldniveau is in beginsel ontleend aan de OECD-FAO Agricultural Outlook (2008-2017).
Gemeenschappelijk landbouwbeleid (GLB)	<ul style="list-style-type: none"> - Interventie: systeem blijft in principe gehandhaafd, maar wordt afgezwakt; - Bedrijfstoelagen: Volledige ontkoppeling van de productie. Handhaving verdeling middelen per lidstaat; handhaving historische referentie in Nederland; - Afschaffing melkquotum in 2015; - Afschaffing verplichte braak;
Biobrandstoffen	<ul style="list-style-type: none"> - 5,75% van transportbrandstoffen in 2010 (niet verplicht); - 10% van transportbrandstoffen in 2020 (verplicht); - Premie van 45 euro per hectare wordt afgeschaft.
WTO-afspraken (Doha-ronde)	EU-voorstel wordt aanvaard: voor de rundveesector (zuivel en rundvlee) worden vrij sterke prijsdalingen verwacht.
Milieubeleid	<ul style="list-style-type: none"> - De productierechten voor dieren in het kader van het mestbeleid worden in 2015 afgeschaft; - Derogatie van de nitraatrichtlijn ongewijzigd. Aanwending fosfaat uit kunstmest en dierlijke mest in 2020 maximaal: 60 kg op bouwland en 90 kg op grasland; - Kosten mestverwerking en mestafzet als exportwaardig product of als kunstmestvervanger in binnen- of buitenland in 2020: € 20 per m³ voor rundveemest; - Gebruik sleepvoetenapparatuur op grasland op zandgrond.

Bron: LEI, 2009¹²⁴

Bijlage VI. Kostprijs van melk op zuivere melkveebedrijven

	< 350.000 kg quotum	350.000 – 650.000 kg quotum	> 650.000 kg quotum
Bedrijfsopzet			
Aantal steekproefbedrijven	45	80	102
Aantal bedrijven	3.210	6.790	5.310
Oppervlakte cultuurgrond	23,42	40,13	69,27
Aantal melkkoeien	35,2	63,8	122,0
Gebruiksmelkquotum	242.900	506.900	1.008.800
Melkproductie	249.300	512.600	1.003.200
Melkproductie per koe	7.070	8.030	8.220
Vetgehalte melk (%)	4,43	4,36	4,35
Eiwitgehalte melk (%)	3,51	3,51	3,52
Kosten per 100 kg melk			
Veevoer	9,36	9,68	9,73
Diergezondheid en veeverbetering	2,67	2,34	2,16
Overige kosten vee en gewas	4,18	3,82	3,76
Arbeid	23,67	15,44	10,65
Loonwerk	2,79	2,57	2,39
Rente	7,65	6,49	6,45
Afschrijvingen	5,80	5,96	6,00
Onderhoud	3,72	3,07	2,91
Brandstoffen en energie	2,84	2,28	2,06
Kosten immateriele activa	0,84	0,42	0,68
Overige kosten	5,27	4,41	3,18
Totaal kosten	68,79	56,48	49,98
Opbrengsten per 100 kg melk			
Melk	36,98	37,81	38,04
Overige opbrengsten	6,82	6,48	5,75
Totaal melk- en overige opbrengsten	43,80	44,29	43,79
Totaal EU-betalingen	4,08	3,91	3,90
Totaal opbrengsten	47,88	48,20	47,69
Resultaten per 100 kg melk			
Netto-bedrijfsresultaat	-20,90	-8,28	-2,29
Rentabiliteit	70	85	95
Arbeidsopbrengst	2,77	7,16	8,37
Kostprijs van melk	58,74	48,24	43,50

Bron: LEI, 2010¹²⁵

Bijlage VII. Berekeningen

Risico (DSCR)

De *Debt Service Coverage Ratio* is het bedrijfsresultaat voor afschrijvingen in relatie tot rente en aflossingsplicht. Bij een DSCR kleiner dan 1,3 is er sprake van een verhoogd risico om aan de financieringsverplichtingen te voldoen.

Solvabiliteit

De solvabiliteitsratio is de relatie van het eigen vermogen tot het totaal vermogen.

Rentabiliteit

Rentabiliteit op het eigen vermogen is de nettowinst gedeeld door het gemiddeld eigen vermogen * 100%. De rentabiliteit kan ook worden berekend over het totaal vermogen (RTV). Dit kengetal zegt iets over de onderneming als geheel. Het is het resultaat over een periode gedeeld door het gemiddeld vermogen * 100%. Dit is uit te rekenen door de nettowinst + rente + belastingen te delen door het totale vermogen. Daarnaast is er ook de rentabiliteit over het vreemd vermogen (RVV). Dit is de betaalde interest gedeeld door het gemiddeld vreemd vermogen * 100%. Doordat de belastingen niet goed achterhaald kunnen worden, is er voor gekozen om slechts de rentabiliteit op het eigen vermogen te berekenen bij de rentabiliteitsratio's in de verschillende scenario's.

Risicoratio in een conservatief scenario op een kleinschalig melkveebedrijf

Deze wordt uitgerekend door de nettowinstmarge (€ 3.556,20) plus de rente over het vreemd vermogen (€ 0,05) en de afschrijvingen (€ 0,06) per kilo melk (gegevens van het LEI, zie Bijlage VI. *Kostprijs van melk op zuivere melkveebedrijven*) te vermenigvuldigen met het melkquotum (242.900 kilo) waar het ondernemersinkomen (€ 39.000) weer van wordt afgetrokken. Dit getal wordt gedeeld door de financiering per kilo melk (€ 0,96) vermenigvuldigd met het melkquotum (242.900) dat weer wordt vermenigvuldigd met de rente van de hypotheek (4,8%) en de financiering per kilo melk (€ 0,96) vermenigvuldigd met het melkquotum (242.900 kilo) dat weer wordt vermenigvuldigd met de aflossing van de hypotheek per jaar (3,5%).

In een calculatie heeft onderstaande opbouw en geeft het volgende resultaat:

$$(\text{€}3.556,20 + ((\text{€}0,05 + \text{€}0,06) * 242.900) - \text{€}39.000) / (((\text{€}0,96 * 242.900) * 0,048) + ((\text{€}0,96 * 242.900) * 0,035)) = -0,53$$

Solvabiliteitsratio in een liberaliseringsscenario op een gemiddeld melkveebedrijf

Deze wordt berekend door de grondprijs (€ 36.789) te vermenigvuldigen met het aantal hectares (40) die weer vermenigvuldigd wordt met de groei (20%) van deze productiefactor. Hier wordt de waarde per ligplaats (€ 2.750) vermenigvuldigd met het aantal koeien (64) die weer vermenigvuldigd wordt met de groei (20%) van deze productiefactor bij opgeteld. Van dit totale vermogen zal het vreemd vermogen worden afgetrokken. Dit gaat door de financiering per kilo melk (€ 0,81) te vermenigvuldigen met het aantal kilo's melk (506.900 kilo) plus het aantal hectares (40) vermenigvuldigd met de groei (20%) wat weer wordt vermenigvuldigd met de grondprijs (€36.789) plus het aantal koeien (64) vermenigvuldigd met de groei (20%) wat weer wordt vermenigvuldigd met de waarde van de ligplaatsen (€2.750). Vervolgens wordt dit getal (het eigen vermogen) gedeeld door het totale vermogen. Deze wordt uitgerekend door de grondprijs (€ 36.789) te vermenigvuldigen met het aantal hectares (40) die weer vermenigvuldigd wordt met de groei (20%) van deze productiefactor. Hier wordt de waarde per ligplaats (€ 2.750) vermenigvuldigd met het aantal koeien (64) die weer vermenigvuldigd wordt met de groei (20%) van deze productiefactor bij opgeteld.

In een calculatie heeft onderstaande opbouw en geeft het volgende resultaat:

$$(((\text{€}36.789 * 40 * 1,2) + (\text{€}2.750 * 64 * 1,2)) - ((\text{€}0,81 * 506.900) + (40 * 0,2 * \text{€}36.789) + (64 * 0,2 * \text{€}2.750))) / (((\text{€}36.789 * 40 * 1,2) + (\text{€}2.750 * 64 * 1,2))) = 62,59\%$$

Rentabiliteitsratio in een alternatief scenario op een grootschalig melkveebedrijf

Deze wordt uitgerekend door de nettowinstmarge (€ 80.847,43) gedeeld door de waarde van de grondprijs (€ 36.789) plus de stijging van de grondprijs door de flat rate (€ 2.415) vermenigvuldigd met het aantal hectares (69) plus de waarde van de ligplaatsen (€ 2.750) vermenigvuldigd met het aantal koeien (122) min de financiering per kilo melk (€ 0,81) vermenigvuldigd met het melkquotum (1.008.800).

In een calculatie heeft onderstaande opbouw en geeft het volgende resultaat:

$$€80.847,43 / (((€36.789 + €2.415) * 69) + (€2.750 * 122)) - (€0,81 * 1.008.800) = 3,61\%$$

Bijlage VIII. Uitgenodigde stakeholders Rondetafelgesprek

Naam	Organisatie	Functie
ir. J. (Jan) Mulder	Dagvoorzitter	Europarlementariër landbouw en begrotingszaken (1994-2009) en (2010-heden)
mr.dr. F. (Folkert) Beekman	Productschap Zuivel	Secretaris
J. (Jan) Breembroek	Gibo Accountants	Directeur Adviesgroep
ir. C. (Cees) van Bruchem	LEI	Onderzoeker; lid Eerste Kamer (1999-2003)
ing. C.H. (Cor) Bruns, MBA	ING	Manager agrarisch advies
ir. M.H.A. (Michel) de Haan	WUR-ASG/IFCN	Projectleider Koeien en kansen
H. (Harm) Holman	EDF	Voorzitter
K. (Kees) Janssen	Agra-matic BV	Directeur
J.J. (Jan) Klink BSc.	WUR/ING	Student
E.G. (Edwin) Kolsteeg	Hokofarm Group	CEO
ir. R.P. (Roald) Lapperre	LNV	Directeur GLB en EU expertgroep zuivel
S.J. (Siem Jan) Schenk	LTO	Voorzitter LTO melkveehouderij
ing. W.M. (Erwin) Wunnekink	FrieslandCampina	Commissaris

Bijlage IX. Brief stakeholders



WHOLESALE BANKING

ECONOMICS DEPARTMENT

Postbus 1800, 1000 BV Amsterdam

Siem Jan Schenk
Langereis 52
1733 ME NIEUWE NIEDORP

Afdeling

Economisch Bureau

Locatiecode

ACT.C.00.358

Telefoon: 020-56 34430

Onderwerp

Uitnodiging voor besloten Rondetafelgesprek Nederlandse Zuivelsector

Datum

19 januari 2010

Geachte heer Schenk,

De dynamische Nederlandse zuivelsector is beeldbepalend voor het Nederlandse landschap en levert een substantieel aandeel in het nationale product en de Nederlandse export. Door fundamentele veranderingen in de Europese regelgeving staat de sector voor nieuwe uitdagingen om haar economische en maatschappelijke positie te handhaven en verder uit te bouwen.

ING wil graag met een twaalftal vertegenwoordigers uit de Nederlandse melkveehouderijsector in debat tijdens een besloten Rondetafelgesprek. Doel is richting geven aan ontwikkelingen in de sector en de wijze waarop een bank zich zou moeten opstellen. Aanleiding zijn de effecten van de nieuwe EU financieringsperiode (2014-2020) alsmede de afschaffing van het melkquotum per 1 april 2015.

U bent daarom van harte uitgenodigd om deel te nemen aan deze besloten Rondetafel:

Impact EU ontwikkelingen op de Nederlandse zuivelsector *Wat zijn de financiële consequenties voor de melkveehouder in 2020?*

Deze Rondetafel zal plaats vinden in het midden van Nederland op 22, 23 of 24 februari 2010 van 10.00 uur tot 13.00 uur. Hiervoor zijn directeuren, voorzitters en vertegenwoordigers van belangenorganisaties, beleidsinstellingen, verwerkende industrie, kennisinstellingen, (financieel) adviserende organisaties en agrarische bouwbedrijven uit de Nederlandse zuivelsector uitgenodigd.

De bijeenkomst heeft een besloten karakter. Er zal geen pers en publiek aanwezig zijn en de 'Chatham House rules' zullen van toepassing zijn. Dagvoorzitter is Jan Mulder, oud-Europarlementariër (1994-2009) op het gebied van landbouw- en begrotingszaken.

Om tot een succesvolle bijeenkomst te komen is het een vereiste dat zoveel mogelijk genodigden aanwezig zullen zijn. Graag zie ik u voor 26 januari a.s. tegemoet of en op welke data u beschikbaar bent om deel te nemen aan het Rondetafelgesprek. Voor aanmelding en overige vragen kunt u zich wenden tot Jan Klink (e-mail: johannes.jacobus.klink@ing.nl | telefoon: 06-18933008). Na aanmelding zult u een week voor aanvang van de bijeenkomst de benodigde informatie van ons ontvangen.

Ik hoop u te mogen begroeten op het Rondetafelgesprek in februari 2010!

Met vriendelijke groet,

Cor Bruns
Sectormanager agrarisch advies ING Nederland

Bijlmerdreef 24, Amsterdam
T (020) 56 34430 F (020) 56 34409

www.ing.com
ING Bank N.V., statutair gevestigd te
Amsterdam
Handelsregister nr. 33031431 Amsterdam

Bijlage X. Bevestigingsbrief stakeholders



WHOLESALE BANKING
ECONOMICS DEPARTMENT

Postbus 1800, 1000 BV Amsterdam

Folkert Beekman
Louis Braillelaan 80
2700 AT ZOETERMEER

Afdeling
Economisch Bureau
Locatiecode
ACT.C.00.358

Telefoon: 020-56 34430

Onderwerp
Besloten Rondetafelgesprek Nederlandse Zuivelsector
Geachte heer Beekman,

Datum
3 februari 2010

Hartelijk dank voor uw aanmelding om deel te nemen aan de besloten Rondetafel:

Impact EU ontwikkelingen op de Nederlandse zuivelsector *Wat zijn de financiële consequenties voor de melkveehouder in 2020?*

Deze Rondetafel zal plaats vinden op het landgoed Heerlijkheid Mariënwaerd, Mariënwaerd 't Klooster 5, 4153 RR te Beesd op 24 februari 2010 van 10.00 uur tot 13.00 uur.

Doel van deze besloten Rondetafel is richting geven aan ontwikkelingen in de sector en de wijze waarop een bank zich zou moeten opstellen. Aanleiding zijn de effecten van de nieuwe EU financieringsperiode (2014-2020) alsmede de afschaffing van het melkquotum per 1 april 2015. De bijeenkomst heeft een besloten karakter. Er zal geen pers en publiek aanwezig zijn en de 'Chatham House rules' zullen van toepassing zijn. Dagvoorzitter is Jan Mulder, oud-Europarlementariër (1994-2009) op het gebied van landbouw- en begrotingszaken.

De volgende personen zullen deelnemen aan het besloten Rondetafelgesprek:

Naam	Organisatie	Functie
<i>ir. J. (Jan) Mulder</i>	<i>Dagvoorzitter</i>	<i>Europarlementariër (1994-2009)</i>
<i>mr.dr. F. (Folkert) Beekman</i>	<i>Productschap Zuivel</i>	<i>Secretaris</i>
<i>J. (Jan) Breembroek</i>	<i>Gibo Accountants</i>	<i>Directeur Adviesgroep</i>
<i>ir. C. (Cees) van Bruchem</i>	<i>LEI</i>	<i>Onderzoeker; lid Eerste Kamer (1999-2003)</i>
<i>ir. M.H.A. (Michel) de Haan</i>	<i>WUR-ASG/IFCN</i>	<i>Projectleider</i>
<i>H. (Harm) Holman</i>	<i>EDF</i>	<i>Voorzitter; melkveehouder</i>
<i>K. (Kees) Janssen</i>	<i>Agra-matic BV</i>	<i>Directeur</i>
<i>E.G. (Edwin) Kolsteeg</i>	<i>Hokofarm Group</i>	<i>CEO</i>
<i>ir. R.P. (Roald) Lapperre</i>	<i>LNV</i>	<i>EU expertgroep zuivel</i>
<i>S.J. (Siem Jan) Schenk</i>	<i>LTO</i>	<i>Voorzitter LTO melkveehouderij; melkveehouder</i>
<i>ing. W.M. (Erwin) Wunnekink</i>	<i>FrieslandCampina</i>	<i>Commissaris; melkveehouder</i>

Voor vragen kunt u zich wenden tot Jan Klink (e-mail: johannes.jacobus.klink@ing.nl | telefoon: 06-18933008). U zult een week voor aanvang van de bijeenkomst alle aanvullende informatie met betrekking tot de invulling van het Rondetafelgesprek per e-mail van ons ontvangen.

Ik zie er naar uit u te begroeten op het Rondetafelgesprek op 24 februari 2010!

Met vriendelijke groet,
Cor Bruns
Sectormanager agrarisch advies ING Nederland

Bronnen

- ¹ ING annual report, (2008). *Steering the business through turbulent times*. ING Groep N.V. Corporate Communications, Amsterdam
- ² Agriculture and Rural Development, (2009). *The Common Agricultural Policy and the Lisbon Strategy*. http://ec.europa.eu/agriculture/lisbon/index_en.htm. Bezocht op 29 september 2009
- ³ Nuzakelijk.nl, (2009). *Brussel stelt EU-werkgroep in over melkprijs*. <http://www.nuzakelijk.nl/algemeen/2095703/brussel-stelt-eu-werkgroep-in-melkprijs.html>. Bezocht op 7 oktober 2009
- ⁴ BN de Stem in *AGF.nl*, (2009). *ING Bank wil marktaandeel land- en tuinbouw vergroten*. http://www.agf.nl/nieuwsbericht_detail.asp?id=41802. Bezocht 12 oktober 2009
- ⁵ Kelholt, H., (2009). *Agrarische handel 2008: kredietcrisis nog slechts licht effect*. Wageningen UR. LEI, Agri-Monitor, mei 2009
- ⁶ ING jaarverslag, (2008). *Steering the business through turbulent times*. ING Groep N.V. Corporate Communications, Amsterdam
- ⁷ Agriculture and Rural Development, (2009). *The Common Agricultural Policy and the Lisbon Strategy*. http://ec.europa.eu/agriculture/lisbon/index_en.htm. Bezocht 28 september 2009
- ⁸ Johson, G., Scholes, K. en Whittington, R. (2008). *Exploring Corporate Strategy*. 8th edition, Pearson- Prentice Hall, ISBN 9781405887335. *What is Strategy?* p. 3
- ⁹ Johson, G., Scholes, K. en Whittington, R. (2008). *Exploring Corporate Strategy*. 8th edition, Pearson- Prentice Hall, ISBN 9781405887335. *The strategic position*. p. 13
- ¹⁰ Mintzberg, H. (1978). *Patterns in Strategy Formation*. Management Science, Vol. 24, No. 9 (May, 1978), pp. 934-948
- ¹¹ Zineldin, M. en Bredenlow, T. (2001). *Performance measurement and management control positioning strategies, quality and productivity: a case study of a Swedish bank*. MCB University Press. ISSN 0268-6902. School of Management and Economics, Vaxjo University, Sweden. Managerial Auditing Journal 16/9 [2001], p. 484-499
- ¹² Johson, G., Scholes, K. en Whittington, R. (2008). *Exploring Corporate Strategy*. 8th edition, Pearson- Prentice Hall, ISBN 9781405887335. *The strategic position*. p. 13-14
- ¹³ Porter, M.E. (1996). *What is strategy?* Harvard Business Review. November – December 1996, p. 1-20
- ¹⁴ Caves, R.E. en Porter, M.E. (1977). *From entry barriers to mobility barriers: Conjectural decisions and contrived deterrence to new competition*. Quarterly Journal of Economics, 91, p. 241-262
- ¹⁵ Porter, M.E. (1981). *The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management*. The Academy of Management Review, Vol. 6, No. 4 (Oct., 1981). p. 609-620
- ¹⁶ Skaggs, B.C. en Youndt, M. (2004). *Strategic Positioning, human capital, and performance in service organizations: a customer interaction approach*. Strategic Management Journal 25. p. 85-99
- ¹⁷ Maes, A. (2005). *Een multimodale kijk op informatie*. Tilburg Univesiteit. Hoofdstuk 9, p.12
- ¹⁸ Zineldin, M. (2005). *Quality and customer relationship management (CRM) as competitive strategy in the Swedish banking industry*. School of Management and Economics, Vaxjo University, Vaxjo, Sweden. Emerald Group Publishing Limited The TQM Magazine. Vol. 17 No. 4, 2005. p. 329-344
- ¹⁹ Trijp, J.C.M. (2009). *De agribusiness denkt nog te veel vanuit bulkproductie*. In: Boerderij – Business top 100. Rankingnummer, 20 november 2009. p. 86-87

-
- ²⁰ Batens, D.(2003) *Adaptieve Logica's. Een precieze benadering van vertrouwde maar door logici verwaarloosde redeneervormen*. Centrum voor Logica en Wetenschapsfilosofie. Algemeen Nederlands Tijdschrift voor Wijsbegeerte. Universiteit Gent, p. 9
- ²¹ Quinn, J., T. Doorley, en P. Paquette. (1990). *Technology in Services: Rethinking Strategic Focus*. Sloan Management Review. Winter: p. 79-87
- ²² Itami, H. (1987). *Mobilizing Invisible Assets*. Harvard University Press. Cambridge.
- ²³ Polyani, M. (1966). *The Tacit Dimension*. Doubleday. New York.
- ²⁴ Goldsmith, P. en Gow, H. (2000). *Strategic Positioning Under Agricultural Structural Change: A Critique of Long Jump Cooperative Ventures*. Department of Agricultural and Consumer Economics, University of Illinois at Urbana-Champaign. Prepared for the Annual Meeting of NCR-194 Regional Research Meetings on Cooperatives. December 12 - 13, 2000. Las Vegas.
- ²⁵ Johson, G., Scholes, K. en Whittington, R. (2008). *Exploring Corporate Strategy*. 8th edition, Pearson- Prentice Hall, ISBN 9781405887335. *Competitive forces – the five forces framework* p. 59-67
- ²⁶ Johson, G., Scholes, K. en Whittington, R. (2008). *Exploring Corporate Strategy*. 8th edition, Pearson- Prentice Hall, ISBN 9781405887335. *Strategic capability*. p. 94
- ²⁷ Eshuis, J., Gremmen, H.G.J., Slangen, L.H.G., en Woerkum, C.M.J. (2006). *Kostbaar vertrouwen*. ISBN 90-8504-562-2. Uitgeverij Eburon, Delft
- ²⁸ Johson, G., Scholes, K. en Whittington, R. (2008). *Exploring Corporate Strategy*. 8th edition, Pearson- Prentice Hall, ISBN 9781405887335. *The PESTEL framework*. p. 55-57
- ²⁹ Johson, G., Scholes, K. en Whittington, R. (2008). *Exploring Corporate Strategy*. 8th edition, Pearson- Prentice Hall, ISBN 9781405887335. *SWOT*. p. 118-120
- ³⁰ Kooistra K. en Vries, de. R. (2004). *Op weg naar duurzaam rijden met aardgas – Deelrapportage 2 Economische Haalbaarheid*. Rijksuniversiteit Groningen, p. 26-27
- ³¹ Holman, H. (2010). Voorzitter European Dairy Farmers. *Schuld ergste last melkveebedrijf*. In: Agrarisch Dagblad, <http://www.agd.nl/1096378/Nieuws/Artikel/Schuld-ergste-last-melkveebedrijf.htm>. Bezocht op 5 maart 2010
- ³² Operationeel hefboomeffect. *Definitie*. http://nl.wikipedia.org/wiki/Operationeel_hefboomeffect. Bezocht op 5 maart 2010
- ³³ Refibo (2006). *Boekhouding & Bedrijfsadvies*. Recht, Fiscaliteit en Boekhouding.
- ³⁴ Boers, T. (2009). *DSB onbekend in landbouw*. Adviseur Gibo Groep Alkmaar. In: Veldpost – onafhankelijk landbouwblad voor Noord-Nederland. Agrio uitgeverij. Editie 29 – Jaargang 20. 17 oktober 2009, p.1
- ³⁵ Verduin (2002). *Omschrijving – cross selling*. Verduin marketing consultants. <http://www.crbegrippen.nl/omschrijving.php?id=249>. Bezocht op 30 december 2009
- ³⁶ ING Nederland (2005). *Policy Paper Landbouw*. september 2005
- ³⁷ ING Intranet (2009). *Kennismanagement Business Banking*. http://retail.m2s.intranet/BusinessBanking/Pages/63b98296221a119ac125759200463dfd_nl.aspx?FromMenuId=4. Bezocht op 25 november 2009
- ³⁸ ING (2010). *Lenen voor een investering*. <http://www.ing.nl/zakelijk/financien/lenen-voor-een-investering/index.aspx>. Bezocht op 5 maart 2010

-
- ³⁹ ING intranet (2009). *Agrarisch Advies*.
http://retail.m2s.intranet/AAD/Pages/c026f83705593a12c1256eca0039a7aa_nl.aspx?FromMenuId=2. Bezocht op 25 november 2009
- ⁴⁰ Boerderij (2009). *Boerderij – Business top 100*. Senefelder Misset bv. Doetinchem, 20 november 2009. p. 167
- ⁴¹ Vliet, C.J., van (2009). Mondelinge conversatie. Sectormanager Vee, Vlees en Eieren ING. Regiobijeenkomst Agri – ING, Amsterdam, 6 oktober 2009
- ⁴² Stevens R. (2009). *Bij elke investering het effect op de kostprijs bepalen*. Interview met Cor Bruns, manager directeur agrarische bedrijven ING. In: *Melkveebedrijf*, nr. 6, juni 2009, p. 6-7
- ⁴³ ING Nederland (2005). *Policy Paper Landbouw*. september 2005
- ⁴⁴ Mattousch, R. (2008). *Kapitaallasten, meer dan een financieel vraagstuk alleen*. PricewaterhouseCoopers – vastgoed in de gezondheidszorg. PowerPoint Presentatie. 26 september 2008, slide 12
- ⁴⁵ ING melkveehouderij, (2009). *Sectorbeschrijving melkveehouderij*. April 2009
- ⁴⁶ Rabobank Groep (2009). *Versteving marktleiderschap in Nederland*.
http://www.jaarverslagenrabobank.nl/jaarverslag_2008/aDU1058_Versteving_marktleiderschap_in_Nederland.aspx?intPage=6. Bezocht op 17 november 2009
- ⁴⁷ Bernadette – NVLJ (2006). *Hele aardige dingen*. Nederlandse Vereniging van Landbouw Journalisten. Landbouwblog.
http://landbouw.paginablog.nl/landbouw/2006/04/hele_aardige_dingen.html. Bezocht op 25 november 2009
- ⁴⁸ Rabobank (2009). *Food & agri*. http://overons.rabobank.com/content/profiel/wie_we_zijn/food_agri/. Bezocht op 25 november 2009
- ⁴⁹ Jansen, M (2010). *Boeren moeten eindelijk eens zakelijk worden*. directeur Consumentenzaken en Kwaliteit van het CBL In: agrarisch dagblad. <http://www.agd.nl/1093692/Opinie/AGD.foodlog/Foodlog/Marc-Jansen-CBL-boeren-moeten-eindelijk-eens-zakelijk-worden.htm>. Bezocht op 26 januari 2010
- ⁵⁰ Jansen, M (2010). *Boeren moeten eindelijk eens zakelijk worden*. directeur Consumentenzaken en Kwaliteit van het CBL In: agrarisch dagblad. <http://www.agd.nl/1093692/Opinie/AGD.foodlog/Foodlog/Marc-Jansen-CBL-boeren-moeten-eindelijk-eens-zakelijk-worden.htm>. Bezocht op 26 januari 2010
- ⁵¹ Boerderij (2009). *Boerderij – Business top 100*. Senefelder Misset bv. Doetinchem, 20 november 2009. p. 12, 43, 126, 143, 164 en 167
- ⁵² MDWeekly (2009). *ABN Amro heeft van 17% marktaandeel in agrarisch krediet*. Uitgave van Profnews. In: Groenten & Fruit, 17 april 2009. <http://www.mdweekly.nl/909595/abn-amro-heeft-van-17-marktaandeel-in-agrarisch-krediet>. Bezocht op 25 november 2009
- ⁵³ Mdweekly (2008). *Friesland Bank wil groeien buiten Friesland*. In: Boerderij, 24 juni 2008.
<http://www.mdweekly.nl/890395/friesland-bank-wil-groeien-buiten-friesland>. Bezocht op 01 december 2009
- ⁵⁴ Beek, C.G.G. van (2009). Sectorspecialist Business Banking Tuinbouw. ING Business Banking. Controle op de tabel *marktaandeel agrarische sector – uitstaand krediet*. 17 december 2009
- ⁵⁵ Rabobank (2004). Rabobank Jaarverslag – Kredietverlening Primaire Agrarische Sector (*1.000 euro)
- ⁵⁶ BNDR (2008). *Rabobank zoekt wapens tegen prijsschommelingen*. Ledenblad van het Nederlands Agrarisch Jongeren Kontakt. Drukmotief bv, Apeldoorn, juni 2008, p. 19
- ⁵⁷ Europese Commissie in Productschap Zuivel (2009). *Melk: Vijf lidstaten zijn 99 miljoen euro aan heffingen verschuldigd vanwege overschrijding melkquota*. Persbericht. Brussel, 15 oktober 2009

⁵⁸ IFCN – *World Dairy Map* (2009). Gebaseerd op: *Dairy Report 2008* pp. 58,60,61; IFCN data; nationale statistieken en voorspellingen

⁵⁹ IFCN – *World Dairy Map* (2009). Analyses zijn gebaseerd op IFCN Dairy Report 2008 en additionele berekeningen en voorspellingen van IFCN. Jaaromzetten zuivelondernemingen zijn gebaseerd op de jaarverslagen 2008

⁶⁰ Productschap Zuivel (2008). *Kerncijfers zuivel 2008*. <http://www.prodzuivel.nl/>. Bezocht op 28 oktober 2009

⁶¹ Productschap Zuivel (2009) heeft haar gegevens gebaseerd op: ZMP; Eurostat; FAPRI; USDA; IDF; diverse nationale statistische bureaus en zuivelorganisaties; jaarverslagen van zuivelondernemingen en nationale en internationale tijdschriften. IFCN (2009) *Dairy Report 2009*. International Farm Comparison Network

⁶² Productschap Zuivel, (2008); United Nations Department of Economic and Social Affairs - Population Division, (2009); IFCN Dairy Report, (2008), pp 58-61; International Dairy Federation, Bulletin 423/2007 op <http://www.foodsci.uoguelph.ca/dairyedu/intro.html> en <http://www.proagro.com.ua/eng/art/45928.html>. Bezocht op 28 oktober 2009

⁶³ Zuivelonline, (2009). *Zuivelonline.nl – Kidz*. <http://www.zuivelonline.nl/?PageID=886>. Bezocht op 28 oktober 2009

⁶⁴ College van Beroep voor het bedrijfsleven, (2008). AWB 06/440 29 juli 2008 - 10820 Regeling superheffing en melkpremie 2004; <http://jure.nl/bf0922>; Bezocht op 28 oktober 2009

⁶⁵ Roos, G. (2001). *De economie van veehouderij in Nederland*. Werkdocument 80; ISBN 90 346 3932 0; p.37

⁶⁶ Bruchem, C. van (2009). *Fosfaat: het nieuwe Nederlandse goud!* College Wageningen Universiteit. 1 oktober 2009

⁶⁷ Koning, N. en Jongeneel, R. (2009). *Schijn en werkelijkheid van de EU-landbouwhervormingen* in Boer zoekt toekomst. ESB 94 (4570S). Sdu uitgevers, p. 85

⁶⁸ Bairoch, P.(1976). *Commerce exterieur et developpement economique de l'Europe au XIXe siecle*. Parijs: Mouton

⁶⁹ Oskam, A. (2009). *Uitbreiding van de Europese Unie en landbouw* in Boer zoekt toekomst. ESB 94 (4570S). Sdu uitgevers, p. 78

⁷⁰ Ministerie LNV (2009). *Het GLB na 2003: ontkoppeling*. Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit. http://www.minlnv.nl/portal/page?_pageid=116,1640994&_dad=portal&_schema=PORTAL&p_document_id=110465&p_node_id=2100443&p_mode=BROWSE#2003_mid_term_review. Bezocht op 2 november 2009

⁷¹ Europese Commissie (2009). *Cross Compliance*. Agriculture and the Environment. http://ec.europa.eu/agriculture/envir/cross_com/index_en.htm. Bezocht op 2 november 2009

⁷² Claassen, F. en Flipsen, H., (2009). *Nultolerantie voor transgeen onhoudbaar*. Agrarisch Dagblad – nieuws & opinie, p. 2. 7 oktober 2009

⁷³ Europapoort – Eerste Kamer (2008). *Fiche 1 : Health Check Wetgevingsvoorstellen Gemeenschappelijk Landbouwbeleid (GLB)*. <http://europapoort.eerstekamer.nl/9345000/1/j9vvyg6i0ydh7th/vgbwr4k8ocw2/f=/vhw9c85a1nxu.doc>. Bezocht op 2 november 2009

⁷⁴ Snijder-Hazelhoff, J.F. (2009). *Toekomst Gemeenschappelijk Landbouwbeleid*. Visie VVD – Gemeenschappelijk Landbouwbeleid

⁷⁵ Silvis, H. en Bruchem. C. van (2009). *Bedrijfstoelagen volgens het regionale model – lessen uit Duitsland, Engeland en Denemarken*. Nota 09-010. Projectnummer 21226. LEI Wageningen UR, Den Haag, april 2009

⁷⁶ Belga (2009). *Roemeen Dacian Ciolos mikt op portefeuille van Landbouw*. In: Vilt – Vlaams infocentrum land- en tuinbouw. http://www.vilt.be/Roemeen_Dacian_Ciolos_mikt_op_portefeuille_van_Landbouw. Bezocht op 30 november 2009

-
- ⁷⁷ Wervelkatern (2009). *Afschaffing van de melkquotering: een historische vergissing?* Werkgroep voor een Rechtvaardige en Verantwoorde landbouw. Brussel, juni 2007, p.2
- ⁷⁸ Dairy Reporter.com (2007). *EU milk quota levies fall amidst CAP reforms*.
<http://www.dairyreporter.com/Financial/EU-milk-quota-levies-fall-amidst-CAP-reforms>. Bezocht op 2 november 2009
- ⁷⁹ Lelyon, B. et al. (2008). *Milk quotas abolishment and simplification of the Single Payment Scheme: Implications in Dairy*. Paper voor de 109e EAAE Seminar
- ⁸⁰ Europese Commissie (1998). *Financiering van de Europese Unie – verslag van de commissie over de werking van het stelsel van eigen middelen*. Directoraat-Generaal XIX Begrotingen
- ⁸¹ Europese Commissie (2009). *EU-begroting 2009 – Duurzame ontwikkeling en innovatie centraal in EU-begroting*
- ⁸² Europa NU (2008). *EP neemt EU begroting 2009 aan van € 116 miljard of 0,894% van het BNI van de EU*.
<http://www.europa-nu.nl/9353000/1/j9vvh6nf08temv0/vi0yl4x6y7xh?ctx=vhxcnobbwwwv>. Bezocht op 2 november 2009
- ⁸³ Europees Parlement (2009). *EU-begroting 2010: meer geld voor economie en energie?* Persbericht – begroting, 20 oktober 2009
- ⁸⁴ Osinga, K.J. (2009). LTO-Melkmarktbericht. LTO Nederland, 28 oktober 2009
- ⁸⁵ Jager, J. (2009). *LEI: fractie meer vraag oorzaak prijsstijging*. In: Agrarisch Dagblad – melk & geld. 16 oktober 2009, p.17
- ⁸⁶ Holman, H. (2010). *Rondetafelgesprek 'Impact EU ontwikkelingen op Nederlandse zuivelsector'*. Beesd 24 februari 2010
- ⁸⁷ LTO (2008). *LTO-Internationale melkprijsvergelijking 2007*. LTO Nederland – Vakgroep Melkveehouderij. Den Haag, juli 2008
- ⁸⁸ Productschap Zuivel (2009). *Kengetallen Nederlandse Zuivelsector 2008*
- ⁸⁹ Wilson, C. (1977). *The historical study of economic growth and decline in early modern history*. In: Rich, E., Wilson, C. en Postan, M. *The Cambridge economic history of Europe*. Volume 5. Cambridge: Cambridge university press
- ⁹⁰ Leeuwen, E. van (2009). *Landbouw en de lokale Nederlandse economie* in Boer zoekt toekomst. ESB 94 (4570S). Sdu uitgevers, p. 60
- ⁹¹ Joseph, J., Lidgard, M. en Bedford, R. (2001). *Dealing with ambiguity: on the interdependence of change in agriculture and rural communities*. New Zealand geographer, 57(1), 16-26
- ⁹² LEI (2004, 2009). *Landbouw-economisch bericht*. LEI rapport nr PR.04.01 en 2009-047. Den Haag : Landbouw Economisch Instituut. In Peerlings, J.H.M. (2009). *Land- en tuinbouw en milieu* in Boer zoekt toekomst. ESB 94 (4570S). Sdu uitgevers, p. 67
- ⁹³ Westhoek, H., Dam, J. van, Zeijts, H. van, Stolwijk, H. en Groen J. (2006). *Welvaart en leefomgeving – hoofdstuk 5 Landbouw*. MNP, CPB en RPB. p. 196-197. http://www.welvaartenleefomgeving.nl/pdf_files/A05_Landbouw.pdf. Bezocht op 3 november 2009
- ⁹⁴ CBS (2009). *Opnieuw minder land- en tuinbouwbedrijven*. Centraal Bureau voor de Statistiek. Webmagazine, woensdag 11 november 2009. <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/landbouw/publicaties/artikelen/archief/2009/2009-2933-wm.htm>. Bezocht op 11 november 2009
- ⁹⁵ LEI (2009). *Landbouw-economisch bericht*. LEI rapport nr 2009-047. Den Haag: LEI, p.42-43
- ⁹⁶ Meester, G. (2009). *Mythen rond landbouw* in Boer zoekt toekomst. ESB 94 (4570S). Sdu uitgevers, p. 15

-
- ⁹⁷ Boerderij (2009). *Druppels op gloeiende plaat in zuivelcrisis*. 26 mei 2009. <http://www.boerderij.nl/1076870/Landbouw/Weblogs/Druppel-op-gloeiende-plaat-in-zuivelcrisis.htm>. Bezoekt op 6 november 2009
- ⁹⁸ Meester, G. (2009). *Subsidies en acties schaden imago van melkveehouderij* in Agrarisch Dagblad. 30 oktober 2009, p. 22
- ⁹⁹ Ekamper, P. en Henkens, C.J.I.M. (2006). *Vergrijzing: kansen en knelpunten op de arbeidsmarkt*. Nederlands Interdisciplinair Demografisch Instituut (NIDI) - Demos, jaargang 22, nummer 6, p. 57-60
- ¹⁰⁰ CBS (2010). *Aantal bedrijfshoofden naar grootteklasse en leeftijdsklasse, 2000 en 2009*. Centraal Bureau voor de Statistiek. <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themes/landbouw/publicaties/artikelen/archief/2009/2010-boeren-65-jaar-of-ouder-art.htm>. Bezoekt op 15 februari 2010
- ¹⁰¹ PriceWaterhouseCoopers (2007). *Family Business Onderzoek*. In: Vebego Chronicle 2006/2007, Familiebedrijven blijken gewild. p. 20
- ¹⁰² Economische Barometer Breda (2008). *Zilveren economie*. De zevende economische barometer Breda. Project van gemeente Breda, Rabobank Breda en Avans Hogeschool.
- ¹⁰³ Griffioen, C. (2009). *Top 30: de grootste coöperaties in de agribusiness*. Nederlandse Coöperatieve Raad – feiten en cijfers. Coöperatie, nr. 600, oktober 2009, p. 14-15
- ¹⁰⁴ Jong, M. de (2010). *FrieslandCampina-topman geeft visie over zuivel in 2020*. VMT online. <http://www.vmt.nl/index.php?page=nieuwsartikel&id=6307>. Bezoekt op 26 januari 2010
- ¹⁰⁵ Koopstra, G.A. (2010). *Nieuwjaarsrede*. Productschap Zuivel 5 januari 2010, Kurhaus – Scheveningen.
- ¹⁰⁶ Nemas (2005). *Examen Nemas Voortgezet Management*. Uitwerkingen – 9 juni 2005, p. 5
- ¹⁰⁷ Rogers, E.M, *Diffusion of innovations*, 4th edition. Free Press, New York, 1995. In: Pierick, E. ten, Goddijn, S, en Meeusen M., (2006). *Naar een gereedchapskist voor transitie monitoring - Een verkenning van de bruikbaarheid van methoden, modellen en concepten uit de strategisch management-, diffusie- en sociale netwerk literatuur*. Verantwoorde Veehouderij. Landbouw Economisch Instituut. Rapport 6.06.02. Den Haag, p. 57
- ¹⁰⁸ Pierick, E. ten, Goddijn, S, en Meeusen M., (2006). *Naar een gereedchapskist voor transitie monitoring - Een verkenning van de bruikbaarheid van methoden, modellen en concepten uit de strategisch management-, diffusie- en sociale netwerk literatuur*. Verantwoorde Veehouderij. Landbouw Economisch Instituut. Rapport 6.06.02. Den Haag, p. 43-44
- ¹⁰⁹ Tacken, G.M.L. (2010). Landbouw Economisch Instituut. Gesprek over scenarioanalyses. 13 januari 2010
- ¹¹⁰ Breembroek, J.A. (2010). *Directeur agrarisch advies GIBO groep. Tijdens Rondetafelgesprek te Beesd, 24 februari 2010*
- ¹¹¹ Alfa Accountants (2009). *Cijfers die spreken*. Melkveehouderij
- ¹¹² LEI (2010). *Bedrijven-Informatienet van het LEI – Land en tuinbouw*. http://www3.lei.wur.nl/BIN_ASp/frm_start_binternet.aspx?Database=LTC. Bezoekt op 22 januari 2010
- ¹¹³ Bont, C.J.A.M. de, Everdingen, W.H. van, Jager, J.H. de, Sengers, H.H.W.J.M., Vlieger, J.J. de (2003). *De melkprijs in beweging- Gevolgen van Europese zuivelhervorming voor de melkveehouderij* Landbouw Economisch Instituut, Den Haag. Rapport 6.03.14
- ¹¹⁴ Bont, C.J.A.M. de, Everdingen, W.H. van, Jager, J.H. de, Sengers, H.H.W.J.M., Vlieger, J.J. de (2003). *De melkprijs in beweging- Gevolgen van Europese zuivelhervorming voor de melkveehouderij* Landbouw Economisch Instituut, Den Haag. Rapport 6.03.14, p.41
- ¹¹⁵ Nieuwsbank, (2004). *Melkprijs 2003: 33,74 euro*. Ingezonden persbericht Friesland Coberco Dairy Foods, 4 mei 2004. <http://www.nieuwsbank.nl/inp/2004/05/04/Z021.htm>. Bezoekt op 2 januari 2010
- ¹¹⁶ Tacken, G.M.L. (2010). Landbouw Economisch Instituut. Gesprek over scenarioanalyses. 13 januari 2010

¹¹⁷ BBG & Co accountants (2008). Agro actualiteiten. Jaargang 9, nummer 6, december 2008.
<http://www.bbg.nl/Agro/agro%20jaargang%209,%20nummer%206.htm>. Bezocht op 25 januari 2010

¹¹⁸ Versteijlen, H. (2006). Europese Commissie. In: *Gemeenschappelijk Landbouwbeleid: Bedrijfstoelagen*. Verslag van de discussiebijeenkomst over de toekomst van de inkomensstoelagen uit hoofde van het GLB op dinsdagmiddag 27 juni 2006 in Diligentia te Den Haag. http://www.rlg.nl/adviezen/071/071_discussieverslag.html. Bezocht op 2 januari 2010

¹¹⁹ Bont, C.J.A.M. de, Everdingen, W.H. van, Jager, J.H. de, Sengers, H.H.W.J.M., Vlieger, J.J. de (2003). *De melkprijs in beweging- Gevolgen van Europese zuivelhervorming voor de melkveehouderij* Landbouw Economisch Instituut, Den Haag. Rapport 6.03.14, p.47

¹²⁰ Berkhout, P., Helming, J.F.M., Tongeren, F.W. van, Kleijn, A.J. de, Bruchem C. van (2002). *Zuivelbeleid zonder melkquotering? - Mogelijke gevolgen voor Nederland en de EU*. Landbouw Economisch Instituut, Den Haag. Rapport 6.02.03, p.68

¹²¹ Kamer van Koophandel, (2007). *De besloten vennootschap*, januari 2007

¹²² Boerderij, (2009). *Grondprijzen*. <http://www.boerderij.nl/Landbouw/Grondprijzen/Grondprijs-criteria.htm> Bezocht op 20 december 2009

¹²³ Quotum.nu (2009). *De Onafhankelijke melkquotum marktplaats*. <http://www.quotum.nu/>. Bezocht op 20 december 2009

¹²⁴ Silvis, H.J., C.J.A.M. de Bont, J.F.M. Helming, M.G.A. van Leeuwen, F. Bunte en J.C.M van Meijl, (2009). *De agrarische sector in Nederland naar 2020; Perspectieven en onzekerheden*. Landbouw Economisch Instituut. Rapport 2009-021. ISBN/EAN: 978-90-8615-305-3. Tabel 3.4 Veronderstellingen voor 2020, p. 41

¹²⁵ LEI, (2010). *BINetnet: Bedrijfsresultaten en inkomens van land- en tuinbouwbedrijven*. Landbouw Economisch Instituut. http://www3.lei.wur.nl/BIN_ASP/show.exe. Bezocht op 22 januari 2010

Overzicht gesprekken c.q. bijgewoonde bijeenkomsten m.b.t. de melkveehouderij en/of ING

- Wekelijks gesprek met Cor Bruns, Manager Agrarisch Advies ING;
- Wekelijks gesprek met Marcel Peek, hoofd sectoren, MKB's en regio's - ING economisch bureau;
- Wekelijks gesprek met Janneke Snijder-Hazelhoff, landbouwwoordvoester VVD Tweede Kamerfractie;
- Regiobijeenkomst Agri-ING groep, Amsterdam, 6 oktober 2009;
- Ledenvergadering NMV met o.a. Hans Geurts (voorzitter NMV), Spanbroek, 12 oktober 2009;
- Informatieavond Deltamilk – kaasfabriek Bleskensgraaf, Giessenburg, 17 november 2009;
- Afscheid Raad van Landelijk Gebied met o.a. Gerda Verburg (minister LNV), Andre van der Zande (SG LNV), Gerbrand van 't Klooster (LTO Nederland) en Robbert Hijdra (Natuurmonumenten), Den Haag, 23 november 2009
- Gesprek Kees van Zelderen, vice-voorzitter vakgroep biologische landbouw LTO en Biologica, Den Haag, 26 november 2009;
- Gesprek Albert-Jan Maat (voorzitter) en Petra Tielemans (lobbyist) LTO Nederland, Den Haag, 26 november 2009;
- Landbouwbijeenkomst VVD met o.a. Mark Rutte (partijleider), Ben Lichtenberg (voorzitter LTO Noord-provincie Gelderland), Jan Willem Lagerweij (voorzitter LTO Noord pluimveehouderij) en Siem-jan Schenk (voorzitter LTO melkveehouderij), Apeldoorn, 4 december 2009;
- Regiobijeenkomst Agri-ING groep, Amsterdam, 8 december 2009;
- Bijeenkomst studiegroep melkveehouders Salland met en via Cor Bruns, Nieuw Heeten, 16 december 2009;
- Gesprek Hedde Heidinga, agrarisch accountant, Ubbena, 28 december 2009 en 18 januari 2010;
- Gesprek Gemma Tacken, LEI, over scenarioanalyses, Wageningen, 13 januari 2010;
- Jongerendag 'Panorama 2020' FrieslandCampina, Arnhem, 14 januari 2010;
- Jongerendag Agrifirm, Emmeloord, 20 januari 2010;
- Discussieavond Europees Landbouwbeleid met o.a. Henk Jan Ormel (Tweede Kamerlid CDA), Herman Versteijlen (EC – DG Agri), Roald Lapperre (directeur GLB – LNV), Judith Merkies, Kartika Liotard en Gerben Jan Gerbrandy (Europarlementariërs), Philip den Ouden (directeur FNLI), Ruud Huirne (WUR) en Siem-jan Schenk (voorzitter LTO melkveehouderij), Wageningen, 15 februari 2010;