

Groeien in rendement

Hulpmiddelen om rendabeler te groeien

Onderwijsdag 19 november 2013



Jelle Zijlstra, Wageningen UR Livestock Research



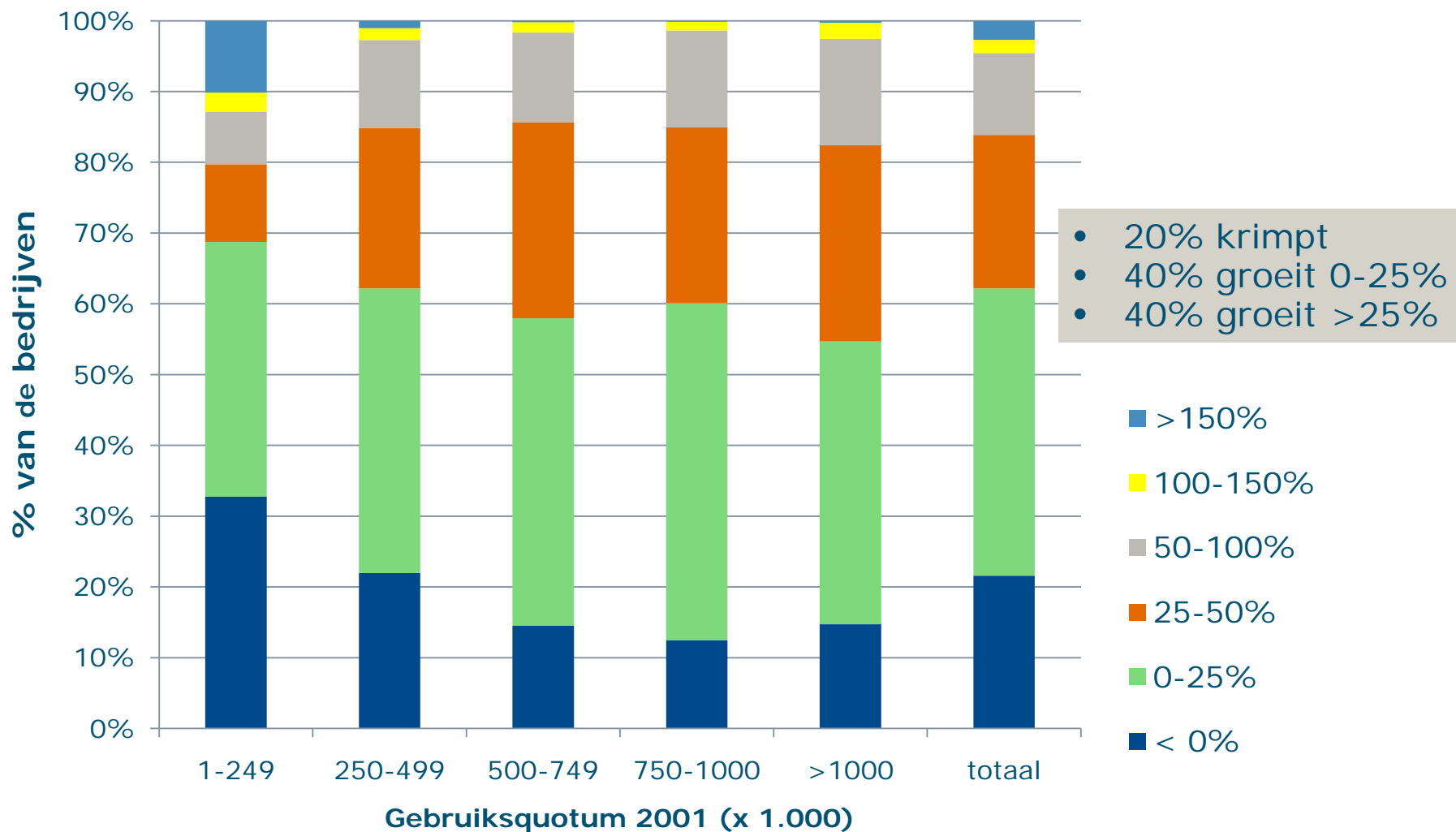
LIVESTOCK RESEARCH
WAGENINGEN UR

Inhoud

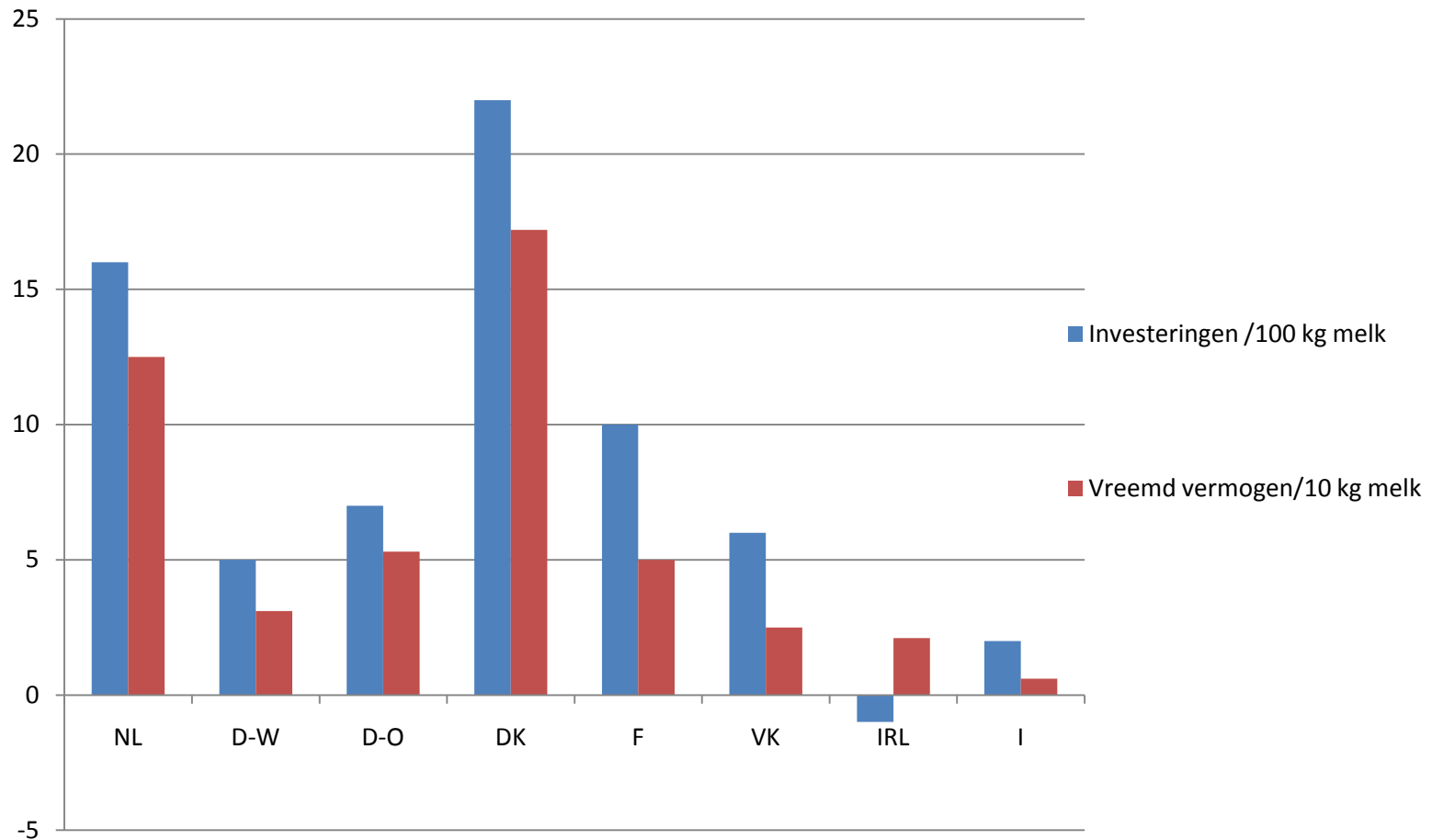
1. Introductie Groei in NL en gevolgen voor concurrentiepositie binnen EU
2. Verschillen meer en minder succesvolle groeiers
3. Toelichting op ontwikkelde hulpmiddelen
4. Werken met nieuwe kengetallen voor beoordelen investeringen
5. Gevolgen resultaten voor onderwijs
6. Discussie en stellingen



Groei van melkveebedrijven 2001-2010

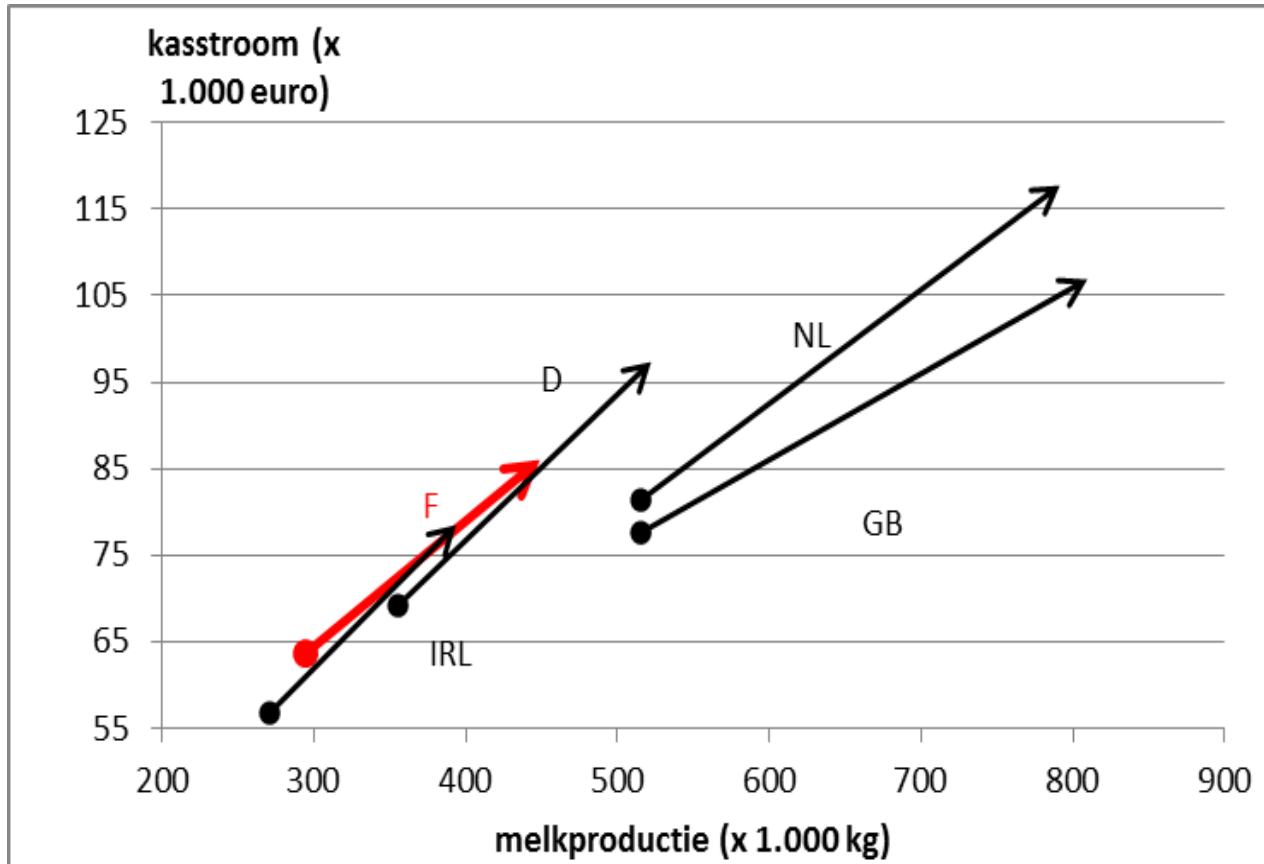


Investeringsen en schuld EU 2004-2007



Bron: FADN, bedrijven 100-400 mk

Ontwikkeling melkproductie en kasstroom van sterke groeiers van 2000 tot 2007



Sterke groeiers:

- Melkproductie >200.000 kg
- Groei van > 20% in 2000-2007
- In laatste 2 jaar <25% van totale groei
- Bron: FADN

Algemeen in West-EU:

- Melkprod. +50%
- Kasstroom +40%



Verandering in kritieke melkprijs door groei (sterke groeiers EU)

	MiSu			MeSu		
	kritieke melkprijs 00-03	kritieke melkprijs 04-07	verschil	kritieke melkprijs 00-03	kritieke melkprijs 04-07	verschil
Nederland	32	36	+4	34	31	-2
Duitsland	27	29	+2	32	29	-3
Frankrijk	32	37	+4	33	29	-4
Verenigd Koninkrijk	22	25	+3	24	23	-1
Ierland	27	29	+2	28	25	-3



Specificatie investeringen MiSu en MeSu

	MiSu	MeSu	Significant
Melkproductie 2009 (kg)	1,1 miljn	1,2 miljn	
toename t.o.v. 2002 (kg)	330.000	310.000	
totale investeringen 2002-2009 (€)	1.260.000	1.060.000	
Idem per kg groei	3,75	3,38	
w.v. melkquotum	1,25	1,34	
grond	0,69	0,14	**
gebouwen	1,20	1,28	
machines/installaties	0,59	0,61	

Bron: 2 groepen van 8 MiSu en 8 Mesu, investeringen over periode 2002-2009, min. 25% groei



Samenvatting bedrijfseconomische kengetallen	MiSu			MeSu			Ver- schil B-A
	02/03	08/09	Mutatie A	02/03	08/09	Mutatie B	
Totaal opbrengsten	39,9	39,6	-0,4	37,8	39,7	1,9	2,3
Totaal directe kosten	10,9	13,5	2,6	10,8	12,2	1,5	-1,1
Saldo	29,0	26,1	-3,0	27,0	27,4	0,4	3,4
Bewerkingskosten	6,1	7,8	1,6	7,8	7,5	-0,3	-1,9
Financiële lasten	4,5	5,8	1,3	6,1	5,9	-0,3	-1,5
Totaal indirecte kosten	26,9	26,7	-0,2	29,4	25,7	-3,7	-3,5
Winst/verlies	2,2	-0,6	-2,8	-2,4	1,7	4,1	6,9
Afschrijvingen	11,6	8,3	-3,3	10,1	9,2	-0,8	2,4
Kasstroom	13,8	7,7	-6,0	7,7	10,9	3,2	9,3
Reserveringscapaciteit	10,7	4,4	-6,2	5,2	6,9	1,8	8,0
Normatieve aflossingen	4,2	4,7	0,6	5,7	5,1	-0,5	-1,1
Vervangingsinvest.	1,8	1,7	-0,1	1,8	2,0	0,2	0,3
Marge	3,8	-1,0	-4,8	-1,3	0,7	2,0	6,8
Aanvullende financiële kengetallen							
Totale schuld	847	1.363	516	1.227	1.506	279	-237
Schuld per kg melk	1,05	1,18	0,13	1,41	1,29	-0,12	-0,26
Extra schuld per extra kg melk			1,65			0,86	-0,79



Kenmerken MeSu: financieel en technisch

1. Vrijwel alle kosten lager. Grootste plus bij:
 1. Lagere bewerkingskosten per kg melk
 2. Lagere rente per kg melk
 3. Hogere aflossingen per kg melk
2. Hogere veekosten per kg melk
3. Groeiplan leidt tot lagere schuld per kg melk, i.p.v. hogere bij MiSu
4. Extra schuld per extra kg melk lager
5. Ongunstige startpositie “dwingt” tot rendabel groeiplan
6. Minder goede technische kengetallen:
 - Melk per koe en vruchtbaarheid lager
 - Krachtvoerverbruik per koe hoger



Kenmerken ondernemers: competenties, houding en gedrag

MiSu

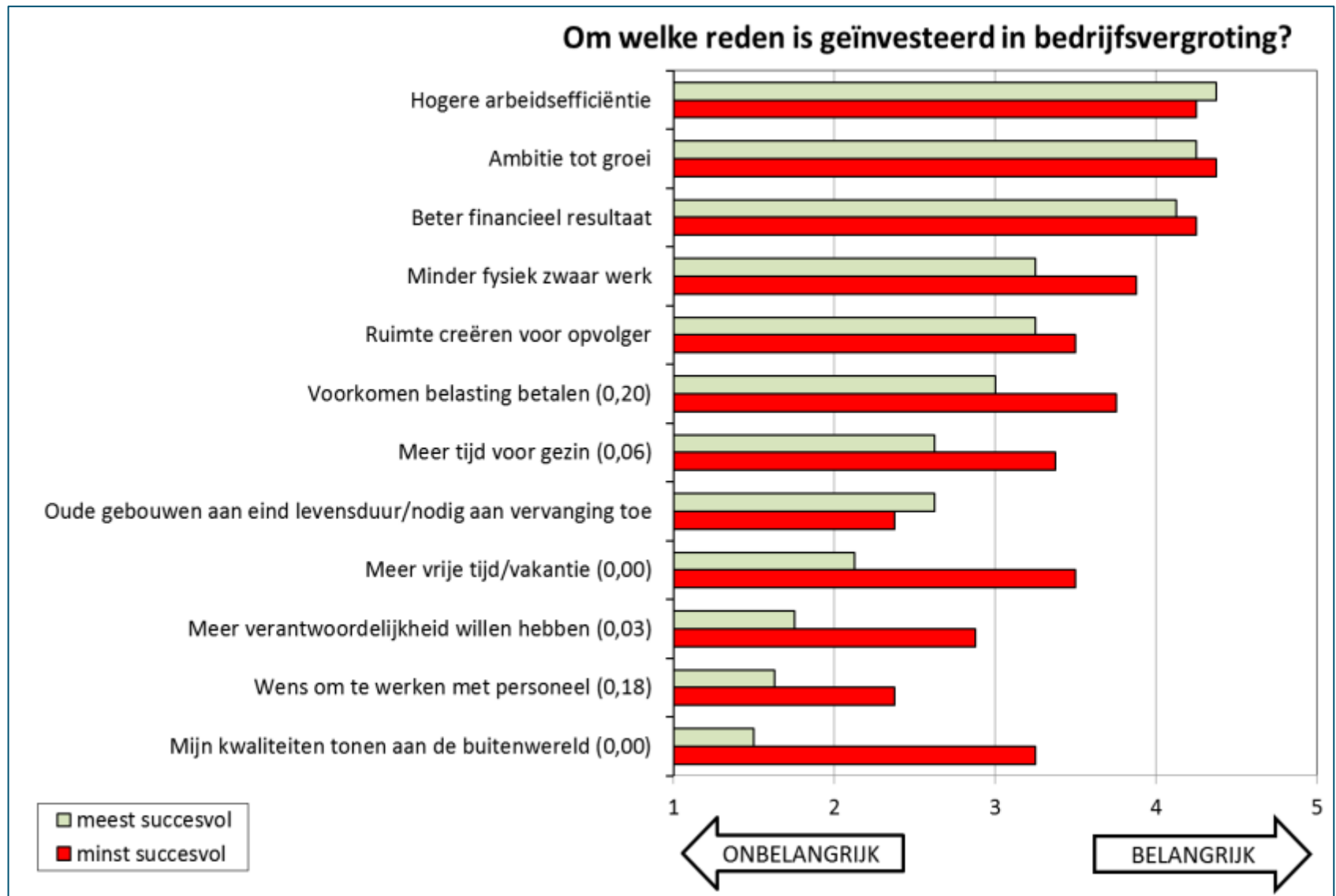
- Meerdere doelen bij groei
- Veel aandacht voor gezin/vrije tijd
- Liever uitbesteden bij groei
- Meer gebruik van adviseurs en externe info
- Belangstelling voor personeelsmanagement
- Verdiept zich meer in plan
- Eigen kwaliteiten tonen aan anderen
- Verantwoordelijkheid willen hebben
- Kansen voor opvolger vergroten
- Communicatie met omgeving
- Meer zelfkritiek

MeSu

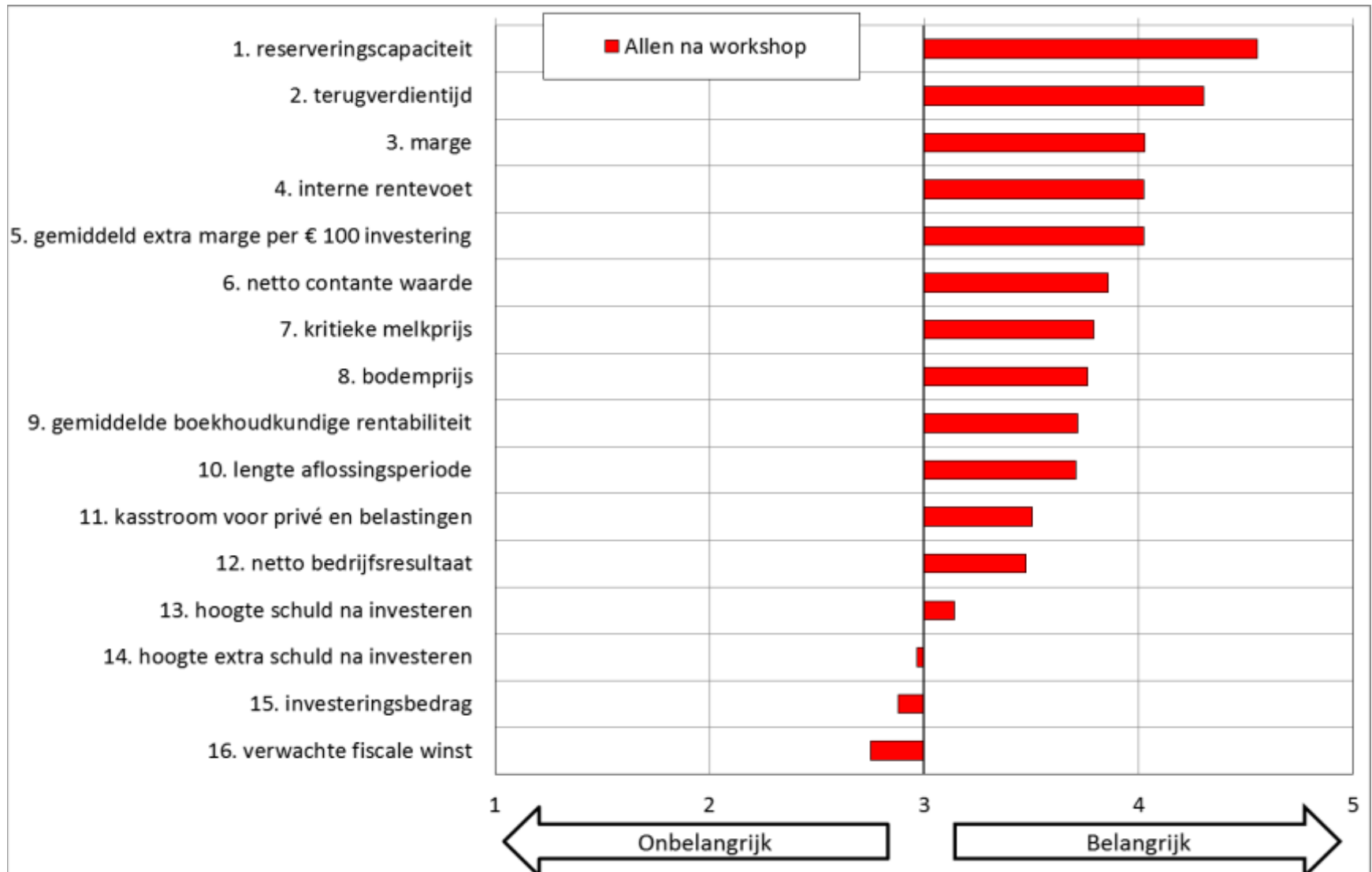
- Veel focus op economie en arbeidsefficiëntie
- Harde werker, hoog melk/VAK
- Liever zelf doen bij groei
- Liever geen personeel
- Beperkt gebruik van adviseurs
- Minder behoefte aan externe info
- Minder zelfreflectie
- Vaker tweede ondernemer betrokken bij besluitvorming



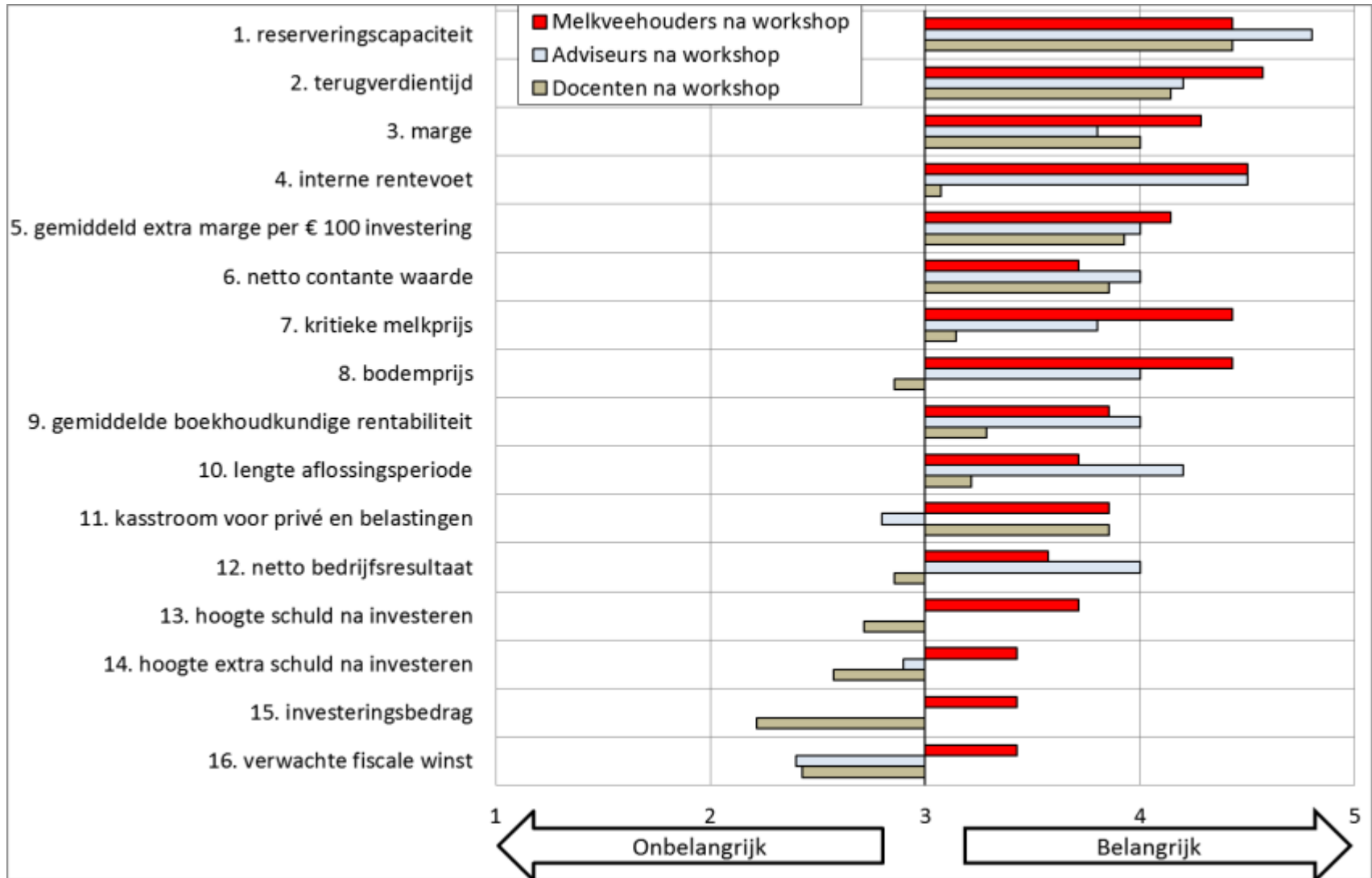
Redenen voor groei



Waardering investeringskengetallen



Waardering investeringskengetallen



Ontwikkelde hulpmiddelen

- Groepsbijeenkomsten:
 - Powerpointpresentatie: belangrijkste resultaten
- Opwarmer bij groepsbijeenkomst of keukentafelgesprek:
 - Test succesvolle groeier
 - Invulformulier
 - Video Succesvol groeien
- Achtergrondinfo
 - 3 rapporten
 - Brochure artikelen Veeteelt
- Rekentool: Investeringswijzer, met o.a. nieuwe kengetallen
- Mist er nog wat?

Alles staat op [verantwoordeveehouderij.nl](https://www.verantwoordeveehouderij.nl)



C3

fx

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
4	a. Hoe belangrijk zijn onderstaande redenen voor u bij een investering in groei?									
5										
6	1	Beter financieel resultaat	Niet belangrijk	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input checked="" type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	Zeer belangrijk	
7										
8	2	Meer tijd voor gezin	Niet belangrijk	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input checked="" type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	Zeer belangrijk	
9										
10	3	Meer vrije tijd/vakantie	Niet belangrijk	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input checked="" type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	Zeer belangrijk	
11										
12	4	Meer verantwoordelijkheid willen hebben	Niet belangrijk	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input checked="" type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	Zeer belangrijk	
13										
14	5	Hogere arbeidsefficiëntie	Niet belangrijk	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input checked="" type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	Zeer belangrijk	
15										
16	6	Ambitie tot groei	Niet belangrijk	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input checked="" type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	Zeer belangrijk	
17										
18	7	Mijn kwaliteiten tonen aan de buitenwereld	Niet belangrijk	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input checked="" type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	Zeer belangrijk	
19										
20	b. Hoe belangrijk is volgens u de vaardigheid "communicatie met de omgeving" om er voor te zorgen dat groei wordt gecombineerd met een...									
21										
22	8	Communicatie met de omgeving	Niet belangrijk	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input checked="" type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	Erg belangrijk	
23										
24	c. Beoordeel de volgende stellingen:									
25	9	Investering in schaalvergroting is nodig voor continuïteit	Oneens	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input checked="" type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	Eens	
26										
27	10	Je kunt nog zo je best doen, maar als het geluk je tegenzit mislukken veel dingen	Dat is beslist niet zo	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input checked="" type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6	<input type="radio"/> 7
28										
29	11	Succes hebben met je werk is een kwestie van...	..hard werken.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input checked="" type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6	<input type="radio"/> 7
30										
31	12	Het leren van nieuwe manieren om na te denken trekt me niet bijzonder aan.	Sterk mee oneens.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input checked="" type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6	<input type="radio"/> 7
32										

SUCCESVOLLE GROEIERS



KENMERKEN SUCCESVOLLE GROEIERS

Zo is hij/zij

- Zelfverzekerd
- Weinig beïnvloedbaar
- Voert plan consequent uit
- Weinig zelfkritiek
- Veel uren per week werken
- Scherp onderscheid tussen hoofd- en nevendoelen op bedrijf

Zo groeit hij/zij

- Legt veel focus op financieel resultaat en arbeidsefficiëntie als reden voor groei
- Maakt minder vaak gebruik van externe arbeid en loonwerk
- Kijkt tevreden terug op aanpak groei
- Schat het rendement op investeringen laag in
- Vraagt minder ondersteuning van externe bronnen als internet, vakbladen, collega's en adviseurs

Kruis links en rechts de kenmerken aan waar u zich het meest herkent of die het meest op u van toepassing zijn.

MINDER SUCCESVOLLE GROEIERS

KENMERKEN MINDER SUCCESVOLLE GROEIERS

Zo is hij/zij

- Verdiept zich graag
- Sterk sociaal gericht
- Meer nadruk op gezin en vrije tijd
- Wil graag meer verantwoordelijkheid
- Toont graag eigen kwaliteiten
- Kritisch naar zichzelf

Zo groeit hij/zij

- Besteedt vaker werk uit aan derden/personeel
- Besteedt veel energie en aandacht aan voorbereiden groeiplan
- Betrekt vaker adviseurs in de voorbereiding van het plan
- Legt meer nadruk op continuïteit en op verbeteren van perspectief voor bedrijfsopvolging
- Verwacht hoger rendement op investeringen



SUCCESSVOLLE GROEI



KENMERKEN SUCCESSVOLLE GROEI

Zo is hij/zij

- Zelfverzekerd
- Weinig beïnvloedbaar
- Voert plan consequent uit
- Weinig zelfkritiek
- Veel uren per week werken
- Scherp onderscheid tussen hoofd- en nevendoelen op bedrijf

Zo groeit hij/zij

- Legt veel focus op financieel resultaat en arbeidsefficiëntie als reden voor groei
- Maakt minder vaak gebruik van externe arbeid en loonwerk
- Kijkt tevreden terug op aanpak groei
- Schat het rendement op investeringen laag in
- Vraagt minder ondersteuning van externe bronnen als internet, vakbladen, collega's en adviseurs

MINDER SUCCESVOLLE GROEI

KENMERKEN MINDER SUCCESVOLLE GROEI

Zo is hij/zij

- Verdiept zich graag
- Sterk sociaal gericht
- Meer nadruk op gezin en vrije tijd
- Wil graag meer verantwoordelijkheid
- Toont graag eigen kwaliteiten
- Kritisch naar zichzelf

Zo groeit hij/zij

- Besteedt vaker werk uit aan derden/personeel
- Besteedt veel energie en aandacht aan voorbereiden groeiplan
- Betrekt vaker adviseurs in de voorbereiding van het plan
- Legt meer nadruk op continuïteit en op verbeteren van perspectief voor bedrijfsovername
- Verwacht hoger rendement op investeringen



Rekenschema geldstromen

334575	+	Ontvangsten (o.a. melk, verkopen vee, premies)
115500	-	Uitgaven toegerekend (o.a. voer, vee, fokkerij, gezondheid, gewas, loonwerk)
61700	-	Uitgaven niet toegerekend (o.a. betaalde arbeid, onderhoud, verzekering, pacht, lease, water, energie, boekhouding)
40000	-	Betaalde rente
50000	-	Afschrijvingen

67375 **WINST VOOR BELASTINGEN**

50000 + Afschrijvingen

117375 **CASH FLOW**

30000 - Privé-uitgaven

18697 - Belastingen

68678 **RESERVERINGSCAPACITEIT**

$$\div \text{geleverde melk (X - 1)} \quad + \text{ melkprijs per kg} \quad =$$

-800000 0.35

BODEMPRIJS MELK
€ 0.26 per kg melk

35000 - Aflossingen

13000 - Herinvestering

20678 **MARGE OF NETTO KASSTROOM**

$$\div \text{geleverde melk (X - 1)} \quad + \text{ melkprijs per kg} \quad =$$

-800000 0.35

KRITIEKE MELKPRIJS
€ 0.32 per kg melk

35000 + Aflossingen

40000 + Betaalde rente

95678 **BRUTO KASSTROOM**



Netto Contante Waarde: wat is de huidige waarde van toekomstige extra bruto kasstromen?

(bekend zijn: investering, rentepercentage en termijn (=30 jaar))

Voorbeeld:

Investering:	€
Stallen	30000
Voeropslag	0
Koeien	0
Jongvee	0
Melkapparatuur	0
Grond	0
Quotum	70000
Extra machines	0
Overig	0
Totale investering	100000

Contante waarde:	jr 1	jr 2	jr 3	jr 4	jr 5	jr 6	jr 7	jr 8	jr 9	jr 10	jr 11	jr 12	jr 13
Toename resultaat per jaar	19523	14357	13563	13518	6703	6551	6467	6202	5979	5879	5778	5674	5306
contante waarde bij 5% rente	12593	13022	11716	11121	5252	4889	4596	4198	3854	3609	3378	3160	2814

Toename
resultaat =
verandering bruto
kasstroom a.g.v.
investeringsplan



Terugverdientijd: na hoeveel jaar geldt:

contante waarde extra bruto kasstromen = investering in jaar 0?

(Bekend zijn: investering en rentepercentage)

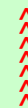
Voorbeeld:

Investering:	€
Stallen	30000
Voeropslag	0
Koeien	0
Jongvee	0
Melkapparatuur	0
Grond	0
Quotum	70000
Extra machines	0
Overig	0
Totale investering	100000

Contante waarde:	jr 1	jr 2	jr 11	jr 12	jr 13	jr 14	jr 15	jr 16	jr 17	jr 18	jr 19	jr 20
Toename resultaat per jaar	19523	14357	5778	5674	5306	4991	4991	4991	4991	4991	4991	4991
contante waarde bij 5% rente	18593	13022	3378	3160	2814	2521	2401	2286	2177	2074	1975	1881
som van contante waarden	18593	31616	84228	87388	90202	92723	95123	97410	99587	101661	103636	105517

Terugverdientijd:

na 18 jaar



Interne rentevoet (IR):

bij welk rentepercentage geldt na 30 jaar:

contante waarde extra bruto kasstromen = investering in jaar 0?

Bekend zijn: investering en termijn (30 jaar)

Voorbeeld:

Investering:	€
Stallen	30000
Voeropslag	0
Koeien	0
Jongvee	0
Melkapparatuur	0
Grond	0
Quotum	70000
Extra machines	0
Overig	0
Totale investering	100000

Contante waarde:	jr 1	jr 2	jr 3	jr 4	jr 5
Toename resultaat per jaar	19523	14357	13563	13518	6703
contante waarde bij 5% rente	18593	13022	11716	11121	5252
som van contante waarden	18593	31616	43332	54453	59705

Interne rentevoet (IR)

IR na 5 jaar

-13.3%

$$\begin{array}{ccccccccc}
 \text{jr 1} & & \text{jr 2} & & \text{jr 3} & & \text{jr 4} & & \text{jr 5} & & \text{investering} & & \\
 \frac{19523}{(1+IR)^1} & + & \frac{14357}{(1+IR)^2} & + & \frac{13563}{(1+IR)^3} & + & \frac{13518}{(1+IR)^4} & + & \frac{6703}{(1+IR)^5} & - & 100000 & = & 0 \\
 22513 & + & 19091 & + & 20796 & + & 23902 & + & 13667 & - & 100000 & = & -30
 \end{array}$$

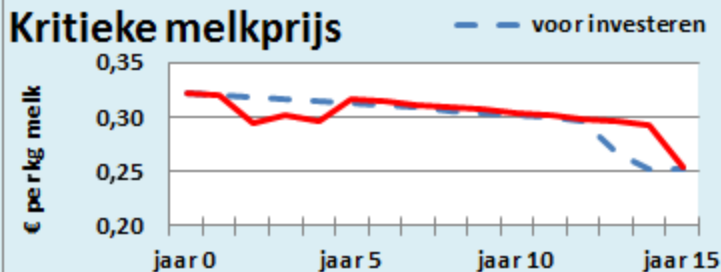
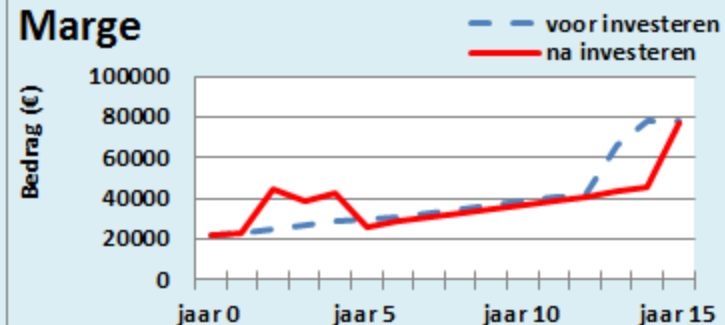


C7 f_x 0

A		B	C	D	I	J	K	L	M
1	Stap 3: Investeringsplan		Invoer:		Uitvoer:				
2			Investering						
3	Investeringsmoment:		2011						
4	Jaar van investeren		2012						
5	PLAN -investeren in:		Bedrag (€)	Specificatie					
6	Stallen		185000						
7	Voeropslag		0						
8	Koeien		35000						
9	Jongvee		0						
10	Melkapparatuur		0						
11	Grond		0	0,0 ha					
12	Quotum		150000	300000 kg					
13	Machines en werktuigen boven herinvestering		0						
14	Overig		0						
15	Totale investering		370000						
16									
17		Uitgangssituatie	Suggestie	PLAN					
18	Aantal koeien (stuks)	100,0	137,5	137,5					
19	Melk per koe (kg)	8000	8000	8000					
20	Geleverde melk (kg)	800000	1100000	1100000					
21	Ha gras	40,0	40,0	40,0					
22	Ha maïs	15,0	15,0	15,0					
23	Kg krachtvoer per 100 kg melk	25,0	25,0	25,0					
24	Vervangingswaarde werktuigen (€)	160000	160000	160000					
25	Inschatting kosten (€)								
26	Vee (incl. strooisel)	16800	23100	23100					
27	Werk door derden	28000	28000	28000					
28	Betaalde arbeid	0	0	0					
29	Lease melkquotum	2000	2000	2000					
30	Privé uitgaven	30000	30000	30000					
31									

Uitvoer:

Resultaat Investeringsplan	
Interne rentevoet na 30 jr:	+ 5,1%
Terugverdientijd investering:	30 jaar
Extra marge na investeren:	+ € 2/€ 100 investering
Aflossingstermijn schuld:	
voor investeren:	13 jr
na investeren:	15 jr

Kritieke melkprijs**Marge**

Aanbevelingen voor succesvolle groei voor onderwijs

1. Meer aandacht voor competenties veehouders en adviseurs
2. Gevolgen investering in beeld brengen: rendement en haalbaarheid. Oftewel: interne rentevoet en marge/kritieke melkprijs komende 5 jaar
3. Voor succesvolle investeringen: focus op economie en arbeidsefficiëntie
4. Reken extra aan afwegingen rond automatisering, uitbesteden en personeel
5. Hulpmiddelen zijn er: gebruik ze



Stellingen

1. Onderwijs rond investeringsplannen maken is verslonsd
2. Student moet rekenschema van exploitatie tot marge kunnen dromen
3. Onderwijs moet werken aan: gezonde liquiditeitsbegrotingen (marge en kritieke melkprijs) en rendabele investeringsplannen (interne rentevoet)
4. Meer aandacht voor rekenen aan keuzes rond automatisering, uitbesteden en personeel verbetert rendement groeiplannen
5. Student moet relaties zien tussen groeidoelen, competenties en groeiplan
6. De stal is de komende jaren het pdm met de hoogste interne rentevoet

