

# Animal Sciences Group

Kennispartner voor de toekomst



process for progress

Rapport 115

## Inspelen op de Nieuwe Realiteit volgens melkveehouders en experts

Verwachtingen over bedrijfsaanpassingen op melkveebedrijven in de periode 2008-2012  
Deelrapport 2 van project 'Melken in de Nieuwe Realiteit'

Mei 2008



ANIMAL SCIENCES GROUP  
WAGENINGEN UR

## Colofon

### Uitgever

Animal Sciences Group van Wageningen UR  
Postbus 65, 8200 AB Lelystad  
Telefoon 0320 - 238238  
Fax 0320 - 238050  
E-mail [Info.veehouderij.ASG@wur.nl](mailto:Info.veehouderij.ASG@wur.nl)  
Internet <http://www.asg.wur.nl>

### Redactie

Communication Services

### Aansprakelijkheid

Animal Sciences Group aanvaardt geen aansprakelijkheid voor eventuele schade voortvloeiend uit het gebruik van de resultaten van dit onderzoek of de toepassing van de adviezen.

### Liability

Animal Sciences Group does not accept any liability for damages, if any, arising from the use of the results of this study or the application of the recommendations.

Losse nummers zijn te verkrijgen via de website.



De certificering volgens ISO 9001 door DNV onderstreept ons kwaliteitsniveau. Op al onze onderzoeksopdrachten zijn de Algemene Voorwaarden van de Animal Sciences Group van toepassing. Deze zijn gedeponeerd bij de Arrondissementsrechtbank Zwolle.

## Abstract

Opinions of Dutch dairy farmers and international dairy experts were investigated with the aim to predict crucial decisions for Dutch dairy farmers for the next five years of farm business development. The result were five vital decisions that deal with the themes entrepreneurship, farm expansion, milk price fluctuations, operational management and labour management.

**Keywords:** dairy farm, farm business development, strategy, entrepreneurship, farm expansion, milk price fluctuations

## Referaat

ISSN 1570 - 8616

**Redactie:** Jelle Zijlstra

**Titel:** Tinspelen op de Nieuwe Realiteit volgens melkveehouders en experts  
Rapport 115

## Samenvatting

Onder Nederlandse melkveehouders en internationale experts op het gebied van de melkveesector is onderzoek gedaan naar de toekomst van de melkveehouderij. Het eindresultaat zijn vijf cruciale beslissingen voor Nederlandse melkveehouders met het oog op bedrijfsontwikkeling in de komende vijf jaar. Deze thema's zijn: ondernemerschap, groei, prijsfluctuaties, bedrijfsorganisatie en arbeid.

**Trefwoorden:** melkveehouderij, bedrijfsontwikkeling, strategie, ondernemerschap, melkprijsfluctuaties, schaalvergroting



ANIMAL SCIENCES GROUP  
WAGENINGEN UR

Rapport 115

# Inspelen op de Nieuwe Realiteit volgens melkveehouders en experts

Redactie: Jelle Zijlstra



**Rabobank**



Mei 2008

## Voorwoord

Dat we als melkveehouders in een Nieuwe Realiteit leven is inmiddels iedereen duidelijk. European Dairy Farmers<sup>1</sup> heeft dus een heel actueel onderwerp gekozen voor haar jaarlijkse congres dat in juni 2008 in Nederland wordt gehouden. Dit tweede onderzoeksrapport in de serie van drie over de "Melken in de Nieuwe Realiteit" zal ook zeker een bijdrage gaan leveren aan de discussie hoe de Nederlandse veehouderij kan inspelen op die Nieuwe Realiteit.

In Nederland ontstaat toch wat verwarring in welke richting de melkveehouderij zich zal gaan ontwikkelen, of misschien wel: in welke richting ze zich zou moeten ontwikkelen. Meer en meer wordt de melkveehouderij een kruiwagen vol kikkers. De boeren springen alle kanten op en er is meer verschil van mening over toekomstbeelden en gewenste randvoorwaarden dan in het verleden. Is de quotumregeling een zegen of een ramp voor de sector? Is schaalvergroting nu wenselijk of niet? Wat is een verantwoorde kostprijs? Uit EDF-cijfers blijkt dat de relatieve positie van de kostprijs en opbrengsten niet erg rooskleurig zijn vergeleken met collega's uit Europa. We hebben een zeer hoge kostprijs, zware financiering en wat betreft schaalgrootte kunnen we ook niet echt meekomen. Veel Nederlandse boeren lijken te vergeten dat we in Europa leven en dat onze markt de hele wereld is. Sommigen trekken de politieke besluitvorming van beëindiging quotering in twijfel en denken dat een kostendekkende melkprijs af te dwingen is.

De onderzoekers hebben in dit rapport op een creatieve manier vele meningen verzameld en geordend. Dit geeft een goed beeld van denkbeelden van veehouders en experts in Nederland, Europa en wereldwijd. Wel is dit vaak het beeld van de meer ondernemende veehouder, maar dat maakt het des te interessanter omdat het met name deze veehouders zullen zijn die de wegen naar de toekomst zullen verkennen en uitzetten. Ondernemerschap en goede strategie worden nog belangrijker dan in het verleden; dat maakt dat er meer variatie zal komen in typen bedrijven. Er is niet één goede weg naar de toekomst, maar er zijn meerdere. Ook hier kunnen we leren van buitenlandse ondernemers. Wij Nederlandse melkveehouders zijn erg goed in ons vak maar ik ben steeds weer verbaasd hoe ondernemers in andere landen toch slimmer zijn in het geld verdienen.

Dat maakt dit tweede gedeelte van het onderzoek zo boeiend. Van (international) collega-ondernemers kun je leren en het is meer dan de moeite waard om na te denken over wat hun ervaringen en visies voor ons kunnen betekenen. Met dank aan de schrijvers en aan alle melkveehouders en andere binnen- en buitenlandse deskundigen die hebben meegewerkt aan het onderzoek en op die manier via dit rapport bijdragen aan de discussie over de Nieuwe Realiteit.

Graag bedank ik opnieuw de stuurgroepleden die met hun waardevolle bijdragen aan de discussie er voor hebben gezorgd dat de onderzoekers hun boodschap konden afstemmen op de behoeften van het bedrijfsleven. De stuurgroep waar ik voorzitter van mocht zijn bestond uit Herman Miedema (EDF), Dirk-Siert Schoonman en Willem Koops (vanuit Commissie Melkveehouderij van PZ), Jappie Rijpma (Alfa-Beag), Bart IJntema (Rabobank Nederland) en secretaris Jelle Zijlstra (Animal Sciences Group van WUR). Wij vergaderden gewoonlijk samen met de onderzoekers van het projectteam dat naast Jelle Zijlstra bestond uit Michel de Haan (Animal Sciences Group van WUR), Siemen van Berkum (Landbouw Economisch Instituut van WUR) en Frans Ettema (European Dairy Farmers). Ook dank aan alle andere betrokken onderzoekers die meegewerkt hebben aan het maken van dit rapport.

Harm Holman  
Voorzitter stuurgroep "Melken in de Nieuwe Realiteit"

---

<sup>1</sup> European Dairy Farmers (EDF) is een netwerk van 350 melkveehouders uit 17 Europese landen die op basis van bedrijfseconomische analyse, gezamenlijk kennis en ervaring uitwisselen. Naast melkveehouders zijn ook een aantal sectordeskundigen en bedrijven uit de periferie van het melkveebedrijf, lid van EDF. Voor meer informatie over EDF kijk op: [www.dairyfarmer.net](http://www.dairyfarmer.net)

# Samenvatting

Jelle Zijlstra, Animal Sciences Group van Wageningen UR

## 1. Inleiding en aanpak

In dit rapport zijn opinies van veehouders en experts beschreven, die zijn verzameld met het doel om zicht te krijgen op cruciale beslissingen waar Nederlandse melkveehouders in de komende 5 jaar mee te maken krijgen. Daarbij gaat het zowel om strategische, tactische als operationele beslissingen. Door expertbijeenkomsten, enquêtes en telefonische interviews zijn hiervoor drie doelgroepen benaderd:

- o Nederlandse sectorexperts op het gebied van melkveehouderij uit overheid, Productschap Zuivel, onderzoek en agrarisch bedrijfsleven.
- o Diverse segmenten binnen de Nederlandse melkveehouders.
- o Experts uit andere Europese landen, de VS en Nieuw-Zeeland die werkzaam zijn binnen de sectoren voorlichting en onderzoek rond melkveehouderij.

## 2. Resultaten workshops met experts en melkveehouders over inspelen op toekomst

### *Aanpak*

Tijdens een workshop hebben 11 experts uit de zuivelsector (vanuit beleid, bedrijfsleven en onderzoek) prioritaire thema's voor de toekomst van de melkveehouderij geïnventariseerd. Vervolgens hebben ze ook benoemd welke aanpassingen ze op grond van die toekomstbeelden verwachten op melkveebedrijven. Daarna zijn twee workshops met respectievelijk acht en zeven melkveehouders gehouden, waarin zij hebben aangegeven welke maatregelen zij zien om in te spelen op de toekomstige omstandigheden.

### *Thema's die de ontwikkeling bepalen*

Uit de workshops volgt dat de volgende vijf thema's van groot belang zijn voor de ontwikkeling van de melkveehouderijsector in de komende 10 jaar:

1. Concurrentie rond grondstoffen, zowel nationaal (met name grond en mestplaatsing) als internationaal (vooral voer).
2. Het EU-landbouwbeleid dat door diverse nog te nemen stappen zal leiden tot het beperken van prijsondersteuning en afschaffing van de melkquotering.
3. Het klimaat- en milieubeleid dat de ontwikkeling van de melkveehouderij zal beperken.
4. Technologische ontwikkelingen die met name de arbeidsefficiëntie en de kwaliteit van het veemanagement kunnen verbeteren.
5. Maatschappelijke betrokkenheid bij de sector die met name zijn invloed zal tonen in extra nadruk op dierenwelzijn (inclusief weidegang) en ruimtelijke ordening (omvang en locatie van bedrijven)

### *Bedrijfsaanpassingen*

De vijf belangrijkste aanpassingen voor bedrijf en ondernemer voor de komende 5 jaar zijn volgens de deelnemende experts en melkveehouders:

1. Het verbeteren van het ondernemerschap.
2. Uitbreiding van het bedrijf.
3. Het verbeteren van de arbeidsefficiëntie.
4. Het verbeteren van het veemanagement.
5. Het beter benutten van grond en (ruw)voer

## 3. Resultaten enquête onder Nederlandse melkveehouders

### *Groei*

Uit een enquête onder 78 melkveehouders die sterk gericht zijn op het actief inspelen op toekomstige ontwikkelingen blijkt dat voor hen schaalvergroting en groei van de productiecapaciteit de belangrijkste ontwikkelingsrichtingen zijn. Ze verwachten in 2012 ongeveer 50% meer melk te produceren dan in 2007. Dat zal gerealiseerd worden door toename van zowel melkquotum, grond als de bijbehorende gebouwen en extra personeel. De veehouders verwachten dat het vreemd vermogen per kg melk door deze uitbreidingen in 2012 (weer) hetzelfde is als in 2007, namelijk € 1,30 per kg melk. Dat lijkt niet erg waarschijnlijk gezien de hoge investeringen die nodig zijn om de genoemde groei te realiseren.

De geënquêteerde groep heeft in de huidige situatie al een groter dan gemiddeld bedrijf en is daardoor waarschijnlijk niet representatief voor de totale groep melkveehouders in Nederland. Hun resultaten geven echter wel aan waar de toekomstige veehouders de nadruk op gaan leggen. De klassieke thema's als vakmanschap, voeren en melken zien de melkveehouders nog steeds als de belangrijkste aandachtsvelden. Direct daar achteraan komen managementthema's als strategie en organiseren.

#### *Bedrijfsaanpassingen*

Bij de investeringen in technologie willen de veehouders zich vooral richten op het verbeteren van de arbeidsefficiëntie. Dat zijn bijv. investeringen in kalverdrinkautomaten en mestschuiven. De melkrobot krijgt iets minder prioriteit en de voerrobot duidelijk nog minder.

De melkproductie per koe verhogen, extra aflossen, investeren in extra koeplaatsen, voederwinning uitbesteden en extra grond kopen is de prioriteitsvolgorde om in te spelen op een hoge melkprijs. Bij een lage melkprijs overwegen veehouders met name om eventueel uitbesteed jongvee weer thuis op te fokken en om – in het kader van anticyclisch investeren – juist dan een nieuwe stal te bouwen.

#### **4. Wereldwijde inventarisatie van bedrijfsaanpassingen**

##### *Aanpak*

In de maanden december 2007 en januari 2008 is onder sectorkenners uit diverse EU-landen (zeven personen), de VS (zes personen) en Nieuw-Zeeland (één persoon) een enquête gehouden over trends en verwachte beslissingen door melkveehouders tijdens de periode 2008 tot en met 2012. De vraagstelling binnen deze enquête kwam sterk overeen met die van de enquête die is gehouden onder Nederlandse melkveehouders. Er zijn experts benaderd die de melkveehouders binnen hun land of (in de VS) staat goed kenden en op basis daarvan uitspraken hebben gedaan over de door hen verwachte ontwikkelingen in trends en besluitvorming door de melkveehouders in hun land. Bij de selectie van de experts is er vooral op gelet of ze door ons in staat werden geacht het gedrag van de veehouders in hun land te kenschetsen. Een deel van de experts is ook meer uitgebreid telefonisch geïnterviewd. Daarbij is met name ook geïnventariseerd welke maatregelen men kende voor het inspelen op prijsfluctuaties.

##### *Conclusies*

Uit deze internationale inventarisatie van belangrijke thema's voor de melkveehouder in de komende 5 jaar, kwamen vier centrale thema's naar voren:

1. *Voorbereiden op en inspelen op fluctuaties in melkprijs, voerprijs en daarmee inkomen.*  
De gezamenlijke verwachting is dat de recente recordprijzen voor melk en de ervaringen met sterke fluctuaties in de VS en NZ het voorbereiden op minder hoge prijzen en inkomens zeer urgent maken.
2. *Schaalvergroting realiseren, inclusief een strategische visie daarbij.*  
In alle landen wordt gewerkt aan snelle schaalvergroting. Zowel bij hoge als lage melkprijzen, zet deze trend onverminderd voort.
3. *Vakmanschap verbeteren.* Met name rond welzijn vee, voeding, melken en kengetallen monitoren.
4. *Personeelsmanagement vorm geven*  
Dit is sterk het gevolg van de schaalvergroting. De kwaliteit van het personeelsmanagement heeft een grote invloed op het resultaat van de schaalvergroting.

#### **5. Conclusies**

Experts en melkveehouders hebben aangegeven hoe melkveehouders naar verwachting gaan inspelen op de veranderende omstandigheden in de komende 5 à 10 jaar. Deze resultaten leiden tot vijf centrale thema's die te maken hebben met de vijf cruciale beslissingen voor de Nederlandse melkveehouder in de komende 5 jaar, met het oog op de ontwikkeling van markt- en productieomstandigheden in de komende 10 jaar.

1. **Ondernemerschap**

De kernvraag bij dit thema is: Hoe verbeter ik mijn ondernemerschap?

2. **Strategie gericht op groei**

De kernvraag bij dit thema is: Hoe groei realiseren?

Deelvragen daarbij zijn:

- o Uitbreiden door quotumaankoop, lease of wachten tot quotum geen waarde meer heeft?
- o Uitbreiden met of zonder grondaankoop?
- o Uitbreiden met of zonder nieuw(e) gebouw(en)?
- o Uitbreiden met extra personeel en/of meer automatisering?

3. **Inspelen op prijsfluctuaties**

De belangrijkste vraag bij dit thema is: hoe bereid ik mijn bedrijf voor op schommelingen in prijzen van melk en voer?

4. **Bedrijfsorganisatie**

De belangrijkste bij dit thema is: hoe zorg ik voor een eenvoudig bedrijfssysteem?

5. **Extra werk: personeel of automatiseren?**

De belangrijkste vraag bij dit thema is: hoe voer ik in de toekomst extra werk uit?

Met als subvraag: extra personeel of meer automatisering?

In het derde rapport uit de reeks "Melken in de Nieuwe Realiteit" (Rapport 116) gaan we nader in op deze vijf thema's.

## Summary

Jelle Zijlstra, Animal Sciences Group van Wageningen UR

### 1. Introduction and approach

This report describes opinions of farmers and experts, which were collected in order to get insight into crucial decisions Dutch dairy farmers will have to make the coming 5 years. It concerns strategic, tactical as well as operational decisions. By expert sessions, questionnaires and interviews by phone three target groups were approached:

- Dutch experts in the sector: policymakers, Dutch Commodity Board for Dairy, research and agricultural industry.
- Various segments within the Dutch dairy farmers.
- Experts from other European countries, the US and New Zealand who work within extension and research.

### 2. Results of workshops with experts and dairy farmers about anticipating the future

#### *Approach*

During one workshop 11 experts from the dairy sector (policymakers, agricultural industry and research) surveyed prioritised themes for the future of the dairy sector. They mentioned which adjustments they expect on the basis of those pictures of the future. Two workshops with eight and seven dairy farmers respectively were held, in which was indicated what measures they see as a response to future circumstances.

#### *Themes that determine development*

The workshops resulted in the following five themes to be of utmost importance for the development of the dairy sector in the coming 10 years:

1. Competition concerning raw materials, nationally (particularly land and manure) as well as internationally (particularly feed).
2. The EU-agricultural policy that will eventually lead to limiting price support and abolishing of the milk quota system.
3. Climate and environmental policy that will limit development in the dairy sector.
4. Technological developments that can particularly improve labour efficiency and the quality of cattle management.
5. Social involvement with the sector which will particularly affect animal welfare (including grazing) and spatial planning (size and location of farms).

#### *Farm adaptations*

According to the participating experts and dairy farmers, the five most important adaptations for farm and farmer are in the next 5 years:

1. Improving entrepreneurship.
2. Expanding the farm.
3. Improving labour efficiency.
4. Improving cattle management.
5. Better utilisation of land and roughage/feed.

### 3. Results of survey among Dutch dairy farmers

#### *Growth*

The survey among 78 future-aimed dairy farmers shows that increase in scale and growth in production capacity are the most important directions of development. They expect to produce approximately 50% more milk in 2012 than in 2007. This will be realised by an increase in milk quotas, land and facilities and extra personnel. The farmers expect that the loan capital per kg of milk in 2012 will be the same (again) as in 2007, which is € 1.30/kg of milk. This does not seem likely, given the heavy investments that are needed to realise such a growth.



The group surveyed already have a larger than average farm and are thus not likely to be representative of the total group of dairy farmers in the Netherlands. Their results indicate however what the future farmers want to focus on. Classical themes such as skill, feeding and milking are still the most important areas of attention, but immediately after these themes are management themes such as strategy and organisation.

#### *Farm adaptations*

By investing in technology, the farmers want particularly focus on improving labour efficiency, for example automatic drinking machines for calves and manure slides. Neither the automatic milking system (AMS), nor the robot for feeding have a high priority.

Increasing milk production per cow, paying off an extra amount, investing in extra cow places, outsourcing harvesting and buying extra land is the priority order to respond to a high milk price. With a low milk price livestock farmers might rear their young stock on the farm again and – within the framework of anti cyclical investment – build a new barn.

### **4. Worldwide survey of farm adaptations**

#### *Approach*

In December 2007 and January 2008 a survey was done among knowledgeable people from the sector from various EU-countries (seven), the US (six) and New Zealand (one person) as to trends and expected decisions by dairy farmers during the period 2008 up to and including 2012. The questions in this survey strongly corresponded to those in the survey among Dutch dairy farmers. Experts were approached who had an adequate knowledge about dairy farmers within their country or state (in the US) and on the basis of this have pronounced upon expected developments in trends and decision-making by dairy farmers in their country. In selecting these experts particular attention was paid to whether they would be able to picture the behaviour of the farmers in their country. Some of these experts were interviewed by phone more extensively. They were particularly asked which measures they knew for responding to price fluctuations.

#### *Conclusions*

From this international survey of important themes for the dairy farmers in the next 5 years, four central themes popped up:

1. Anticipating and responding to *fluctuations in milk price, feed price and thus income*.

The common expectation is that the recent record prices for milk and experiences with strong fluctuations in the US and New Zealand will make preparing for less high prices and income extremely urgent.

2. *Realising increase in scale*, including a strategic outlook. In all countries a rapid increase in scale is worked at. This trend is continued without abatement, at high as well as at low milk prices.
3. *Improving skills*. In particular about animal welfare, feeding, milking and monitoring parameters.
4. *Realising personnel management*. This is strongly related to increase in scale. The quality of personnel management greatly affects the results of the increase in scale.

### **5. Conclusions**

Experts and dairy farmers have indicated how dairy farmers are going to anticipate changing circumstances in the next 5 to 10 years. These results lead to five central themes which concern five crucial decisions for the Dutch dairy farmer in the next 5 years, with a view to the development of market and production circumstances in the next 10 years.

1. **Entrepreneurship**

Key question: How can I improve my entrepreneurship?

2. **Strategy aimed at growth**

Key question is: How can growth be realised?

Sub-questions are:

- Expanding by buying quotas, leasing or waiting until quotas have no value any longer?
- Expanding with or without land purchase?
- Expanding with or without new barn(s)?
- Expanding with extra personnel or with more automation?

3. **Responding to price fluctuations**

The most important question in this theme is: In what way do I prepare the farm for fluctuations in prices of milk and feed?

4. **Farm organisation**

Key question: How can I realise a simple farm system?

5. **Extra work: personnel or automation?**

The most important question: How do I carry out extra work in the future? Sub-question: extra personnel or automation?

In the third report of the series "Milking in the New Reality" (Report 116) we explain these five themes in more detail.

# Inhoudsopgave

Voorwoord

Samenvatting

Summary

|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| <b>1</b> | <b>Inleiding en leeswijzer</b> .....  | <b>1</b>  |
| 1.1      | Inleiding .....   | 1         |
| 1.2      | Inhoud van de drie rapporten in het kort .....                                      | 1         |
| 1.3      | Leeswijzer .....  | 2         |
| 1.4      | Toelichting op project "Melken in de Nieuwe Realiteit" .....                        | 2         |
| <b>2</b> | <b>De Nieuwe Realiteit volgens experts uit de Nederlandse melkveehouderij</b> ..... | <b>3</b>  |
| 2.1      | Inleiding .....   | 3         |
| 2.2      | De opinie van sectorexperts .....   | 3         |
| 2.2.1    | Werkwijze .....   | 3         |
| 2.2.2    | Resultaten .....  | 3         |
| 2.3      | De opinie van melkveehouders.....   | 6         |
| 2.3.1    | Werkwijze .....   | 6         |
| 2.3.2    | Maatregelen om in te spelen op de toekomst .....                                    | 7         |
| 2.3.3    | Aanpassingen voor eigen bedrijf .....   | 9         |
| 2.4      | Conclusies .....  | 11        |
| <b>3</b> | <b>Melkveehouders over hun strategie in de komende jaren</b> .....                  | <b>12</b> |
| 3.1      | Inleiding .....   | 12        |
| 3.2      | De enquête .....  | 12        |
| 3.2.1    | Doel enquête .....  | 12        |
| 3.2.2    | Opzet enquête .....   | 12        |
| 3.2.3    | Groepen respondenten .....  | 13        |
| 3.3      | Resultaten enquête .....  | 14        |
| 3.3.1    | Kengetallen van de groepen .....  | 14        |
| 3.3.2    | Strategieën en focus van melkveehouders de komende jaren .....                      | 16        |
| 3.4      | Conclusies .....  | 25        |
| <b>4</b> | <b>Wereldwijd inspelen op de Nieuwe Realiteit</b> .....                             | <b>26</b> |
| 4.1      | Inleiding .....   | 26        |
| 4.2      | Methode van onderzoek .....   | 26        |
| 4.3      | Resultaten .....  | 28        |
| 4.3.1    | Veranderingen en strategie .....  | 28        |
| 4.3.2    | Fluctuaties in melkprijs .....  | 29        |
| 4.3.3    | Hoge voerprijzen.....   | 32        |
| 4.3.4    | Nadere analyse inspelen op hoge en lage melkprijzen .....                           | 33        |
| 4.4      | Conclusies .....  | 36        |
| 4.5      | Literatuur .....  | 36        |
| <b>5</b> | <b>De cruciale beslissingen voor Nederlandse melkveehouders</b> .....               | <b>37</b> |
| 5.1      | Inleiding .....   | 37        |
| 5.2      | De vijf centrale thema's.....   | 37        |

# 1 Inleiding en leeswijzer

Jelle Zijlstra, Animal Sciences Group van Wageningen UR

## 1.1 Inleiding

In het eerder verschenen eerste rapport in het kader van het project "Melken in de Nieuwe Realiteit" (ASG-rapport 114) zijn de resultaten van de verkenning van marktomstandigheden en beleidsontwikkeling beschreven. In dit tweede rapport wordt ingegaan op de trends en bedrijfsaanpassingen zoals sector-experts en melkveehouders die verwachten.

De drie rapporten die binnen het project zijn verschenen, zijn gericht op de doelen zoals die hieronder worden opgesomd:

- a. Rapport 114: Hoe ziet de Nieuwe Realiteit er uit?  
In dit rapport worden beelden geschetst van de markt- en prijsomstandigheden voor de komende 10 jaar, inclusief verwachtingen over de melkproductie vanuit diverse EU-regio's in 2020.
- b. Rapport 115 (dit rapport): Inspelen op de Nieuwe Realiteit volgens melkveehouders en experts.  
In dit rapport wordt aangegeven hoe melkveehouders en experts denken dat melkveehouders zullen inspelen op de toekomstige omstandigheden.
- c. Rapport 116: Cruciale beslissingen binnen de Nieuwe Realiteit  
In dit rapport worden beslissingen toegelicht die melkveehouders voor hun bedrijf zullen nemen rond strategie en management in de komende vijf jaar.

Dit rapport is het tweede uit die serie van drie. Om zicht te geven op het totale resultaat wordt in 1.2. een kort overzicht gegeven van de inhoud van alle drie rapporten.

## 1.2 Inhoud van de drie rapporten in het kort

De inhoud van de drie rapporten is als volgt:

1. Rapport 1. Titel: Hoe ziet de Nieuwe Realiteit er uit? (ASG-rapport nr. 114)  
In dit rapport staat het verkennen van de markt- en prijsomstandigheden centraal. Hierbinnen zijn studies verricht naar:
  - o De verwachtingen voor de internationale zuivelmarkt voor de komende 10 jaar.
  - o De verwachte verdeling van de Europese melkproductie over regio's in 2020.
  - o De grootte van prijsschommelingen voor melk in de Verenigde Staten en Nieuw-Zeeland in de afgelopen 15 jaar. Twee landen die al langer een grotere invloed van de wereldmarkt op de melkprijs kennen. Vervolgens is ook nagegaan wat de oorzaken van deze prijsschommelingen waren.
  - o De grootte van prijsschommelingen voor de prijzen van varkensvlees en biggen zoals die in de afgelopen 15 jaar golden voor de Nederlandse varkenshouderij.
2. Rapport 2. Titel: Inspelen op de Nieuwe Realiteit volgens melkveehouders en experts (ASG-rapport nr. 115, dit rapport)  
In dit rapport staan het inventariseren van meningen van melkveehouders en experts over de toekomst van de melkveehouderij centraal. Achtereenvolgens worden daarin de resultaten beschreven van:
  - o Drie workshops waarbinnen de toekomst en de kansen van de Nederlandse melkveehouderij zijn verkend. Binnen de eerste workshop gebeurde dat door een breed panel van landelijk experts en binnen de andere twee door groepen melkveehouders.
  - o Een enquête die gehouden is onder een aantal verschillende segmenten Nederlandse melkveehouders.
  - o De combinatie van een enquête en aanvullende interviews onder een aantal buitenlandse experts uit de EU, de Verenigde Staten en Nieuw-Zeeland over hun verwachtingen en zienswijzen voor de ontwikkeling van de melkveehouderij in hun regio in de komende 10 jaar.
3. Rapport 3. Titel: Cruciale beslissingen in de Nieuwe Realiteit (ASG-rapport nr. 116)  
Op grond van de resultaten uit de eerste twee rapporten zijn vijf cruciale thema's voor besluitvorming op melkveebedrijven in de periode 2008 tot en met 2012 benoemd. In het derde rapport worden mogelijkheden beschreven voor melkveehouders om in te spelen op deze thema's.

### **1.3 Leeswijzer**

In dit rapport zijn de resultaten van drie deelonderzoeken binnen “Melken in de Nieuwe Realiteit” beschreven. De beschrijving start in hoofdstuk 2 met de resultaten van een aantal expert-bijeenkomsten met Nederlandse experts en melkveehouders die de toekomst voor de melkveehouderij verkend hebben. Vervolgens worden in hoofdstuk 3 de resultaten gepresenteerd van een enquête onder diverse segmenten binnen de groep Nederlandse melkveehouders. Daarna worden in hoofdstuk 4 de resultaten van een verkenning onder internationale experts op het gebied van melkveehouderij beschreven. De afzonderlijke hoofdstukken zijn op zichzelf staande beschrijvingen die ook goed afzonderlijk gelezen kunnen worden. De rode draad in dit rapport zijn de zienswijzen van “actieve spelers in het veld” over de toekomst van de melkveehouderij. Deze zienswijzen zijn geïnventariseerd met het doel om de vijf cruciale beslissingen voor de Nederlandse melkveehouder van de toekomst daaruit te destilleren. Dat gebeurt in hoofdstuk 5.

Dit rapport is een bundeling van bijdragen van verschillende auteurs. Iedere bijdrage heeft een eigen indeling in hoofdstukken en paragrafen. De bijdragen zijn op zichzelf staande beschrijvingen die ook goed afzonderlijk gelezen kunnen worden.

### **1.4 Toelichting op project “Melken in de Nieuwe Realiteit”**

Het project “Melken in de Nieuwe Realiteit” is een gezamenlijk initiatief van European Dairy Farmers (EDF, Afdeling Nederland), Animal Sciences Group en Landbouw Economisch Instituut van Wageningen UR en Rabobank Nederland. Binnen dit project voeren deze organisaties gezamenlijk onderzoek uit naar de gevolgen van de “Nieuwe Realiteit” voor besluitvorming door de Nederlandse melkveehouder. Het onderzoek had het Productschap Zuivel als hoofdfinancier. Daarnaast hebben het Ministerie van LNV, Rabobank, Animal Sciences Group van WUR en EDF-Nederland ook bijgedragen aan de financiering.

Op de website [www.verantwoordeveehouderij.nl](http://www.verantwoordeveehouderij.nl) is meer informatie over het project te vinden, onder het kopje PZ-projecten en vervolgens zoeken naar de projecttitel “Melken in de Nieuwe Realiteit”.

## 2 De Nieuwe Realiteit volgens experts uit de Nederlandse melkveehouderij

### Prioritaire thema's en bedrijfsaanpassingen op melkveebedrijven in de komende 10 jaar

Jelle Zijlstra en Michel de Haan, Animal Sciences Group van Wageningen UR  
Frans Ettema, European Dairy Farmers

#### 2.1 Inleiding

In deze notitie worden de resultaten beschreven van drie workshops waarin experts toekomstige prioritaire thema's hebben geïnventariseerd en geprioriteerd in combinatie met mogelijke bedrijfsaanpassingen waarmee melkveehouders zouden kunnen inspelen op de toekomstige thema's. Aan de eerste workshop deden sectordeskundigen mee vanuit het toeleverend en afnemend bedrijfsleven, LNV, PZ, WUR en twee melkveehouders. De resultaten hiervan zijn beschreven onder 2. In de twee andere sessies, waarvan de resultaten zijn beschreven onder 3, stonden ideeën en aanpassingen van melkveehouders centraal. De conclusies van de bijeenkomsten zijn samengevat onder 4.

#### 2.2 De opinie van sectorexperts

##### 2.2.1 Werkwijze

Op 29 oktober 2007 is een workshop georganiseerd met een breed samengestelde groep van elf kenners van de internationale zuivelmarkt en de Nederlandse melkvee- en zuivelsector met vertegenwoordigers van de volgende organisaties: Rabobank Nederland, Friesland Foods, LNV, Productschap Zuivel, LEI-WUR, Nutreco Hendrix-UTD, Van Bakel, Accon-Avm en twee veehouders met veel kennis van de internationale markt op grond van hun nevenfuncties als resp. bestuurder van Friesland Foods en consultant. De niet-veehouders die deelnamen aan de workshop waren meestal hoofden van afdelingen of landelijk sectorspecialist. Ze waren uitgenodigd op basis van (in volgorde van prioriteit):

1. hun veronderstelde kennis van de ontwikkelingen binnen de mondiale zuivelmarkt;
2. hun verondersteld vermogen om deze ontwikkelingen te vertalen naar beslissingen van melkveehouders.

Tijdens de bijeenkomst met deze experts is stapsgewijs het volgende programma doorlopen:

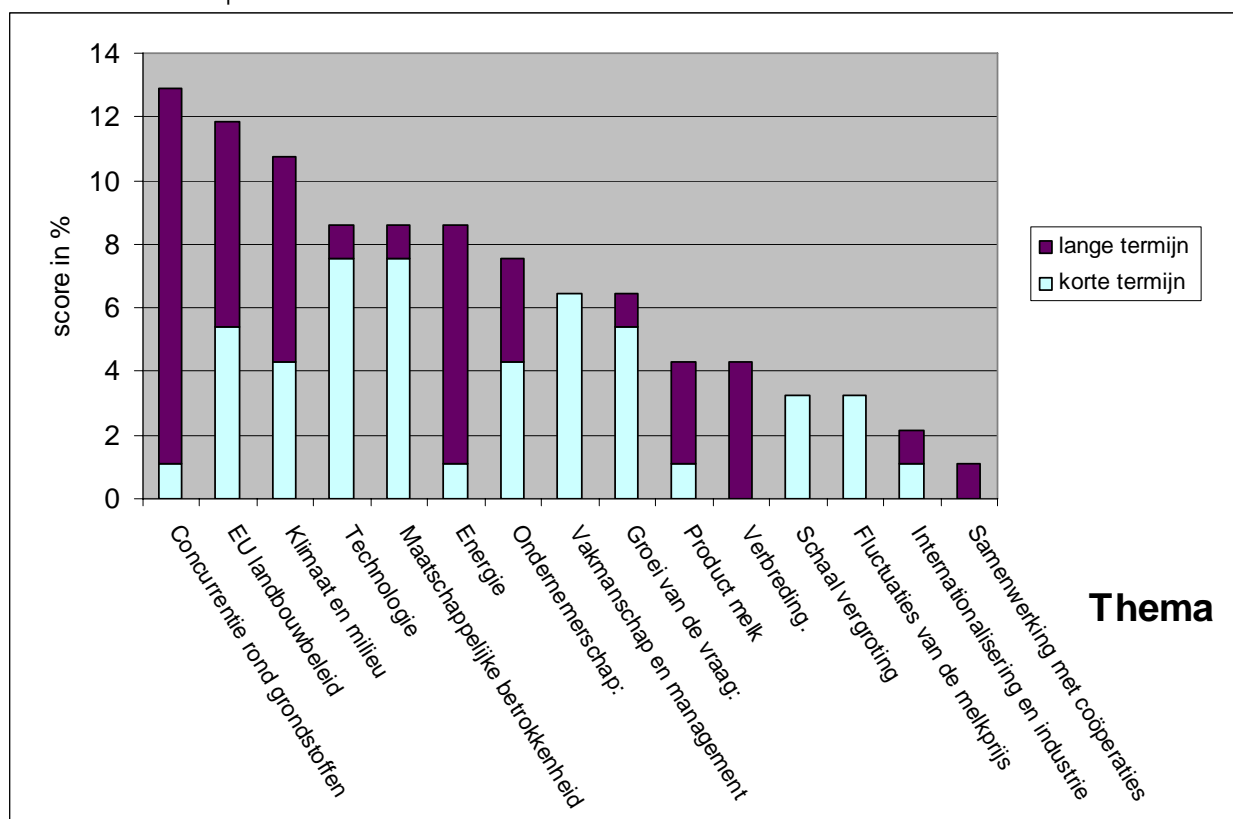
1. Inventariseren van de belangrijkste veranderingen voor de melkveesector op weg naar 2018. Na een open brainstorm over deze veranderingen, zijn ze vervolgens door alle deelnemers met stickers op prioriteitsvolgorde gezet voor zowel de korte (0-3 jaar) als de langere termijn (4-10 jaar).
2. Inventariseren van maatregelen waarmee melkveehouders zouden kunnen inspelen op die veranderingen. Deze inventarisatie is op twee wijzen uitgevoerd. Allereerst is voor de belangrijkste veranderingen (thema's uit de inventarisatie onder 1) aangegeven hoe melkveehouders daar op in zouden kunnen spelen. Vervolgens is daarna de toekomst integraal benaderd door de alle deelnemers te vragen aanpassingen te benoemen die worden gevraagd van melkveehouders en prioriteitscijfers toe te kennen aan deze aanpassingen.

##### 2.2.2 Resultaten

#### Prioritaire thema's volgens open brainstorm

De open brainstorm naar aanleiding van de vraag: "Wat zijn de belangrijkste veranderingen voor de melkveesector op weg naar 2018?" leverde circa 110 reacties op die zijn geclusterd tot 17 hoofdthema's. Samen met de bijbehorende scores zijn ze weergegeven in figuur 1.

**Figuur 1** Prioritaire thema's voor de toekomst van de melkveehouderijsector volgens de mening van de sectorexperts



*Toelichting: Op de x-as staan de benoemde thema's in volgorde van belangrijkheid. Op de y-as staan de scores in procenten van de door de sectorexperts toegekende punten.*

De sectorexperts hebben hun prioritaire thema's gekozen op basis van het belang dat zij aan dat thema toekennen voor de komende jaren. Dat belang kan te maken hebben met zowel invloed van het thema op het inkomen van melkveehouders, als op gedrag en ondernemerschap van melkveehouders.

De concurrentie tussen sectoren rond grondstoffen ziet men als sterk sturend voor de toekomst van de melkveesector, met name op de langere termijn. Hierbij gaat het vooral om de grondstoffen grond (lees ook: mestplaatingsruimte), voer, vee, arbeid en water. Landbouwsectoren zullen zowel binnen Nederland als internationaal meer en meer moeten concurreren om deze grondstoffen. Het tweede prioritaire thema is het EU-landbouwbeleid. Dit omdat de komende jaren de EU-zuivelmarkt nog verder zal veranderen dan het voorgenomen en uitgevoerde beleid dat al heeft gedaan. Beslissingen rond quotering en inkomstenstoeslagen zullen strategie en bedrijfsvoering zowel op korte als langere termijn nog sterk beïnvloeden. Dat dit ook geldt voor de langere termijn heeft er mee te maken dat het jaar van afschaffing valt binnen wat hier is gehanteerd als langere termijn. Een eveneens grote invloed verwacht men van de randvoorwaarden die worden gesteld op basis van milieu- en klimaatbeleid. Hierin zijn ook de effecten maatregelen rond mest, ammoniak, broeikasgassen en water opgenomen. Met name het wel of niet continueren van derogatie, de uitstoot van broeikasgassen en de Kaderrichtlijn Water worden gezien als thema's met een grote invloed op de ontwikkeling van de melkveehouderij.

Er blijken vrij duidelijke verschillen te zijn tussen sturende factoren op de korte en die op langere termijn. Uit figuur 1 blijkt dat men voor de komende drie jaar veel sturing verwacht door de thema's technologie, maatschappelijke invloed, vakmanschap en management van de veehouder, groei van de mondiale vraag naar melk en het EU-beleid. Op wat langere termijn zullen vooral de thema's concurrentie rond grondstoffen, energie, EU-beleid en beleid rond klimaat en milieu een belangrijke rol gaan spelen.

De thema's die te maken hebben met de afzetorganisaties scoren binnen de groep vrij laag. De samenwerking met coöperaties en de internationalisering van de afnemers van melk zijn weliswaar genoemd als factoren die invloed hebben, maar bij de prioritering geven de experts aan dat men niet verwacht dat de ontwikkelingen rond deze thema's binnen de komende 10 jaar van groot belang zijn voor de positie van de Nederlandse melkveehouderij en de ondernemers daarbinnen. Dat hieruit niet afgeleid kan worden dat thema's aan de

vraagkant weinig aandacht krijgen van de experts, blijkt uit de scores voor de thema's product melk (imago en marktpotentie van melk), groei van de vraag en maatschappelijke betrokkenheid.

### **Relativerende bespiegelingen over toekomst van melkveehouderij in Nederland**

Aan het eind van de bespreking van ontwikkelingen en trends hebben de experts een inventarisatie gemaakt van relativerende opmerkingen bij de eigen opsomming van thema's aan de hand van de vraag: "hoe zou de nar reageren op deze opsomming van thema's?" Uit de inventarisatie van reacties die daarbij ontstond en de waardering ervan door de aanwezigen, bleek dat een aantal relativerende opmerkingen veel aanhang kreeg:

#### *a. Voor de korte termijn:*

- o Onze vaardigheden om te verkennen zijn beperkt: houd er rekening mee dat de experts niet beschikken over de goede brillen, antennes en thermometers om de toekomst te voorspellen.
- o Een financiële crisis in de melkveehouderij zou een versnelde structuurontwikkeling (sterke daling van aantal bedrijven) kunnen geven en daarmee een snelle scheiding tussen de goede en de minder goede ondernemers realiseren. Bij de huidige omstandigheden gaan wijzigingen in aantallen bedrijven langzaam en kunnen relatief veel economisch suboptimale bedrijven nog voort blijven bestaan.

#### *b. Voor de lange termijn*

- o Melkveehouderij wordt een intensieve veehouderijsector. De hoge grondkosten, het beperkte rendement op die grond in combinatie met meer zakelijk ingestelde melkveehouders, zullen leiden tot meer grondloze bedrijven of bedrijven met weinig grond.
- o Nederland is op langere termijn geen logische vestigingsplaats voor melkveebedrijven: dure grond, dure arbeid en veel wettelijke eisen voor bedrijven met vee. De melkveehouderij zal langzamerhand verdwijnen naar landen met betere randvoorwaarden.
- o De rol van melkveehouderij in Nederland zal veranderen: meer parklandschapachtige vormen van melkvee houden, met als belangrijke functies natuurbeheer en recreatiemogelijkheden voor stedelingen ("boerengolf en koeknuffelen").

Uit deze opmerkingen komt duidelijk naar voren dat het niet zonder meer logisch is dat de Nederlandse melkveehouderij zich geleidelijk verder ontwikkelt volgens de ontwikkelingslijnen van de afgelopen 10 à 30 jaar. Ontwikkelingsscenario's in de richting van enerzijds intensief grondloos melkvee houden en anderzijds natuur- en recreatiegericht melkvee houden lijken volgens de experts voor de hand liggende ontwikkelingsrichtingen. Mogelijk in combinatie met een afnemend belang van melkveehouderij in Nederland.

### **Gevolgen voor aanpassingen door melkveehouders**

Alle sectorexperts hebben de vraag beantwoord wat zij de meest belangrijke aanpassingen vinden die van melkveehouders gevraagd worden tijdens de komende 10 jaar. Iedere deelnemer heeft er maximaal zeven beschreven en vervolgens zijn deze zeven zowel door de betreffende deelnemer zelf als door zes collega's geordend op prioriteit. De daardoor ontstane lijst van iedere deelnemer is op basis van de toegekende prioriteitspunten gesorteerd op prioriteit. Vervolgens heeft op iedere lijst de aanpassing met de laagste prioriteit een 1 gekregen, de dan volgende een 2 enz. tot en met een 7 voor de hoogst geprioriteerde in het geval van zeven opgesomde aanpassingen. Daarna zijn alle aanpassingen geclusterd tot thema's en de bijbehorende punten van alle aanpassingen die binnen dat thema zijn genoemd, zijn gesommeerd. Het gevolg daarvan zijn de resultaten in figuur 2.

Uit deze grafiek blijkt dat wanneer aan de experts wordt gevraagd om de thema's voor de toekomst te vertalen naar aanpassingen voor de melkveehouders, dat dan het verbeteren van de kwaliteit van het ondernemerschap van melkveehouders verreweg de hoogste prioriteit krijgt. De meer concrete aanpassingen die hier het vaakst bij worden genoemd hebben vooral betrekking op het bepalen en realiseren van de bedrijfsstrategie, de verdere ontwikkeling van competenties en kennis rond ondernemen, oriëntatie buiten de eigen sector (markt en maatschappij) en het vertalen van wat men daar waarneemt naar aanpassingen op het eigen bedrijf. Dit punt kent daarmee een vloeiende overgang met de volgende aanpassing op basis van prioriteit: inspelen op maatschappelijke wensen.

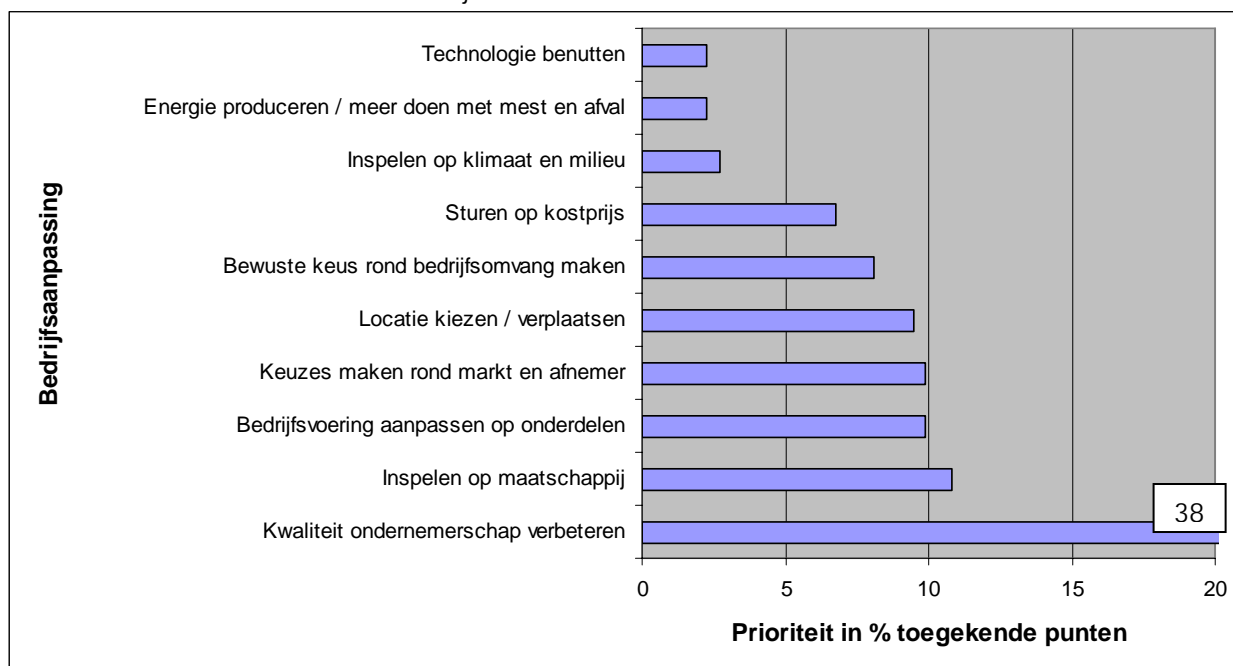
Vervolgens komen op de derde plaats de meer directe aanpassingen in de bedrijfsvoering. Bij de nadere uitwerking zijn hier vooral genoemd:

- o Grond beter benutten wat moet resulteren in een hogere voerproductie. Dit geldt ook voor marginale gronden, in de meeste gevallen grond waarop een vorm van natuurbeheer wordt toegepast.
- o Het beter benutten van het eigen ruwvoer.
- o Benutten van bijproducten die vrijkomen bij de productie van ethanol. Deze producten opnemen in rantsoenen om daarmee de voerkosten te verlagen.
- o Het verbeteren van de arbeidsproductiviteit, o.a. ook door looplijnen op het bedrijf te optimaliseren.
- o Diergezondheid en dierwelzijn verbeteren.



Het laatste punt vertoont enige overlap met de aanpassing "technologie beter benutten" wat op de onderste plaats staat bij de aanpassingen in figuur 2.

**Figuur 2** De belangrijkste bedrijfsaanpassingen die volgens de sectorexperts worden gevraagd van veehouders in de komende 10 jaar



*Toelichting: op de y-as staan de genoemde bedrijfsaanpassingen en op de x-as is met het percentage toegekende punten aangegeven hoe belangrijk men de betreffende aanpassing vind.*

Meer bewuste keuzes maken rond markt en afnemer is de volgende in prioriteit. De onderliggende meer concrete aanpassingen hebben hier vooral betrekking op de keus van de keten, de afnemende partij en het maken van afspraken met afnemers. De punten 5 en 6 op de ranglijst hebben beide te maken met de invulling van strategische beslissingen: de keus van de locatie en die van de omvang van het bedrijf. Met name voor ondernemers die kiezen voor groei en investeren, zal meer en meer de vraag zijn: waar levert mijn geïnvesteerd vermogen het hoogste rendement op? Soms ook in combinatie met de vraag waar uit oogpunt van eisen rond ruimtelijke ordening de plannen het gemakkelijkst te realiseren zijn. Ook rond de omvang moet de ondernemer keuzes maken wanneer er uitbreidingsplannen zijn. Daar waar groeiplannen in het verleden meer het karakter van een automatisme hadden dat vooral werd geremd door de beperkingen van (de investeringsruimte in) het quotum, zullen ze in de toekomst, wanneer die beperkingen zijn verdwenen, veel meer een eigen keus vergen. Zeker met het oog op economische schaalvoordelen dringt zich dan meer en meer de vraag op: hoe ver wil de ondernemer gaan in zijn groeiambities? Met name de afweging "Wil ik eenmans- of een meermansbedrijf?" speelt daarbij een grote rol, volgens de aanwezigen tijdens de expertbijeenkomst.

## 2.3 De opinie van melkveehouders

### 2.3.1 Werkwijze

Op 22 november en 7 december (in 2007) zijn workshops gehouden voor twee geselecteerde groepen veehouders. De veehouders waren met name geselecteerd op basis van de volgende criteria:

- Grote interesse in toekomstverkenning melkveehouderij
- Open houding t.a.v. creatief inspelen op de toekomst

De eerste groep van acht melkveehouders (bijeenkomst 22 november) was geselecteerd vanuit leden van European Dairy farmers (EDF) en de tweede groep van zeven melkveehouders was via kennismakelaars van de MelkveeAcademie (MVA) geselecteerd vanuit het adressenbestand van deze instelling. Bij de selectie van deelnemers vanuit MelkveeAcademie was daarnaast specifiek gevraagd om veehouders die jonger waren dan 40

jaar. Op één uitzondering na bevonden alle deelnemers zich toen ook in deze leeftijdscategorie. Deze grens was gesteld om twee redenen:

1. Uit eerder onderzoek naar toekomstplannen van melkveehouders is gebleken dat ondernemers die ouder zijn dan circa 45 jaar over het algemeen minder optimistisch zijn over de toekomst en meer risico's willen mijden dan ondernemers die jonger zijn dan deze leeftijd. Om goed zicht te krijgen op houding, ideeën en plannen van deze meer optimistische leeftijdsgroep is daarvoor een aparte workshop belegd.
2. Mede gezien het vorige punt en de tijdshorizon die we binnen het project hanteren, mogen we verwachten dat vooral de planvorming door de groep die jonger is dan 45 jaar veel invloed zal hebben op wat er in de komende 10 jaar wordt gerealiseerd aan bedrijfsplannen in de melkveehouderij.

Voor alle geselecteerde veehouders gold dat ze grote belangstelling hebben voor strategische vragen en oplossingen rond hun bedrijfsontwikkeling en met open vizier naar de toekomst kijken. Ook deze twee kenmerken speelden een rol bij het selecteren van deelnemers.

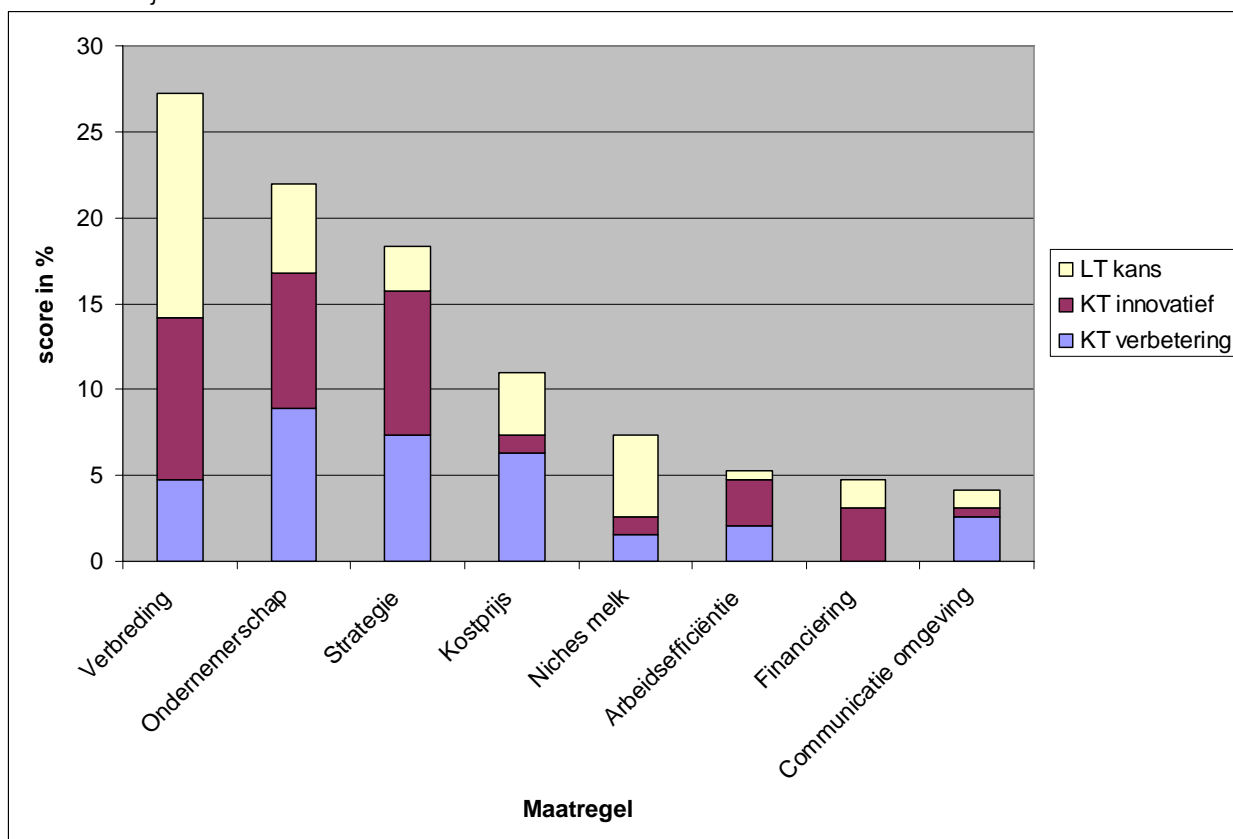
Tijdens de twee bijeenkomsten met deze beide groepen veehouders is stapsgewijs het volgende programma doorlopen:

1. Invulling van een enquête waarin voor deelnemers belangrijk trends, overwegingen, kengetallen en bedrijfsaanpassingen zijn geïnventariseerd. Deze enquête is ook nog door een aantal andere groepen ingevuld en de resultaten daarvan worden niet behandeld in deze paragraaf, maar beschreven in hoofdstuk 3. In dat hoofdstuk worden de beide hierboven genoemde groepen aangeduid met de termen "EDF-strategen" en "Jong Noord".
2. Vervolgens is door de groepen gebrainstormd rond de vraag: "Bedenk maatregelen waarmee melkveehouders kunnen inspelen op de toekomstige thema's?" Daarbij zijn de thema's uit figuur 1 aan de groep meegegeven als "de toekomstige thema's". Na een open brainstorm zijn de maatregelen vervolgens door alle deelnemers met stickers op prioriteitsvolgorde gezet voor zowel de korte (0-3 jaar) als de langere termijn (4-10 jaar). In paragraaf 2.2. worden de resultaten van de brainstorm beschreven.
3. Als laatste heeft iedere deelnemer zeven aanpassingen aangegeven die hij/zij ziet voor zichzelf of zijn/haar bedrijf tijdens de komende 10 jaar plus de bijbehorende prioriteitsvolgorde, aflopend van 1 tot en met 7. Vervolgens zijn deze zeven ook door vijf of zes collega's geordend op prioriteit. De daardoor ontstane lijst van iedere deelnemer is op basis van de toegekende prioriteitspunten gesorteerd op overall prioriteit. Vervolgens heeft op iedere lijst de aanpassing met de laagste prioriteit een 1 gekregen, de dan volgende een 2 enz. tot en met een 7 voor de hoogst geprioriteerde. Daarna zijn alle aanpassingen geclusterd tot thema's en zijn de bijbehorende punten van alle aanpassingen die binnen dat thema zijn genoemd, gesommeerd. De resultaten worden beschreven in 2.3.

### *2.3.2 Maatregelen om in te spelen op de toekomst*

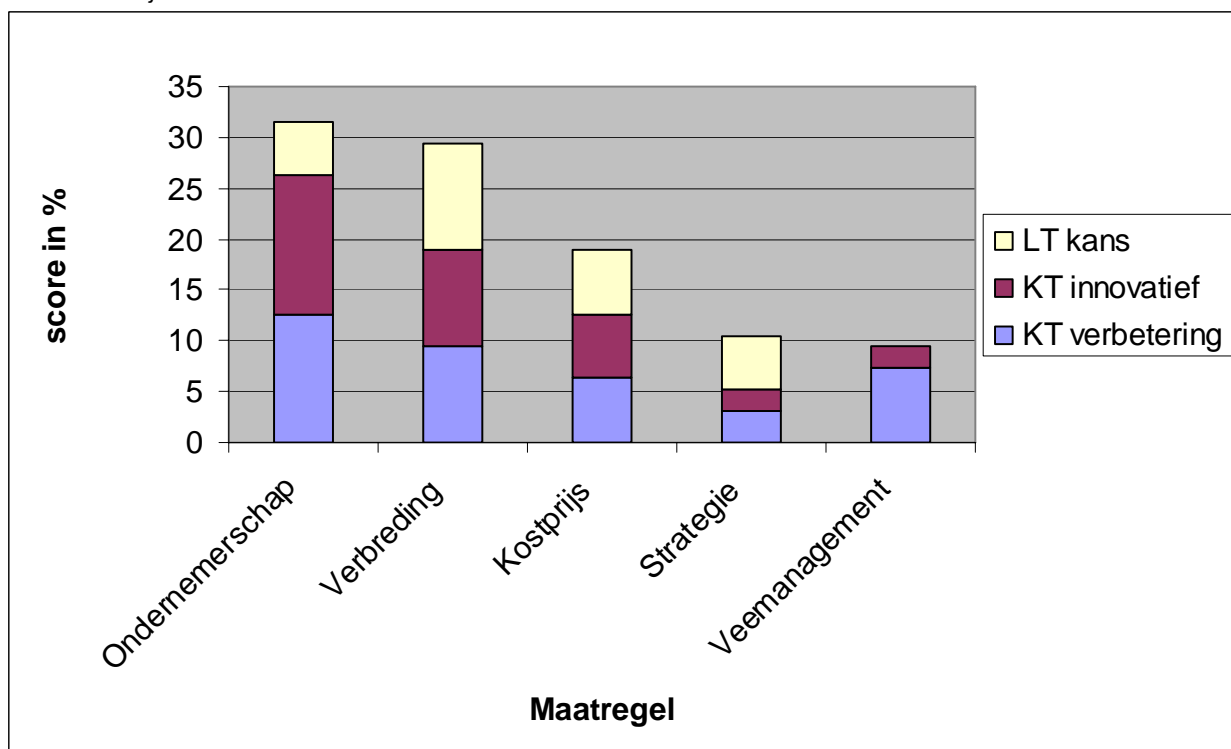
De open brainstorm en de daaropvolgende prioritering van de geïnventariseerde ideeën over maatregelen die melkveehouders zouden kunnen nemen om in te spelen op de geschetste toekomstbeelden, leverde de resultaten op zoals die zijn weergegeven in figuur 3 (EDF-groep) en figuur 4 (MVA-groep). De afzonderlijke ideeën zijn na afloop geclusterd tot de thema's zoals die zijn weergegeven in de figuren.

**Figuur 3** Resultaten van de inventarisatie van maatregelen om in te spelen op de toekomstbeelden tijdens de bijeenkomst van acht EDF-veehouders



Toelichting: LT = lange termijn, KT = korte termijn. Zie begeleidende tekst voor verdere toelichting.

**Figuur 4** Resultaten van de inventarisatie van maatregelen om in te spelen op de toekomstbeelden tijdens de bijeenkomst van zeven MelkveeAcademie-veehouders



Toelichting: LT = lange termijn, KT = korte termijn. Zie begeleidende tekst voor verdere toelichting.

Tijdens het prioriteren van de geïnventariseerde maatregelen kon met behulp van kleuren onderscheid worden gemaakt tussen:

- ideeën met geringe nieuws waarde die op korte termijn toepasbaar zijn op het bedrijf (in grafieken aangeduid met KT verbetering);
- meer innovatieve ideeën die op korte termijn toepasbaar zijn op de bedrijven (KT innovatief);
- ideeën die men op korte termijn niet toepasbaar vindt, maar op langere termijn wel interessant worden genoemd (LT kans).

*Definitie van ondernemerschap door de groepen*

Uit de figuren is af te leiden dat men op korte termijn vooral veel verwacht van maatregelen die het ondernemerschap verbeteren. Daarbij moeten we aantekenen dat het hier ging om een aantal ideeën die tijdens de bijeenkomst zijn geclusterd tot de groep "ondernemerschap". Als gevolg van verschillend geformuleerde ideeën tijdens de twee bijeenkomsten, kreeg het begrip ondernemerschap in beide bijeenkomsten dus ook een iets andere invulling. *Door de EDF-veehouders werden vooral de volgende maatregelen bedoeld: meer rendement halen uit het bedrijfskapitaal, breed oriënteren, visie ontwikkelen en plannen maken. De MVA-veehouders noemden hier vooral: kansen en persoonlijke kwaliteiten benutten en alternatieven voor de melkafzet zoeken.*

Ook maatregelen rond verbreding worden vaak genoemd als aanpassing die men overweegt. Bij de EDF-veehouders hadden deze vooral betrekking op het starten van niet-agrarische activiteiten. Daarnaast worden ook kansen rond energie, mest en CO<sub>2</sub> genoemd. De MVA-veehouders zien vooral kansen in energie en de productie van melk uit plantaardige grondstoffen, dus zonder inzet van de koe. Meer dan voor de andere maatregelen geldt dat men verbredinginitiatieven vooral ziet als kansen op de langere termijn.

Van maatregelen rond strategie en kostprijs wordt ook verwacht dat ze veel mogelijkheden bieden om in te spelen op de toekomst. Bij strategie gaat het vooral om: schaalvergroting, locatiekeuze, vereenvoudiging van de bedrijfsorganisatie, specialisatie en melkvee houden met weinig of geen grond. Bij kostprijs gaat het met name om aanpassingen die gericht zijn op goedkoop bouwen van nieuwe stallen en het gebruik van subsidies en fiscale faciliteiten. De EDF-veehouders leggen hier veel nadruk op het verbeteren van rendement en kasstroom en op zuinig boeren.

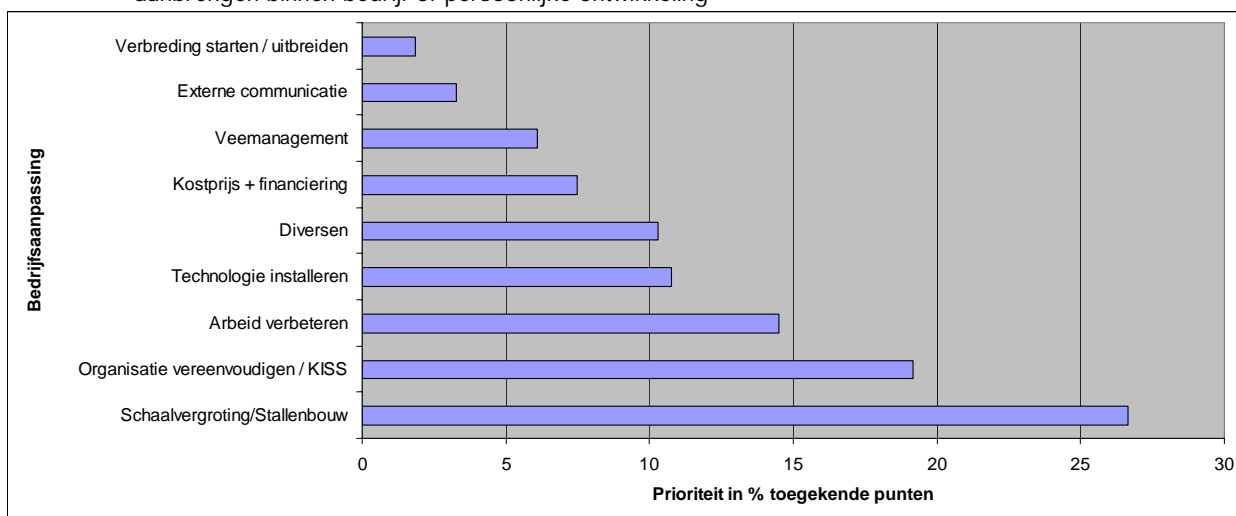
Op termijn zien de EDF-veehouders enige kansen rond niche-melk (onderscheidend product, inspelen op behoeften en melk van andere samenstelling). De MVA-melkveehouders verwachten op korte termijn extra resultaat te bereiken door ander veemanagement, met name aanpassing van de voeding en meer preventief werken rond gezondheid.

Alles overziend zijn er vrij veel overeenkomsten tussen de resultaten uit de beide groepen veehouders. Op onderdelen verschillen ze wel, maar de hoofdlijnen komen vrij sterk overeen. De belangrijkste conclusie daarbij is: op korte termijn veel aandacht voor ondernemerschap, strategie en kostprijs en op langere termijn meer aandacht voor verbreding of ingrijpende vernieuwing van het agrarische bedrijfssysteem.

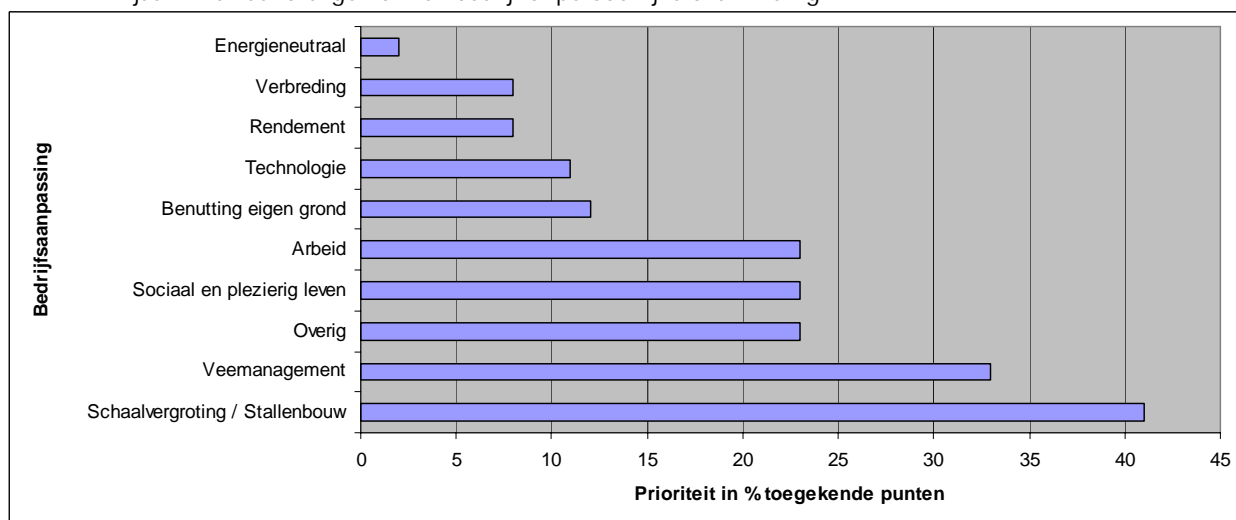
### *2.3.3 Aanpassingen voor eigen bedrijf*

Het benoemen van aanpassingen die men de komende 10 jaar wil nemen op, of overweegt voor het eigen bedrijf, leverde de resultaten op die zijn weergegeven in figuur 5 voor de EDF-veehouders en figuur 6 voor de MVA-veehouders.

**Figuur 5** De belangrijkste bedrijfsaanpassingen die de acht EDF-veehouders in de komende 10 jaar willen aanbrengen binnen bedrijf of persoonlijke ontwikkeling



**Figuur 6** De belangrijkste bedrijfsaanpassingen die de zeven Melkvee-Academie-veehouders in de komende 10 jaar willen aanbrengen binnen bedrijf of persoonlijke ontwikkeling



Bij de voorgenomen aanpassingen staan het brede begrip schaalvergroting in combinatie met stallenbouw verreweg het hoogst op de prioriteitenlijst. Meer concrete omschrijvingen die hier vaak bij worden genoemd zijn: opschalen, gebouwen uitbreiden, nieuwbouw, uitbreiden naar meerdere honderden koeien, meerdere locaties en vergunningen regelen. Maatregelen op het gebied van arbeid en het vereenvoudigen van de organisatie krijgen ook veel aandacht. Het laatste punt vooral van de EDF-veehouders. "Keep it safe and simple KISS" zien zij als belangrijk doel, met het oog op het inschakelen van externe medewerkers. Bij delegatie van werk horen eenvoudige procedures: niet te veel toeters en bellen en geen werkwijzen die de veehouder alleen zelf goed kan uitvoeren.

Binnen de groep MVA-veehouders krijgen aanpassingen op het gebied van veemanagement veel nadruk. Hierbij gaat het om (in volgorde van belangrijkheid): verbeteren koewelzijn, verbeteren gezondheid, verbeteren voeding en betere jongvee-opfok. Dit moet vooral leiden tot een langere levensduur van het vee. Door de EDF-veehouders worden deze aanpassingen ook genoemd alleen krijgen ze daar iets minder nadruk: slechts 6% van de toegekende punten tegenover 33% bij de MVA-veehouders. De MVA-veehouders benadrukken ook vrij sterk dat ze meer aandacht willen voor een sociaal en plezierig leven. Mogelijk wordt dit verschil t.o.v. de EDF-veehouders veroorzaakt door de gemiddeld jongere leeftijd van deze veehouders waarbij ze het gevoel hebben meer aandacht te willen besteden aan gezin, andere sociale contacten en vrije tijd. Daartegenover staat dat onder de bedrijfsaanpassing arbeid bij de EDF-veehouders een aantal keren de behoefte aan minder fysieke inspanning is genoemd. Wellicht veroorzaakt door de gemiddeld hogere leeftijd van deze groep dat deze behoefte prominenter

naar voren komt. Aanpassingen rond arbeid krijgen binnen beide groepen veel aandacht. De concrete aanpassingen waar het hier om gaat zijn vooral: verbeteren van de arbeidsefficiëntie, aanstellen van externe medewerker(s), het verminderen van de fysieke werklast en de afweging om het melken met een robot of met personeel uit te voeren. Het vernieuwen van de melkstal speelt ook de grootste rol binnen de aanpassingen die zijn genoemd binnen het thema technologie. Bij technologie worden afwegingen rond voerrobotten in het geheel niet genoemd.

## 2.4 Conclusies

### Thema's die de ontwikkeling bepalen

Volgens de sectorexperts zijn de volgende vijf thema's van groot belang voor de ontwikkeling van de melkveehouderijsector in de komende 10 jaar:

6. *Concurrentie rond grondstoffen*, zowel nationaal (m.n. grond en mestplaatsing) als internationaal (m.n. voer).
7. *Het EU-landbouwbeleid* dat via diverse nog te nemen stappen zal leiden tot het beperken van prijsondersteuning en afschaffing van de melkquotering.
8. *Het klimaat- en milieubeleid* dat de ontwikkeling van de melkveehouderij zal beperken.
9. *Technologische ontwikkelingen* die met name de arbeidsefficiëntie en de kwaliteit van het veemanagement kunnen verbeteren.
10. *Maatschappelijke betrokkenheid* bij de sector die met name zijn invloed zal tonen in extra nadruk op dierenwelzijn (inclusief weidegang) en ruimtelijke ordening (omvang en locatie van bedrijven)

### Bedrijfsaanpassingen

De vijf belangrijkste aanpassingen voor bedrijf en ondernemer voor de komende vijf jaar zijn volgens de experts:

6. *Het verbeteren van het ondernemerschap*.  
Alle groepen zijn het erover eens dat dit de belangrijkste maatregel is die bedrijven kunnen nemen om het perspectief te verbeteren. De onderliggende concrete acties zijn hierbij: persoonlijke kwaliteiten benutten, signalen uit de omgeving (maatschappij en andere ondernemers) oppikken en vertalen naar kansen voor het eigen bedrijf en als laatste het vaststellen en uitvoeren van de eigen bedrijfsstrategie.
7. *Uitbreiding van het bedrijf*.  
Dit heeft betrekking op bedrijfsuitbreiding in het algemeen (gebouwen, grond en vee) maar in het bijzonder op de bouw van nieuwe stallen.
8. *Het verbeteren van de arbeidsefficiëntie*  
Dit gaat met name gebeuren door de inzet van nieuwe technologieën en door gerichtere keuzes rond automatisering versus personeel. Ook het verbeteren en vereenvoudigen van de bedrijfsorganisatie valt hieronder.
9. *Het verbeteren van het veemanagement*  
Met name op de punten koewelzijn, gezondheid, voeding en jongvee-opfok worden verbeteringsmogelijkheden gezien.
10. *Het beter benutten van grond en (ruw)voer*  
De stijgende kosten van beide maken het nodig ze beter te benutten.

### 3 Melkveehouders over hun strategie in de komende jaren

#### Resultaten van een enquête onder Nederlandse melkveehouders over bedrijfsontwikkeling in de komende vijf jaar

Jelle Zijlstra en Michel de Haan, Animal Sciences Group van Wageningen UR

#### 3.1 Inleiding

Binnen het onderzoek "Melken in de Nieuwe Realiteit" wordt de toekomst van de Nederlandse melkveehouderij verkend met als doel om zicht te krijgen op belangrijke beslissingen die melkveehouders in de komende vijf jaar zullen nemen. Dat gebeurt via meerdere wegen. In deze notitie worden de resultaten besproken van een onderzoek naar beelden die Nederlandse melkveehouders hebben van de ontwikkeling van de melkveehouderij in de komende vijf jaar. Deze beelden worden hier ontleend aan de resultaten van een enquête die gehouden is onder in totaal 73 melkveehouders met een sterke belangstelling voor de toekomst van de sector en de strategie voor het eigen bedrijf in het bijzonder. Deze melkveehouders waren verdeeld over vijf groepen.

#### 3.2 De enquête

##### 3.2.1 Doel enquête

Het doel van de enquête was om zicht te krijgen op beslissingen rond bedrijfsaanpassingen en competenties waar Nederlandse melkveehouders binnen hun bedrijfsontwikkeling de komende vijf jaar mee te maken krijgen. Daarbij gaat het met name om melkveehouders die hun bedrijf verder willen ontwikkelen binnen de melkveehouderijsector als hoofdtak. Op basis van de resultaten van onder andere deze enquête zullen in een volgende fase van het onderzoek een aantal thema's verder worden onderzocht. In die volgende fase ligt het accent namelijk op het ondersteunen van beslissingen van melkveehouders en op het verbeteren van competenties van melkveehouders.

##### 3.2.2 Opzet enquête

Tijdens een expertsessie met experts die kenners zijn van de internationale zuivelmarkt en de Nederlandse melkvee- en zuivelsector zijn prioritaire thema's benoemd voor de toekomst van de melkveesector. Daarnaast zijn toen ook mogelijke aanpassingen van melkveehouders en hun bedrijf benoemd. Op basis van die resultaten is een enquête gemaakt voor melkveehouders waarin aan hen vragen zijn gesteld over:

- o Trends
- o Strategische overwegingen
- o In te zetten technologieën
- o Maatregelen om in te spelen op hoge en lage melkprijzen
- o Idem voor hoge voerprijzen
- o Risicohouding ten aanzien van risico van melkprijsschommelingen
- o Belangrijke aandachtsvelden binnen het bedrijf

Om een indruk te krijgen van de bedrijven en de plannen voor bedrijfsontwikkeling zijn daarnaast enkele bedrijfskengetallen over 2007 en verwachte bedrijfskengetallen in 2012 gevraagd. Tenslotte zijn voor een aantal actuele thema's stellingen geformuleerd waarbij de veehouder kon aangeven in hoeverre hij het eens of oneens was met die stelling.

### 3.2.3 Groepen respondenten

Voor het invullen van de enquête zijn groepen veehouders benaderd met een sterke interesse voor strategie van de melkveesector in het algemeen en voor de verdere ontwikkeling van het eigen bedrijf in het bijzonder. We richten ons op deze groepen omdat we op zoek waren naar respondenten die actieve toekomstverkenner zijn. We gingen ervan uit dat deze groepen ons meer informatie over de toekomstige beslissingen zouden kunnen leveren dan modale of gemiddelde melkveehouders. Met nadruk moet daarom gesteld worden dat deze resultaten niet representatief zijn voor de gehele populatie van Nederlandse melkveehouders. Maar door de actieve houding ten aanzien van bedrijfsstrategie als criterium mee te nemen bij de keuze van melkveehouders hopen we wel een breed scala van beslissingen, bedrijfsaanpassingen, houdingen en competenties te achterhalen die relevant zijn voor de verdere ontwikkeling van Nederlandse melkveebedrijven in de komende vijf jaar.

Omdat uit eerdere onderzoeken is gebleken dat de houding tegenover bedrijfsperspectief en gewenste bedrijfsplannen wordt beïnvloed door leeftijd, zijn ook twee groepen geselecteerd van melkveehouders die jonger waren dan 40 jaar.

Voor het onderzoek waren de volgende vijf groepen respondenten geselecteerd:

#### 1. *EDF-strategen*

De eerste groep betreft een groep van acht melkveehouders die lid zijn van de internationale studieclub EDF (European Dairy Farmers). Van deze acht kwamen er zeven uit de noordelijke provincies en één uit Oost-Nederland. De leeftijd varieerde van jonger dan 30 tot ruim boven de 50. Kenmerken van deze veehouders zijn dat ze ondernemend zijn in hun bedrijfsvoering, zeer bewust van hun omstandigheden en omgeving, een grote interesse hebben voor strategische vraagstukken en een open houding aannemen om creatief in te spelen op de toekomstige omstandigheden. Deze groep heeft ook meegewerkt aan de workshop die gericht was op het inventariseren van maatregelen om in te spelen op de toekomst waarvan de resultaten zijn beschreven in hoofdstuk 2 van dit rapport. Deze groep was geselecteerd in overleg met de manager van EDF-Nederland.

#### 2. *Jong Noord*

De tweede groep melkveehouders, die de enquête heeft ingevuld zijn zeven jonge melkveehouders uit de drie Noordelijke provincies die meegedaan hebben aan een zelfde workshop zoals die bij de vorige groep is omschreven. Ook de kenmerken van deze groep komen sterk overeen met die van de vorige, met als enige verschil dat zes van de zeven ondernemers jonger waren dan 40 jaar. Dit is dus één van de twee bewust gekozen groepen jonge melkveehouders. Deze groep was geselecteerd in overleg met kennismakelaars van de Melkvee-Academielid zijn van de MelkveeAcademie. Ze wonen in het Noorden en zijn allen jonger dan 40 jaar. Ze worden getypeerd als energieke Noordelijke ondernemers.

#### 3. *Jong Zuid-West*

Via Campina zijn twaalf leden van hun jongerenraad benaderd om mee te werken aan de enquête. Dit is de tweede groep jonge veehouders, deze keer uit het Zuiden en Westen van Nederland (werkgebied Campina). Deze groep is mede benaderd in verband met hun sterke betrokkenheid bij de afzet van hun product. Net als voor alle andere groepen gold ook voor deze groep dat ze een grote belangstelling hebben voor het actief verkennen van de toekomst.

#### 4. *Modaal Achterhoek*

De vierde groep respondenten is een groep van dertien melkveehouders uit de Achterhoek die geïnteresseerd waren in strategie en die zijn geselecteerd door AcconAVM-adviseurs. Deze groep is de meest modale groep van alle groepen, maar zoals uit de resultaten blijkt betreft het ook hier een groep met al vrij grote bedrijven.

#### 5. *EDF-totaal*

Naast de deelgroep EDF-strategen hebben ook alle leden van EDF-Nederland die aanwezig waren op de winterbijeenkomst op 10 januari 2008, de enquête ingevuld. De karakteristieke kenmerken van deze groep zijn: relatief veel veehouders uit de drie Noordelijk provincies, groter dan gemiddelde bedrijven en een sterker dan gemiddelde interesse voor strategie, economische kengetallen en internationale oriëntatie.



### 3.3 Resultaten enquête

#### 3.3.1 Kengetallen van de groepen

Laat de kengetallen van de verschillende groepen in 2007 zien. Dit geeft een beeld van de verschillende typen bedrijven.

**Tabel 1** Gemiddelde kengetallen per groep in 2007

|  | EDF-<br>strategen | Jong<br>Noord | Jong<br>Zuid-West | Modaal<br>Achterhoek | EDF-<br>totaal | Totaal    |
|--|-------------------|---------------|-------------------|----------------------|----------------|-----------|
| Aantal enquêtes                        | 8                 | 7             | 12                | 13                   | 33             | 73        |
| Kg geleverde melk per jaar             | 1.300.000         | 1.000.000     | 1.000.000         | 700.000              | 1.100.000      | 1.000.000 |
| Inkomenstoeslag (€ / 100<br>kg melk)   | 3,3               | 3,8           | 3,6               | 3,8                  | 3,7            | 3,7       |
| Prijs melkquotum (€ per kg)            | 0,8               | 0,7           | 0,8               | 0,8                  | 0,8            | 0,8       |
| Vreemd vermogen (€ per kg)             | 1,7               | 1,3           | 1,2               | 1,0                  | 1,3            | 1,3       |
| Rentetarief geleend geld in %          | 4,6               | 4,7           | 4,6               | 4,7                  | 4,6            | 4,6       |
| Aantal VAK op bedrijf                  | 2,0               | 1,6           | 1,9               | 1,5                  | 1,9            | 1,8       |
| Melkprijs (€ per 100 kg)               | 33,9              | 34,9          | 36,1              | 35,9                 | 35,0           | 35,2      |
| Grondprijs per ha (in €)               | 30.600            | 25.700        | 41.300            | 34.800               | 31.500         | 32.900    |
| Krachtvoerprijs per 100 kg             | 19,6              | 20,6          | 19,4              | 23,7                 | 21,3           | 21,3      |
| Kritieke melkprijs (€ /100 kg<br>melk) | 25,6              | 28,7          | 25,5              | 29,4                 | 27,6           | 27,5      |
| Aantal ha in gebruik                   | 119,5             | 65,4          | 69,8              | 44,5                 | 86,1           | 78,0      |

Wanneer we deze kengetallen vergelijken met die van het gemiddelde Nederlandse melkveebedrijf, dan wijken de geselecteerde bedrijven allereerst af in omvang. De gemiddelde omvang van de geleverde kg melk per jaar was volgens gegevens van PZ in 2006 circa 490.000 kg, in deze gegevens is de gemiddelde bedrijfsomvang ongeveer twee keer zo groot. Ook het aantal hectares per bedrijf is daardoor veel hoger dan gemiddeld. Verder valt op dat de hoeveelheid vreemd vermogen per kg melk op de bedrijven van de respondenten ook duidelijk hoger is dan gemiddeld. Het Nederlands gemiddelde is ongeveer € 1,- per kg melk. De groep Modaal Achterhoek heeft met hetzelfde niveau als het gemiddelde duidelijk het minste vreemd vermogen per kg melk.

De EDF-strategen hebben het meeste quotum en het meeste land, gevolgd door de complete EDF-groep, EDF-totaal. De ondervraagde jongeren uit Zuid-West en Noord ontlopen elkaar niet veel qua omvang in 2007. De groep Modaal Achterhoek heeft gemiddeld genomen de kleinste bedrijven. De EDF-strategen hebben ruim tweemaal zoveel vreemd vermogen.

De grondprijs is verreweg het hoogst in het Zuidwesten, op ruime afstand gevold door de Achterhoek. Voor de jonge Noordelijke ondernemers is de grondprijs het laagst.

De kritieke melkprijs is als laagste ingevuld door de Jong Zuid-West, terwijl Modaal Achterhoek de hoogste kritieke melkprijs opgeeft. Waarschijnlijk heeft deze groep een iets pessimistischer kijk op hun kritieke melkprijs dan de EDF-strategen en Jong Zuid-West.

**Tabel 2** Verwachte gemiddelde bedrijfskengetallen in 2012, met per kengetal het procentuele verschil met de kengetallen van 2007

|                                     | EDF-strategen |      | Jong Noord |       | Jong Zuid-West |      | Modaal<br>Achterhoek |      | EDF-totaal |      | Totaal    |      |
|-------------------------------------|---------------|------|------------|-------|----------------|------|----------------------|------|------------|------|-----------|------|
| Aantal enquêtes                     | 8             |      | 7          |       | 12             |      | 13                   |      | 33         |      | 73        |      |
| Kg geleverde melk per jaar          | 2.100.000     | +62% | 2.300.000  | +137% | 1.400.000      | +37% | 900.000              | +30% | 1.700.000  | +52% | 1.600.000 | +56% |
| Inkomenstoeslag (€ / 100 kg melk)   | 1,3           | -62% | 2,7        | -29%  | 2,1            | -42% | 2,3                  | -39% | 2,5        | -34% | 2,2       | -39% |
| Prijs melkquotum (€ per kg)         | 0,3           | -68% | 0,3        | -53%  | 0,4            | -50% | 0,4                  | -57% | 0,3        | -65% | 0,3       | -60% |
| Vreemd vermogen (€ per kg)          | 1,3           | -23% | 1,3        | +4%   | 1,3            | +10% | 1,0                  | -6%  | 1,3        | -1%  | 1,2       | -3%  |
| Rentetarief geleend geld in %       | 5,2           | +12% | 5,1        | +9%   | 5,2            | +12% | 5,1                  | +9%  | 5,2        | +13% | 5,2       | +11% |
| Aantal VAK op bedrijf               | 3,1           | +50% | 2,0        | +28%  | 2,3            | +18% | 1,6                  | +4%  | 2,4        | +30% | 2,3       | +27% |
| Melkprijs (€ per 100 kg)            | 35,9          | +6%  | 36,1       | +4%   | 32,1           | -11% | 32,6                 | -9%  | 35,7       | +2%  | 34,7      | -2%  |
| Grondprijs per ha (in €)            | 45.500        | +49% | 32.700     | +27%  | 49.500         | +20% | 38.600               | +11% | 38.200     | +21% | 40,2      | +22% |
| Krachtvoerprijs per 100 kg          | 21,9          | +11% | 20,1       | -2%   | 21,9           | +13% | 24,3                 | +2%  | 22,9       | +8%  | 22,6      | +6%  |
| Kritieke melkprijs (€ /100 kg melk) | 26,4          | +3%  | 25,4       | -11%  | 28,2           | +11% | 29,6                 | +1%  | 28,3       | +2%  | 28,0      | +2%  |
| Aantal ha in gebruik                | 136,3         | +14% | 70,0       | +7%   | 82,6           | +18% | 52,2                 | +17% | 110,1      | +28% | 95,3      | +22% |

### Verwachte ontwikkeling bedrijven

Tabel 2 geeft een beeld van de bedrijfsontwikkeling die de verschillende groepen melkveehouders verwachten. Alle veehouders verwachten een sterke groei. Dat blijkt uit de positieve percentages bij 'kg geleverde melk per jaar', 'aantal VAK op bedrijf' en 'aantal ha in gebruik'. Jong Noord verwacht het hardst te groeien, en wel 137% in melkquotum naar een gemiddelde van 2,3 miljoen kg afgeleverde melk. Modaal Achterhoek is het meest bescheiden in hun quotumgroeiambities (+ 30%), gevolgd door Jong Zuid-West. Als logisch gevolg zien we ook stijging in VAK's die procentueel ongeveer de helft kleiner is dan die in melkquotum. En een stijging in ha grond die ook procentueel duidelijk minder is dan die in quotum. Het aantal VAK dat werkzaam is op het bedrijf zal stijgen, verwachten alle veehouders. De grootste verwachte toename van het grondareaal ligt bij EDF-totaal (+28%). Opvallend is verder dat de jonge Noordelijke ondernemers slechts 7% in oppervlakte willen vergroten, terwijl die groep de laagste absolute grondprijs verwacht. Daar staat tegenover dat ze wel een sterke stijging van de grondprijs verwachten (+27%). De EDF-strategen wijken nogal af van de rest op het punt van de procentuele verhoging van de grondprijs. Ze verwachten een stijging van de grondprijs met bijna 50%. De verwachte grondprijs ligt tussen de € 32.000,- en € 50.000,- per ha.

Alle groepen verwachten dat de inkomstenstoeslag zal dalen, maar zeker nog aanwezig zal zijn. De meesten verwachten een toeslag van boven de € 2,- per kg melk. Verder verwachten de veehouders gemiddeld dat de prijs van het melkquotum fors gedaald zal zijn tot circa 30 cent per kg melk.

Bij het vreemd vermogen per kg melk is het beeld minder uniform. Beide groepen jonge ondernemers verwachten een lichte stijging. De overigen verwachten een lichte tot sterke daling. Opvallend is wel dat vier groepen een zelfde niveau van vreemd vermogen van € 1,3 per kg melk verwachten in 2012, terwijl Modaal Achterhoek het met € 1,- duidelijk lager inschat. Ook over het bijbehorende rentepercentage zit men op één lijn: iets meer dan 5%.

De EDF strategen, Jong Noord en EDF-totaal verwachten een iets hogere melkprijs dan in 2007. Modaal Achterhoek en de Jong Zuid-West verwachten een iets lagere melkprijs dan in 2007. Het verwachte niveau bij deze twee groepen is onder de € 33,- per 100 kg, terwijl de anderen gemiddeld een prijs van € 36,- verwachten.

De gemiddeld verwachte krachtvoerprijs ligt boven de € 20,- per 100 kg. Jong Noord verwacht een lichte daling, terwijl de overigen uitgaan van een stijging van de krachtvoerprijs.

De kritieke melkprijs laat een wat gevarieerder beeld zien. Drie groepen verwachten gemiddeld nauwelijks een verandering, terwijl Jong Zuid-West 11% stijging verwacht en de Jong Noord 11% daling. Dit betekent dat de jongeren Zuid-West pessimistischer zijn over de ontwikkeling van hun kostenniveau, terwijl de anderen juist optimistischer zijn.

#### *Commentaar bij de resultaten*

Het beeld dat de geënquêteerde veehouders met deze resultaten schetsen van de toekomst is een vrij consistent beeld. Daarbij staat groei in bedrijfsomvang centraal, inclusief extra grond en extra personeel. De prijs van grond zal sterk stijgen, dus dat betekent dat de groei in grond forse investeringen met zich meebrengt. Wanneer we hier ook nog de investeringen in gebouwen en quotum die nodig zijn om de groei te realiseren bij optellen zal dit leiden tot hoge investeringslasten per extra kg groei in melk. Deze last lijkt moeilijk te rijmen met het ingeschatte niveau van circa € 1,30 aan vreemd vermogen per kg melk in 2012. Waarschijnlijk zal de aangenomen groei of een groter beroep doen op vreemd vermogen of niet gerealiseerd worden.

#### *3.3.2 Strategieën en focus van melkveehouders de komende jaren*

In dit hoofdstuk beschrijven we de resultaten van de enquêtes. In de getoonde figuren wordt steeds een gemiddeld beeld geschetst van de uitkomst van de betreffende vraag, gebaseerd op reacties van alle 73 ondervraagde melkveehouders. Indien één of meer van de onder 2.3. genoemde vijf groepen een duidelijk afwijkend resultaat laten zien, dan wordt dit nader toegelicht.

## Trends

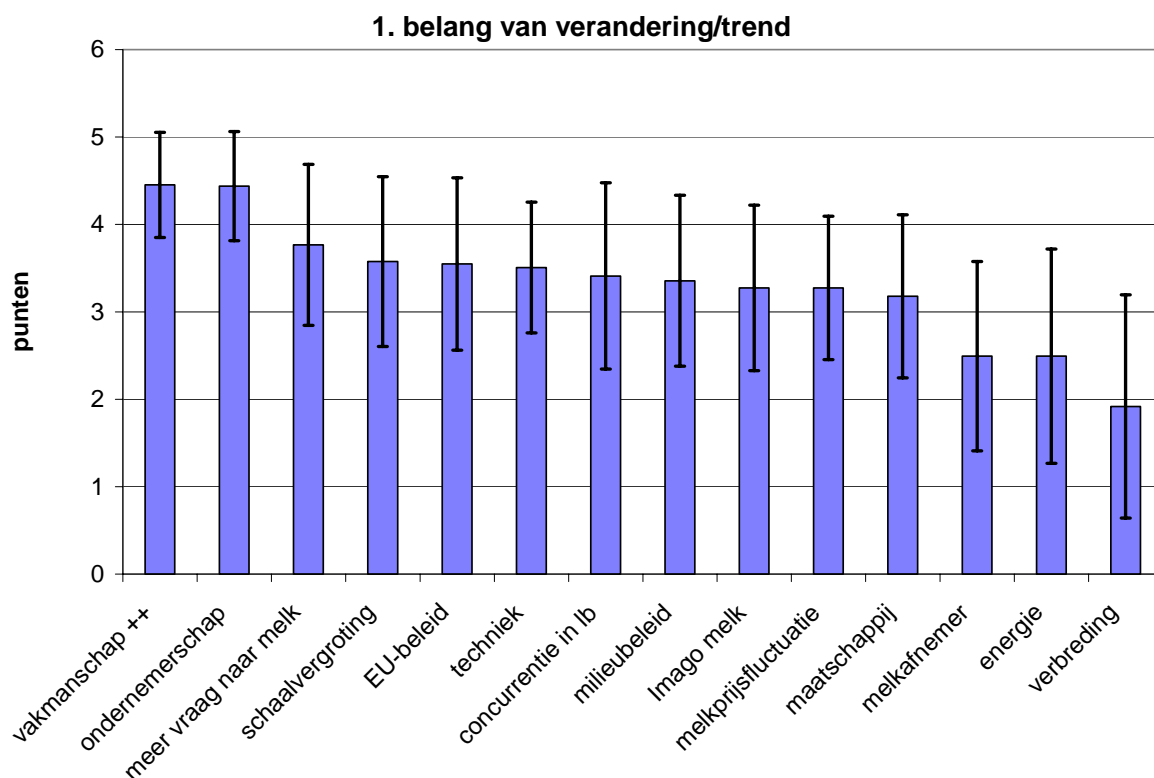
De veehouders hebben aangegeven met welke trend of verandering ze rekening houden in hun bedrijfsvoering. De gestelde vraag hierbij was:

1) Hoe belangrijk zijn de volgende veranderingen of trends voor uw planvorming in de periode 2008 tot en met 2012?

Voor deze en vele volgende vragen geldt dat de respondenten met een score die kon variëren van 1 tot en met 5 konden aangeven of ze een trend in het geheel niet (=1) of zeer belangrijk (=5) vonden.

Figuur 1 laat zien dat de veehouders vakmanschap en ondernemerskwaliteit van belang zijn voor de toekomstige planvorming. "Het ligt dus grotendeels aan jezelf", lijken de melkveehouders aan te geven.

**Figuur 1** Het gemiddelde belang van een verandering of trend voor de planvorming van de melkveehouders in 2008 – 2012. Gesorteerd naar aflopend belang, waarbij ook de standaardafwijking is weergegeven.



In figuur 1, maar ook in de rest van de figuren, is ook de standaardafwijking van het resultaat steeds weergegeven. Dit is een maat voor de variatie die optrad in de antwoorden. Dus, gaven de ondervraagden vaak dezelfde antwoorden, of was dit juist heel verschillend. Als de spreiding rond het resultaat klein is, waren de verschillen in scores tussen respondenten relatief gering. Bij een grote variatie waren er grote verschillen in de gekozen scores van de respondenten. In figuur 1 is de variatie vrij klein rond het thema 'ondernemerschap'. De thema's 'melkafnemer', 'energie' en 'verbreding' laten een behoorlijke variatie zien. Dat betekent dat sommige veehouders hier veel mee (willen) doen en anderen dit juist onbelangrijk vinden.

### *Verschillen tussen groepen veehouders*

Grofweg waren alle veehouders het erover eens dat vakmanschap, management en ondernemerskwaliteiten het belangrijkste zijn voor de toekomstige planvorming. Wel lieten de groepen kleine verschillen zien. Modaal Achterhoek bijvoorbeeld, vindt het milieubeleid een stuk belangrijker dan de anderen. Verder blijkt dat Jong Noord meer waarde hecht aan 'energie' en 'keus van de melkafnemer' dan de andere melkveehouders.

### Strategische overwegingen

De veehouders hebben aangegeven wat de belangrijkste strategische overwegingen zijn voor hun bedrijfsontwikkeling. De gestelde vraag hierbij was:

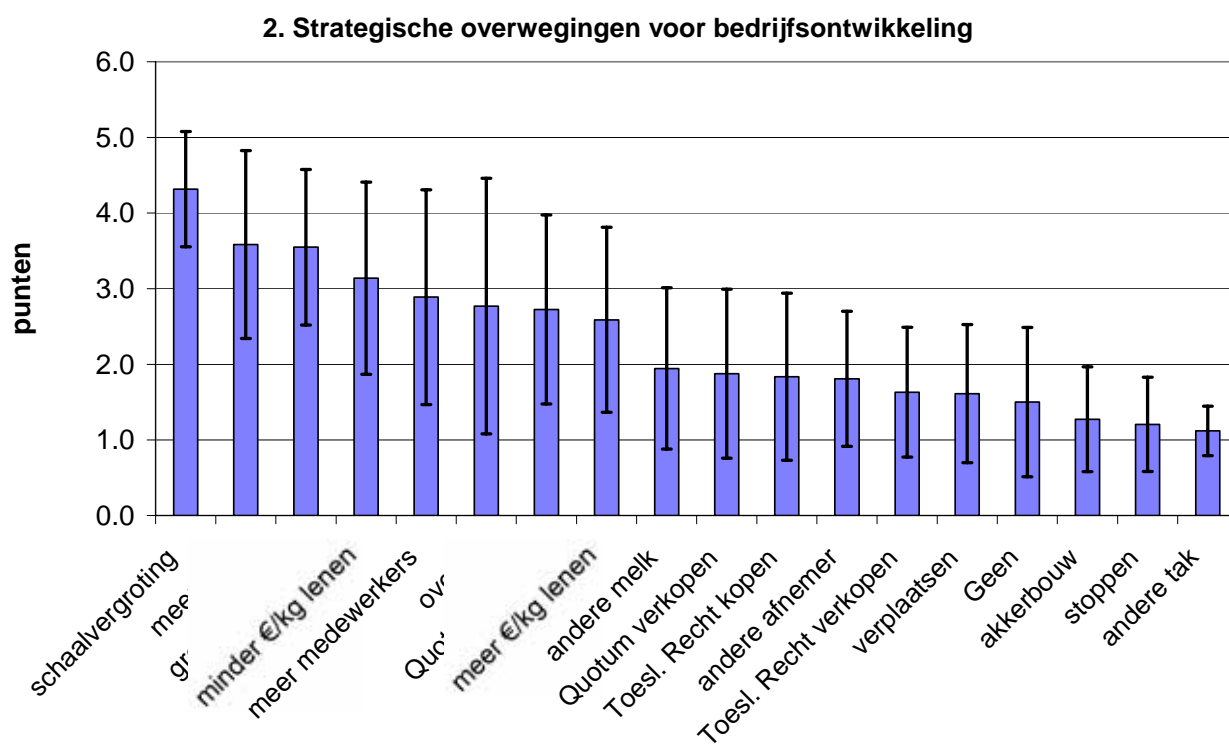
2) Wat zijn de komende 5 jaar belangrijke strategische overwegingen voor de ontwikkeling van uw bedrijf?

Figuur 2 laat zien dat veehouders schaalvergroting als de belangrijkste ontwikkeling zien voor de komende jaren. Meer vee en grondaankoop kunnen als verlengde daarvan gezien worden. Verkleinen van het vreemde vermogen, scoorde gemiddeld met ruim '3' ook nog vrij hoog, hoewel de variatie hierbij een stuk groter is dan bij schaalvergroting.

Bedrijfsuitbreiding is de belangrijkste overweging voor de komende 5 jaar. Leek het eerder uit het compenseren van kostenstijgingen voort te komen, nu (2007) is mogelijk de reden om optimaal te profiteren van de hoge melkprijs. De toegenomen aandacht voor externe arbeid past hier ook bij.

Een andere tak of stoppen kwam bij de ondervraagde melkveehouders als het minst populair naar voren.

**Figuur 2** De 'gemiddelde' strategische overwegingen voor bedrijfsontwikkeling voor de komende 5 jaar. Gesorteerd naar aflopend belang, waarbij ook de standaardafwijking is weergegeven.



Het item 'overig' heeft bij deze vraag meer aandacht gekregen dan bij de andere vragen. Daarom behandelen we alleen bij deze vraag dit item. 'Overig' bij deze vraag heeft te maken met allerlei initiatieven die bepaalde ondernemers al op hun bedrijf ontplooiën. Vaak in het kader van 'verbreding' en 'energie'. Een aantal veehouders heeft bij dit item niets ingevuld en enkelen hebben een score van 5 toegekend. Dat leidt tot een flinke variatie bij dit item.

*Verschillen tussen groepen veehouders*

Alle groepen gaan voor schaalvergroting. Een aantal kleine nuanceverschillen zijn er wel. De EDF-strategen denken meer na over verplaatsen van hun bedrijf, differentiatie van melk en meer arbeiders op het bedrijf. Ook geven zij aan na te denken over een andere afnemer van hun melk, net zoals de jonge Noordelijke ondernemers dat doen. Modaal Achterhoek, Jong Zuid-West, maar ook EDF-totaal zijn hier veel terughoudender in. Ook op het gebied van extra medewerkers zijn de Achterhoekers terughoudender dan de anderen.

**Technologieën**

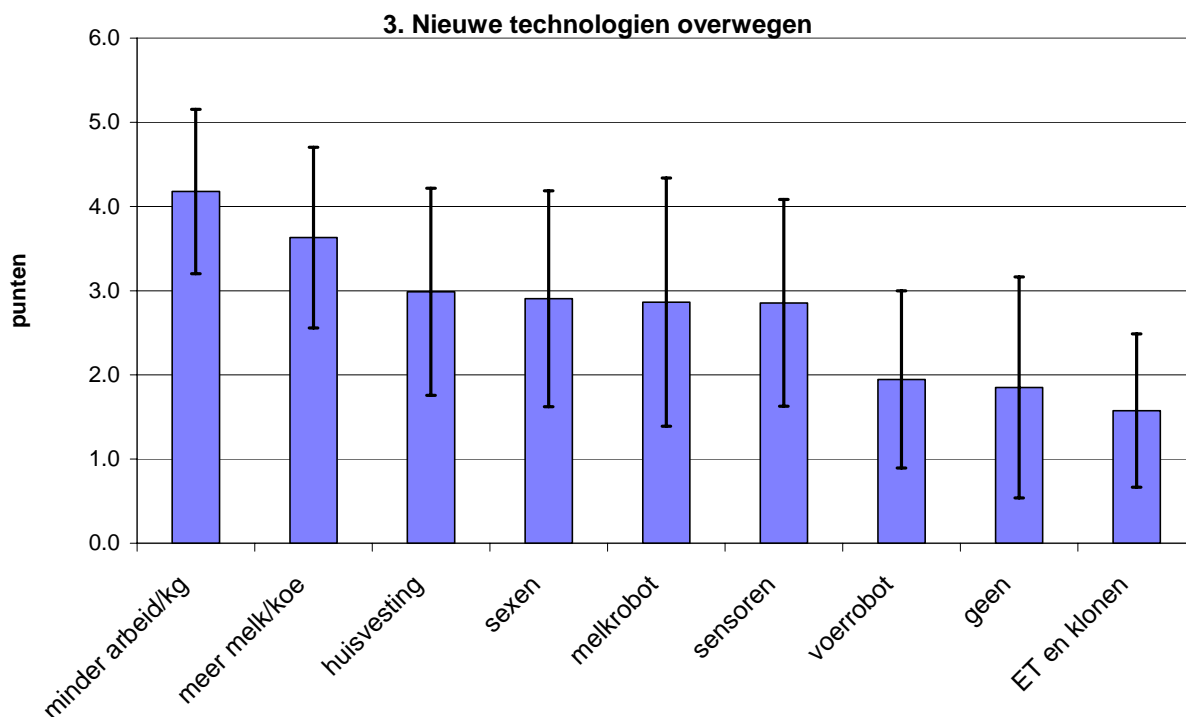
De veehouders hebben aangegeven welke nieuwe technologieën ze overwegen. De gestelde vraag hierbij was:

*3) Welke nieuwe technologieën gaat u overwegen voor uw bedrijf?*

Figuur 3 laat zien welke nieuwe technieken de veehouders het meest genegen zijn om toe te passen. Het liefst passen ze arbeidsbesparende technieken toe, waarbij niet direct te zien is hoe dat moet gebeuren. Soms is bij 'overig' wel aangegeven dat gedacht wordt aan een kalverdrinkautomaat, een robotmestschuif en energie opwekken.

Verhoging van de melkproductie per koe vinden de veehouders gemiddeld ook belangrijk. 'Nieuwe vormen van huisvesting', 'sexen van sperma', 'een melkrobot' en 'sensoren' scoren op een vergelijkbaar hoog niveau.

**Figuur 3** De 'gemiddelde' score voor nieuwe technologieën voor de komende jaren. Gesorteerd naar aflopende score, waarbij ook de standaardafwijking is weergegeven.



*Verschillen tussen groepen veehouders*

De verschillende groepen veehouders reageerden vrijwel hetzelfde. Een klein verschil is dat een groter deel van Modaal Achterhoek minder nieuwe technologieën overweegt dan de andere groepen veehouders doen.

### Periode met een hoge melkprijs

De veehouders hebben aangegeven welke maatregelen ze willen nemen in een periode met een hoge melkprijs. De gestelde vraag hierbij was:

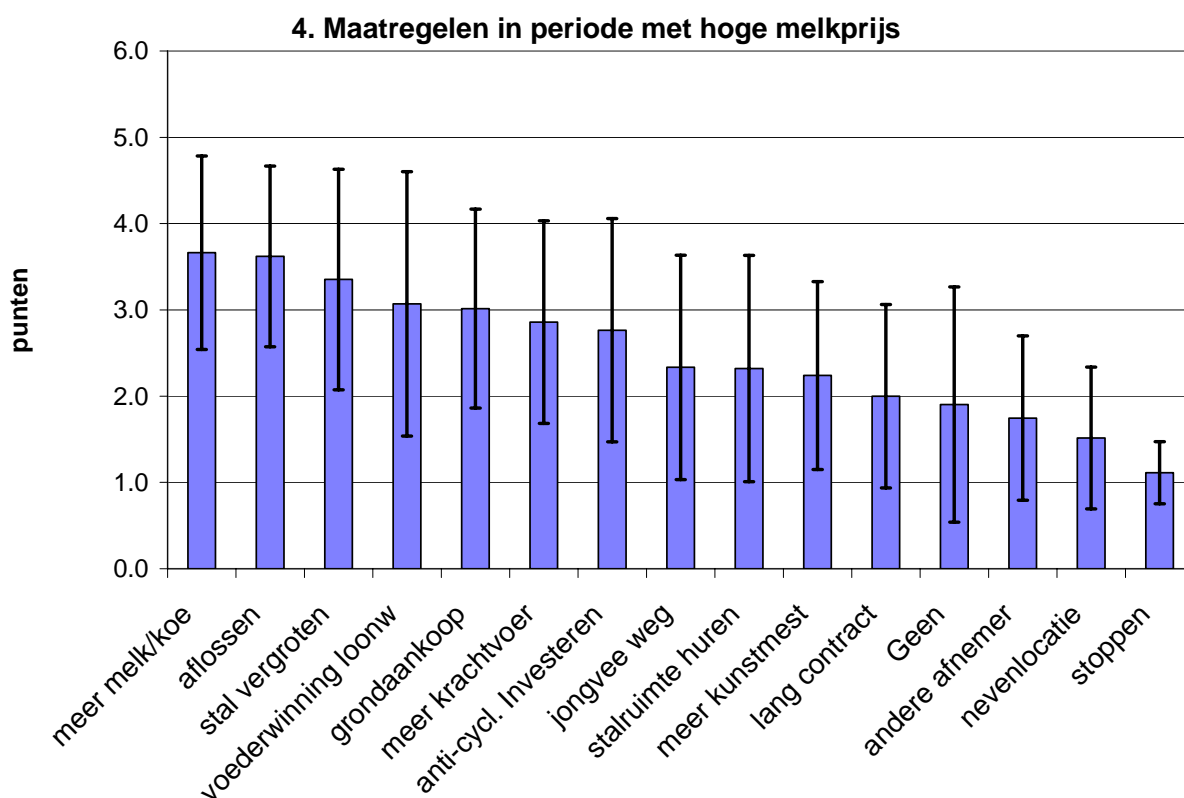
4) Welke maatregelen neemt u in perioden met een hoge melkprijs om maximaal te profiteren?

In Figuur 4 is te zien dat veehouders in een periode met een hoge melkprijs gemiddeld kiezen voor een hogere melkgift per koe en aflossen. Stal vergroten en grond aankopen zijn ook populaire maatregelen in een periode met een hoge melkprijs.

Voederwinning uitbesteden in loonwerk is een maatregel die een grote variatie laat zien.

Stoppen blijkt de minst populaire maatregel te zijn in een dergelijke periode.

**Figuur 4** De 'gemiddelde' score voor maatregelen in een periode met een hoge melkprijs. Gesorteerd naar aflopende score, waarbij ook de standaardafwijking is weergegeven.



#### Verschillen tussen groepen veehouders

De groepen veehouders laten geen grote verschillen in reacties zien. Wel valt op dat de EDF-strategen meer genegen zijn tot aflossen dan de anderen. De groep Jong Noord wil de voederwinning meer uitbesteden aan de loonwerker dan de anderen.

### Periode met een lage melkprijs

De veehouders hebben aangegeven welke maatregelen ze willen nemen in een periode met een *lage* melkprijs. De gestelde vraag hierbij was:

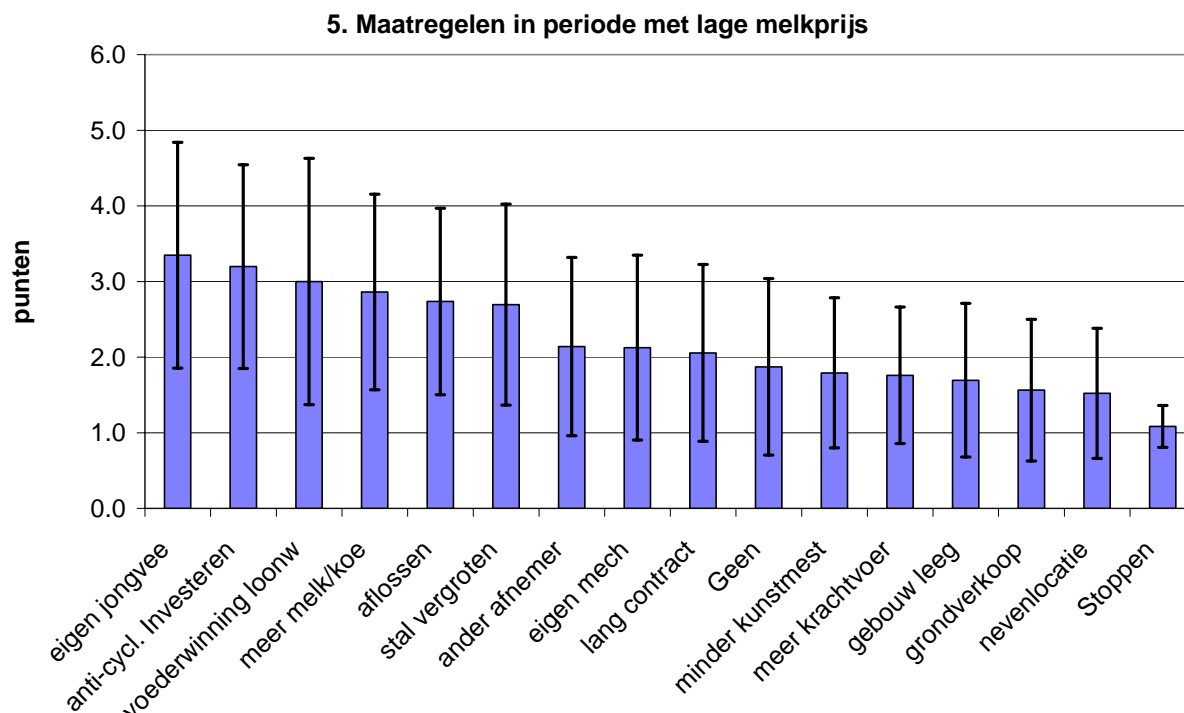
5) Welke maatregelen neemt u in perioden met een lage melkprijs om de inkomensschade te beperken?

Het valt op dat veehouders in een periode met een lage melkprijs weer genegen zijn om het jongvee zelf te gaan opfokken. "Keep the money in your pocket" is de kreet die veelvuldig is genoemd door leden van EDF. Wel blijft uitbesteden van de voederwinning aan de loonwerker populair.

'Anticyclisch investeren' is ook een veelgekozen maatregel in een periode met een lage melkprijs. Dit lijkt consequent met de maatregel 'stal vergroten'.

Ondanks de lage melkprijs, is stoppen met het bedrijf hier opnieuw (net als bij hoge melkprijs) de maatregel die de laagste score kreeg.

**Figuur 5** De 'gemiddelde' score voor maatregelen in een periode met een lage melkprijs. Gesorteerd naar aflopende score, waarbij ook de standaardafwijking is weergegeven.



#### *Verschillen tussen groepen veehouders*

Deze vraag liet toch wel wat verschillen tussen de groepen veehouders zien. Zo zijn de EDF-strategen en de groep jong Noord meer van plan om te zoeken naar een andere melkafnemer dan de anderen.

De groep 'modaal Achterhoek' ziet meer in aflossen, terwijl Jong Zuid-West en de EDF-strategen hun stal willen vergroten. Anticyclisch investeren is vooral populair bij EDF-totaal. De groep Modaal Achterhoek is minder genegen om hun eigen jongvee (weer) op te fokken dan de andere groepen, maar evenals de groep Jong Noord willen ze wel de voederwinning in loonwerk (blijven) uitbesteden.

#### **Hoge voerprijzen**

De veehouders hebben aangegeven welke maatregelen ze willen nemen in een periode met een hoge voerprijs. De gestelde vraag hierbij was:

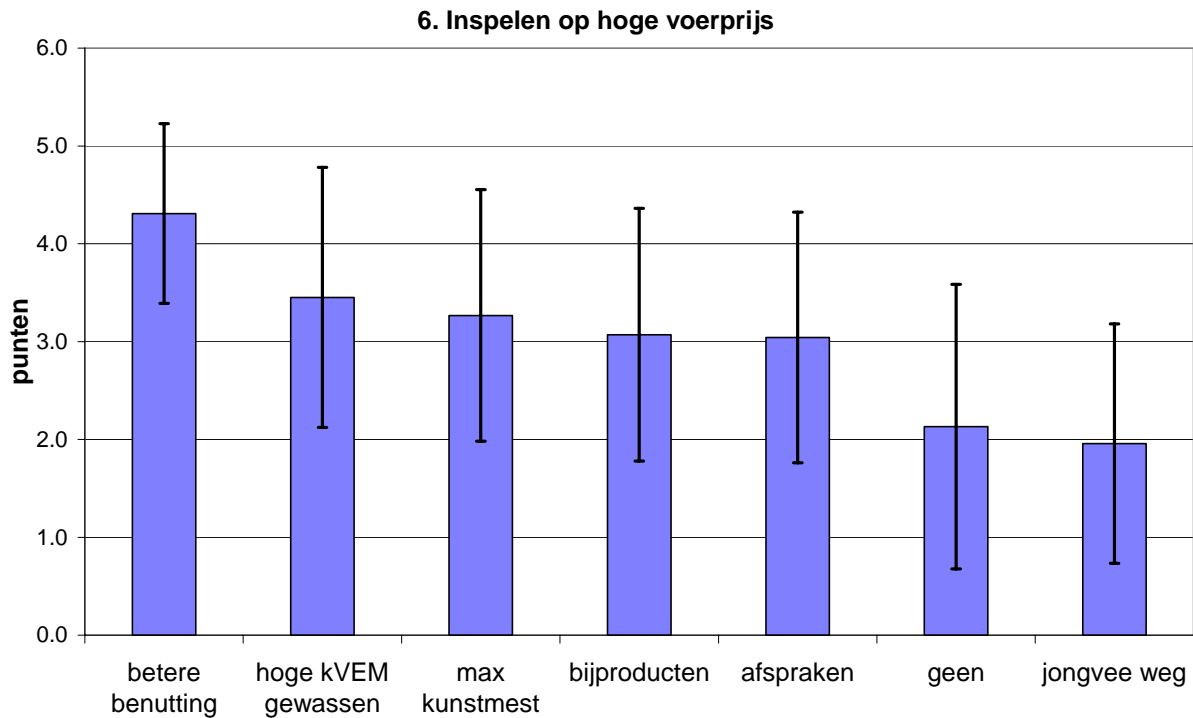
##### *6) Hoe gaat u inspelen op hoge voerprijzen?*

Figuur 6 laat zien dat veehouders in een periode met een hoge voerprijs in belangrijke mate gaan inzetten op betere benutting van het eigen voer. Dit willen zij bijvoorbeeld doen door goede kwaliteit voer te winnen, andere gewassen te telen, groei te remmen, betere opslag, minder aankoop of minder krachtvoer te voeren.

Verder willen veehouders op zoek naar gewassen die meer kVEM per ha opleveren in een periode met een hoge voerprijs. Vlak erna scoren maatregelen als 'maximaliseren van de kunstmestgift', 'meer bijproducten voeren' en 'afspraken maken met voerleveranciers'.



**Figuur 6** De 'gemiddelde' score voor maatregelen in een periode met een hoge voerprijs. Gesorteerd naar aflopende score, waarbij ook de standaardafwijking is weergegeven.



#### Verschillen tussen groepen veehouders

De verschillen tussen groepen zijn zeer klein. Hooguit het feit dat de Jong Zuid-West wat minder hun heil zoekt bij hoge kVEM-gewassen dan de anderen en net iets meer zullen inzetten op bijproducten dan de anderen.

#### Risico bij afzet van melk

De veehouders hebben aangegeven hoeveel risico ze willen nemen bij de afzet van hun melk. De gestelde vraag hierbij was:

*7) Welke risico's kiest u voor bij de afzet van uw melk?*

In figuur 7 is te zien wat de risicohouding van de ondernemers is bij de afzet van hun melk. Van de circa 75 ondervraagde melkveehouders gaven er ruim 40 aan dat ze kiezen voor weinig risico: afnamezekerheid en niet bij grote fluctuaties in prijs (max. 5 cent).

Een andere grote groep van bijna 25 veehouders gaf aan te kiezen voor gematigd risico: iets minder zekerheid, iets meer fluctuatie (max. 10 cent).

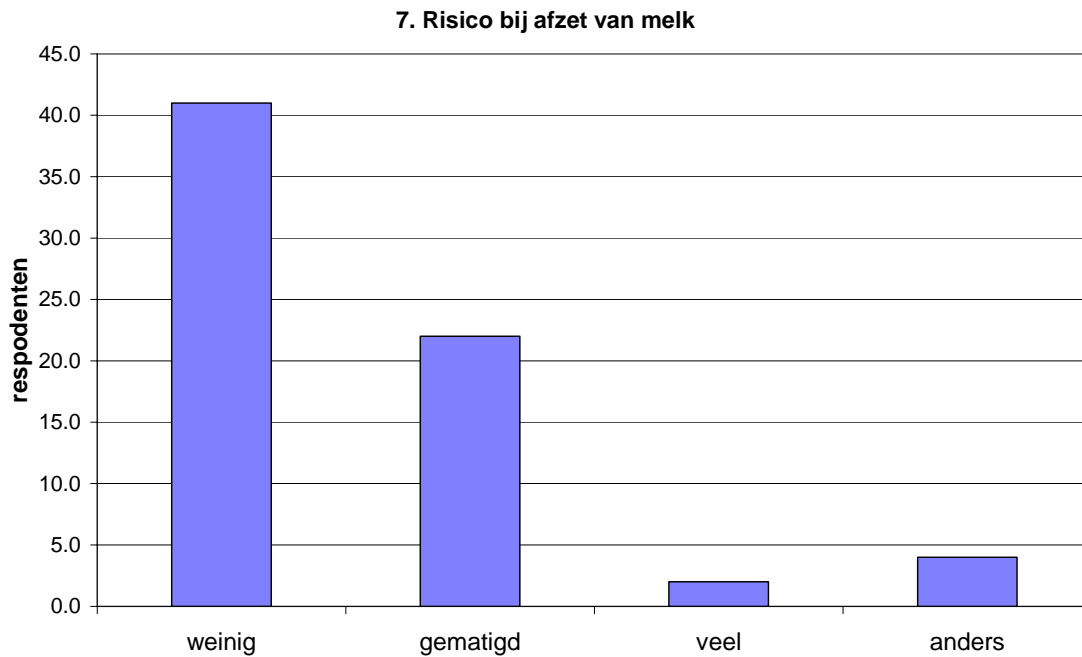
Slechts twee veehouders kozen voor veel risico (weinig afnamezekerheid en (grote) fluctuaties in prijs (max. 15 cent) en vier anderen kozen voor 'anders'. Dit betekent bijvoorbeeld dat zij wel gaan voor afnamezekerheid en mogelijk grote fluctuaties in de melkprijs.

Over het algemeen kunnen we stellen dat de veehouders in de nabije toekomst weinig risico zullen nemen bij de afzet van hun melk en 'slechts' een kleine fluctuatie in de melkprijs prettig vinden.

#### Verschillen tussen groepen veehouders

Verhoudingsgewijs zijn de EDF-strategen en Jonge Noord iets meer bereid om een 'gematigd' risico te nemen dan de overige melkveehouders. Maar in het algemeen is de houding "weinig risico" overduidelijk aanwezig binnen alle groepen.

**Figuur 7** De risicohouding van de ondervraagde veehouders bij de afzet van hun melk

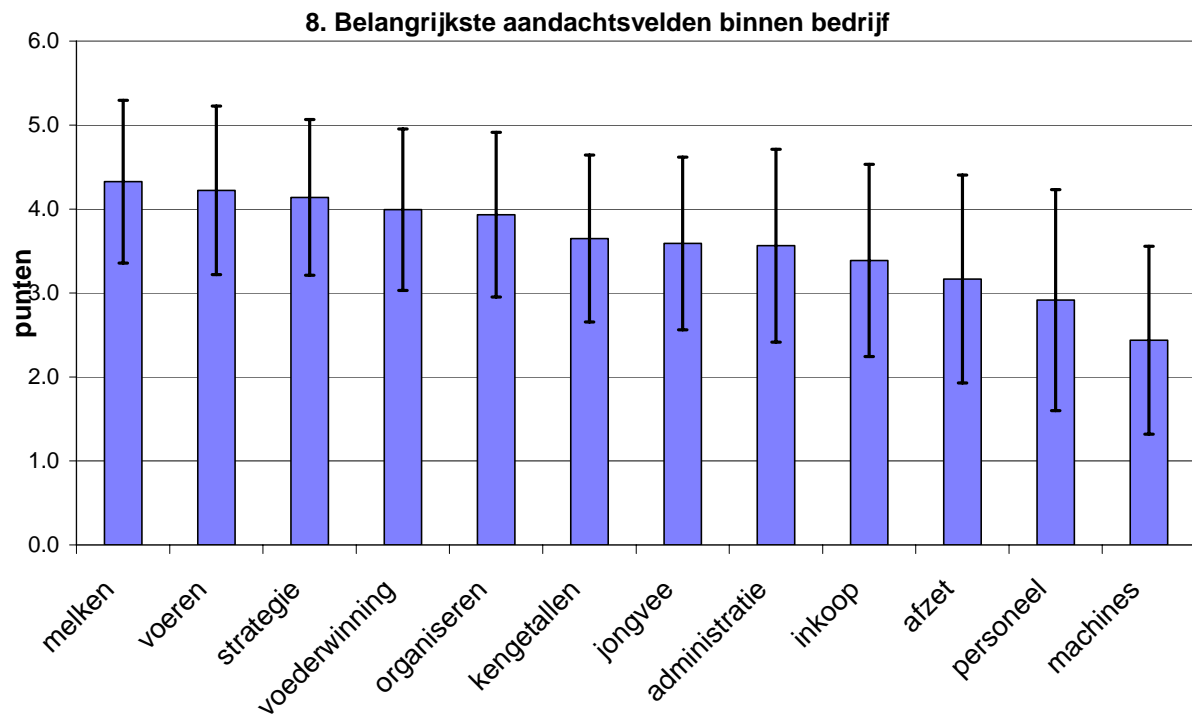


**Belangrijkste aandachtsvelden**

De veehouders hebben aangegeven wat voor hun de belangrijkste aandachtsvelden binnen hun bedrijf zijn. De gestelde vraag hierbij was:

*8) Wat zijn voor u de belangrijkste aandachtsvelden binnen het bedrijf?*

**Figuur 8** De 'gemiddelde' score voor de belangrijkste aandachtsvelden op het bedrijf. Gesorteerd naar aflopende score, waarbij ook de standaardafwijking is weergegeven.



Figuur 8 laat zien dat de veehouders gemiddeld genomen de 'klassieke' thema's het belangrijkste vinden: melken en voeren worden het hoogst gewaardeerd. Vervolgens scoren de 'managementthema's' strategie en organiseren ook hoog. Management krijgt bij de ondervraagde veehouders dus veel aandacht.

Machines en personeel worden gemiddeld als het minst belangrijk beschouwd, waarbij de variatie rondom 'personeel' behoorlijk groot is. Dit betekent dat de verschillende respondenten vrij unaniem aangeven dat machines het minst belangrijk voor hen zijn, maar dat er een redelijk aantal veehouders zijn die personeel heel belangrijk vinden en daar tegenover een zelfde aantal die het nauwelijks van belang vindt.

*Verschillen tussen groepen veehouders*

De verschillende groepen zijn behoorlijk eensgezind in hun keus van de belangrijkste aandachtsvelden. Toch zien we een aantal kleine verschillen. De EDF-strategen hechten het minste waarde aan machines en administratie. Maar monitoren van kengetallen vinden zij juist wel weer belangrijk. Opvallend is verder dat Modaal Achterhoek niet veel op heeft met 'personeel' als aandachtsveld. Maar dat de (grotere) bedrijven binnen EDF-totaal dat juist wel weer vrij belangrijk vinden. Modaal Achterhoek vindt het thema organiseren wel weer erg belangrijk, terwijl de Jong Zuid-West juist meer waarde hecht aan 'strategie' dan aan 'organiseren'.

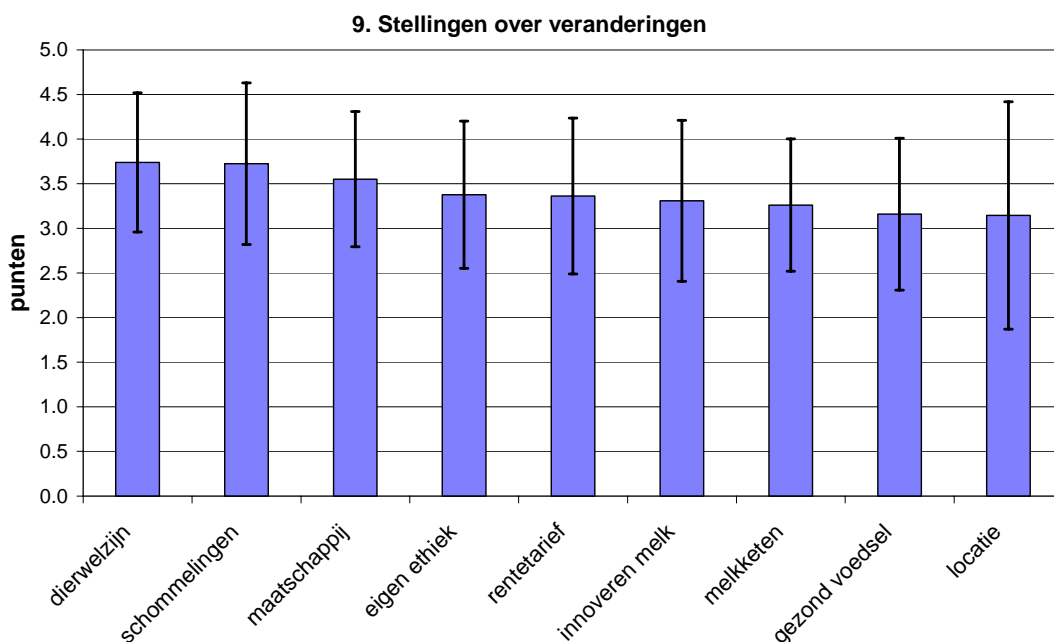
**Stellingen**

De veehouders hebben aan een aantal stellingen punten toegekend. De veehouders konden maximaal 5 punten geven als ze het volledig eens waren met de stelling en 1 als ze volledig oneens waren. Het onderwerp was 'veranderingen'. Het ging om de volgende stellingen:

- a. Ik moet mij wapenen tegen schommelingen in melkprijs
- b. Ik moet nadenken over de melkketen waar ik onderdeel van wil zijn
- c. Ik wil samen met mijn melkafnemer innoveren om zo meer verantwoordelijkheid voor product en prijs te nemen
- d. Ik wil mij wapenen tegen schommelingen in rentetarief
- e. Ik hou rekening met maatschappij en omgeving bij de ontwikkeling van mijn bedrijf
- f. Ik besteed aandacht aan dierenwelzijn
- g. Mijn eigen ethische afwegingen over omgaan met natuur en dieren spelen een rol bij het inrichten van mijn bedrijf
- h. Ik moet nadenken over de locatie van mijn melkveebedrijf
- i. Ik zie veel kansen om in te spelen op consumentenwensen rond gezonde en veilige voeding

Figuur 9 laat zien hoe de veehouders de stellingen gemiddeld waardeerden.

**Figuur 9** De 'gemiddelde' score voor de belangrijkste aandachtsvelden op het bedrijf. Gesorteerd naar aflopende score, waarbij ook de standaardafwijking is weergegeven.



Opvallend is dat de verschillen in waardering tussen de stellingen klein zijn. Gemiddeld genomen waren er geen grote uitschieters. De gemiddelde score stijgt in alle gevallen boven de '3' uit. Dat betekent dat ze allemaal wel redelijk belangrijk worden gevonden.

De stellingen 'Ik besteed aandacht aan dierwelzijn' en 'moet mij wapenen tegen schommelingen in melkprijs' krijgen de meeste instemming. De stelling 'Ik moet nadenken over de locatie van mijn melkveebedrijf' kreeg gemiddeld het minste bijval, maar laat wel de grootste variatie zien. Dit betekent dat een aantal melkveehouders hier wel nadrukkelijk mee bezig is.

#### *Verschillen tussen groepen veehouders*

Modaal Achterhoek en de EDF-strategen vinden meer dan de andere groepen melkveehouders dat ze zich moeten wapenen tegen schommelingen van de melkprijs.

Verder is opvallend dat de groep Jong Zuid-West meer rekening houdt met maatschappij en omgeving bij de ontwikkeling van het bedrijf dan de andere groepen. Verder bleek dat Jong Zuid-West en EDF-totaal gemiddeld minder noodzaak zien om na te denken over een (nieuwe) locatie van hun melkveebedrijf dan de andere groepen.

### **3.4 Conclusies**

Uit een enquête onder 78 melkveehouders die sterk gericht zijn op het actief inspelen op toekomstige ontwikkelingen blijkt dat schaalvergroting en groei van de productiecapaciteit de belangrijkste ontwikkelingsrichtingen zijn die ze kiezen voor de nabije toekomst. Ze verwachten in 2012 ongeveer 50% meer melk te produceren dan in 2007. Dat zal gerealiseerd worden door toename van zowel melkquotum, grond als de bijbehorende gebouwen en extra personeel. De veehouders verwachten dat het vreemd vermogen per kg melk als gevolg van deze uitbreidingen in 2012 (weer) hetzelfde is als in 2007. Dat lijkt niet erg waarschijnlijk gezien de hoge investeringen die nodig zijn om de genoemde groei te realiseren.

De geënuquêteerde groep heeft in de huidige situatie al een groter dan gemiddeld bedrijf en is daardoor waarschijnlijk niet representatief voor de totale groep melkveehouders in Nederland. Hun resultaten geven echter wel aan waar de toekomstige groeiers de nadruk op gaan leggen. De klassieke thema's als vakmanschap, voeren en melken zien de melkveehouders nog steeds als de belangrijkste aandachtsvelden voor melkveehouders. Direct daar achteraan komen managementthema's als strategie en organiseren.

Bij de investeringen in technologie willen de veehouders zich vooral richten op het verbeteren van de arbeidsefficiëntie. Dat zijn bijv. investeringen in kalverdrinkautomaten en mestschuiven. De melkrobot krijgt iets minder prioriteit en de voerrobot duidelijk nog minder.

De melkproductie per koe verhogen, extra aflossen, investeren in extra koeplaatsen, voederwinning uitbesteden en extra grond kopen is de prioriteitsvolgorde om in te spelen op een hoge melkprijs. Bij een lage melkprijs overwegen veehouders met name om eventueel uitbestede jongvee weer thuis op te fokken en om – in het kader van anticyclisch investeren – juist dan een nieuwe stal te bouwen.

## 4 Wereldwijd inspelen op de Nieuwe Realiteit

### Besluitvorming door melkveehouders in EU, VS en Nieuw-Zeeland in de periode van 2008 tot en met 2012 volgens regionale experts.

Jelle Zijlstra en Michel de Haan, Animal Sciences Group van Wageningen UR

#### 4.1 Inleiding

Nederlandse melkveehouders zullen de komende jaren meer en meer de invloeden van de wereldmarkt ondervinden bij de prijsvorming van zowel melk als voer. Dat heeft enerzijds te maken met de afschaffing van het EU-markt- en prijsbeleid voor zuivel en anderzijds met de sterke afhankelijkheid van de export. Reden genoeg om bij het uitstippelen van strategieën voor de toekomst aandacht te schenken aan strategieën die collega-melkveehouders in andere landen hanteren. Om die reden is binnen het project "Melken in de Nieuwe Realiteit" geïnventariseerd welke belangrijke beslissingen buitenlandse experts zien voor de melkveehouders in hun eigen land. Dat is gedaan via een enquête en door aanvullende onderzoek waarvan we hieronder de resultaten presenteren.

#### 4.2 Methode van onderzoek

In de maanden december 2007 en januari 2008 is onder sectorkenner uit diverse EU-landen, de VS en Nieuw-Zeeland een enquête gehouden over trends en verwachte beslissingen door melkveehouders tijdens de periode 2008 tot en met 2012. De vraagstelling binnen deze enquête kwam sterk overeen met die van de enquête die is gehouden onder Nederlandse melkveehouders en waarvan de resultaten zijn beschreven in 5.2. Er zijn experts benaderd die de melkveehouders binnen hun land of (in de VS) staat goed kenden en op basis daarvan uitspraken hebben gedaan over de door hen verwachte ontwikkelingen in trends en in besluitvorming door de melkveehouders in hun land. Bij de selectie van de experts is er vooral op gelet of ze door ons in staat werden geacht het gedrag van de veehouders in hun land te kenschetsen. In tabel 1 is aangegeven uit welke landen of staten de experts afkomstig waren. De Europese experts zijn betrokken bij de bestaande netwerken European Dairy Farmers (als zogenaamd EDF-Star-lid) of International Farm Comparison Network (IFCN). De EU-experts zijn afkomstig uit landen met zeer uiteenlopende bedrijfsstructuren.

De experts uit de Verenigde Staten zijn in vier gevallen medewerkers van voorlichtingsafdelingen van de universiteiten (zogenaamde Extension officers). In één geval betreft het een emigratiebemiddelaar met veel kennis van de melkveehouderij in de VS en de laatste maakt deel uit van het IFCN-netwerk. Alle VS-experts werken binnen het Midden-Westen en het Noordoosten van de VS. De staten Wisconsin, New York en Pennsylvania, waar de experts vandaan komen, produceren een belangrijke deel van de melkplak in de VS. Ze bezetten na Californië de plaatsen 2 tot en met 4 van de staten met de hoogste melkproductie. Verder lijken de drie genoemde staten qua bedrijfsstructuur (omvang van de bedrijven en belangrijke rol gezinsarbeid) nog vrij sterk op de Nederlandse melkveebedrijven. Omdat deze experts werken binnen een gebied waarin de melkveehouderijsector vrijwel de zelfde ontwikkeling doormaakt als de Nederlandse, maar qua bedrijfsgrootte voor loopt op Nederland, leek het ons interessant om hun ervaringen te benutten.

De Nieuw-Zeelandse expert is docent bedrijfsmanagement aan de universiteit.

Binnen dit deel van het onderzoek is geen gebruik gemaakt van Nederlandse experts. De resultaten van onderzoek onder Nederlandse experts zijn al beschreven in hoofdstuk 2 van dit rapport.

Daar waar nodig is via mailverkeer of in aanvullende telefonische interviews toelichting gevraagd op zienswijzen van de buitenlandse experts. Verder is voor het beschrijven van de thema's waar mogelijk ook gebruik gemaakt van relevante literatuur.

**Tabel 1** Verdeling van de experts over landen of staten (inclusief aanduiding van betrokkenheid bij internationale netwerken)

| Europa (EU)               | Verenigde Staten (VS)              | Nieuw-Zeeland (NZ)   |
|---------------------------|------------------------------------|----------------------|
| Zweden (EDF)              | Wisconsin (1x IFCN, 1x consultant) | Nieuw-Zeeland (IFCN) |
| Denemarken (EDF en IFCN)  | New York                           |                      |
| Duitsland (consultant)    | Pennsylvania                       |                      |
| Verenigd Koninkrijk (EDF) | Michigan                           |                      |
| Frankrijk (IFCN)          | Ohio                               |                      |
| Italië (EDF en IFCN)      |                                    |                      |
| Polen IFCN)               |                                    |                      |

*Toelichting: uit ieder van de vermelde landen of staten heeft één expert meegedaan aan het onderzoek, met uitzondering van Wisconsin (twee experts).*

De gezamenlijke experts uit één continent worden in de tekst hieronder gemakshalve vaak aangeduid met de afkortingen zoals die ook zijn gebruikt in het tabelhoofd van tabel 1.

In de enquête onder de experts kwamen de volgende vragen en onderwerpen voor:

1. Wat is het belang van de volgende veranderingen of trends voor de strategie van melkveehouders in de periode 2008-2012 (inclusief 15 voorgedefinieerde keuzemogelijkheden die gescoord konden worden op een schaal van 1 tot en met 5)?
2. Wat zijn de belangrijkste strategische overwegingen voor de ontwikkeling van melkveebedrijven in de komende 5 jaar (inclusief 17 voorgedefinieerde keuzemogelijkheden die gescoord konden worden op een schaal van 1 tot en met 5)?
3. Welke nieuwe technologieën overwegen de melkveehouders voor hun bedrijf (inclusief negen voorgedefinieerde keuzemogelijkheden die gescoord konden worden op een schaal van 1 tot en met 5)?
4. Welke maatregelen zullen melkveehouders nemen om maximaal te profiteren van perioden met een hoge melkprijs (inclusief 17 voorgedefinieerde keuzemogelijkheden die gescoord konden worden op een schaal van 1 tot en met 5)?
5. Welke maatregelen zullen melkveehouders nemen voor het beperken van inkomensverlies in perioden met een lage melkprijs (inclusief 18 voorgedefinieerde keuzemogelijkheden die gescoord konden worden op een schaal van 1 tot en met 5)?
6. Welke maatregelen zullen melkveehouders nemen om in te spelen op hoge voerprijzen (inclusief acht voorgedefinieerde keuzemogelijkheden die gescoord konden worden op een schaal van 1 tot en met 5)?
7. Hoe is de risicohouding van melkveehouders wat betreft melkafzet (aan te geven door welk percentage van de melkveehouders in de klassen lage, gematigde en hoge risicovoorkeur valt).
8. Hoe belangrijk zijn de volgende onderwerpen voor melkveehouders (inclusief 12 voorgedefinieerde keuzemogelijkheden die gescoord konden worden op een schaal van 1 tot en met 5)?
9. 9 stellingen over de veranderingen in de komende 5 jaar (onderwerpen: melkprijsschommelingen, melkketenkeuze, innoveren in melkketen, renteschommelingen, maatschappij en omgeving, dierenwelzijn, eigen ethische afwegingen rond dierenwelzijn en natuur, locatie van het bedrijf, consumentenwensen rond gezond en veilig voedsel).

De resultaten van de enquête, de aanvullende vragen aan de experts via mail en/of telefoon en het bijbehorende literatuuronderzoek rond deze thema's is beschreven binnen drie paragrafen in dit rapport. Deze paragrafen hebben betrekking op de volgende drie thema's:

1. Veranderingen en strategie
2. Fluctuaties in melkprijs
3. Fluctuaties in voerprijs

Bij deze enquête was het veel meer de bedoeling om van individuele experts waardevolle inzichten te krijgen dan om een getrouwe weergave van de zienswijze in landen of continenten te presenteren. Om die reden geven we in de beschrijving ook maar beperkt kwantitatieve resultaten en leggen we meer de nadruk op het benoemen van maatregelen op bedrijfsniveau die men nuttig vindt om in te spelen op trends en kansen voor de melkveesector.

## 4.3 Resultaten

### 4.3.1 Veranderingen en strategie

#### De belangrijke veranderingen

De Europese experts (EU) zien de verwachte fluctuaties in melkprijs als de belangrijkste verandering voor de komende vijf jaar, gevolgd door schaalvergroting, vakmanschap en personeelsmanagement. De Amerikaanse experts (VS) zien het milieubeleid en het vakmanschap als de meest cruciale thema's, gevolgd door melkprijsfluctuaties, schaalvergroting, personeelsmanagement en het imago van melk. Voor de ene deelnemer uit Nieuw Zeeland (NZ) vormen de toenemende vraag naar melk en ondernemerschap de belangrijkste thema's, gevolgd door thema's die te maken hebben met schaalvergroting en duurzaamheid.

De gelijkenis tussen alle regio's zit vooral rond schaalvergroting en onderwerpen die daarmee annex zijn zoals personeelsmanagement. Het belang dat men toekent aan melkprijsfluctuaties lijkt sterk verband te houden met de ervaringen die men daar al mee heeft: voor de EU is dit het belangrijkste thema, voor de VS staat het op een gedeelde tweede plaats en voor NZ is het nog iets minder belangrijk. Dit verschil in accent neemt overigens niet weg dat het over de drie continenten heen wel wordt gezien als het belangrijkste thema na schaalvergroting. Ook uit de reacties op de stelling over melkprijsfluctuaties komt naar voren dat men over continenten heen het nemen van maatregelen die inspelen op verwachte prijsfluctuaties ziet als een van de belangrijkste veranderingen die de veehouder in zijn bedrijfsvoering zou moeten aanbrengen. Door VS en NZ wordt dit nog iets meer benadrukt dan door EU. Het lijkt erop dat de EU het wel als belangrijke verandering onderkennen, maar iets minder mogelijkheden zien om er op in te spelen.

Verder zien we dat milieubeleid en duurzaamheid door VS en NZ veel nadrukkelijker worden genoemd als belangrijk thema dan door EU. Dit heeft wellicht deels te maken met een faseverschil (al meer ervaring mee in EU) en met het denken van de EU-experts over de toekomst. Zij zien de wijzigingen in markt- en prijsbeleid als veranderingen die veel meer onzekerheid met zich mee brengen dan het al langer lopende EU-milieubeleid. Deze conclusie wordt ook onderstreept bij de beoordeling van de stelling over het rekening houden met maatschappij en omgeving bij bedrijfsontwikkeling. Van alle stellingen krijgt deze van de EU-experts de hoogste score. VS en NZ geven hiervoor overigens opnieuw een nog hogere score dan EU. Dit benadrukt opnieuw dat het rekening houden met maatschappelijke wensen rond milieu en duurzaamheid door de EU al meer wordt gezien als een door de sector geaccepteerd gegeven en door VS en NZ nog sterk wordt gezien als een verandering. Voor het thema dierenwelzijn geldt vrijwel het zelfde als voor maatschappij en omgeving: mondiaal heeft het een hoog belang en in de VS wordt er nog iets meer belang aan toegekend dan in EU.

In de VS wordt door een aantal experts ook benadrukt dat consumenten een toenemende behoefte krijgen aan biologische, natuurlijke en regionale producten.

#### Hoe erop inspelen?

Wanneer de belangrijkste veranderingen helder zijn, is de volgende vraag: hoe denken ondernemers er op in te spelen? In zowel de VS als EU is schaalvergroting de belangrijkste weg daartoe. Heel anders dan de EU en NZ leggen de VS vervolgens ook veel nadruk op het inspelen op wensen van klanten. In NZ zijn grondaankoop en bedrijfsverplaatsing de belangrijkste wegen voor bedrijfsontwikkeling. In de EU wordt grondaankoop minder belangrijk geacht en in de VS nog minder.

Binnen EU komen na schaalvergroting de volgende strategieën naar voren (in volgorde van belang): meer geld lenen, meer aandacht voor welzijn, speciaal soort melk (bijv. biologisch), extra personeel en overschakeling op akkerbouw. In de VS komen na schaalvergroting en klantenwensen: extra personeel, speciaal soort melk, welzijn, minder geld lenen (aflossen dus) en overschakelen op akkerbouw. Ook in NZ zitten welzijn, speciaal soort melk en meer geld lenen in het tweede echelon.

Samengevat: tussen de continenten lijken er op veel van deze prioriteiten vrij veel overeenkomsten, waarbij de rangvolgorde globaal is: (1) schaalvergroting, (2) speciaal soort melk, (3) inspelen op klantenwensen, (4) welzijn, (5) extra personeel, (6) meer geld lenen en (7) overschakelen op akkerbouw.

Los van de voorgedefinieerde keuzemogelijkheden hebben twee VS-experts aangegeven dat risicomanagement rond investeringen een belangrijk onderdeel is bij investeringen en bedrijfsontwikkeling.

Uit de reacties op de stellingen blijkt dat de VS een groot belang hechten aan de locatie van het melkveebedrijf. Dit ziet men in VS als zeer prioritair punt, samen met inspelen op maatschappij en omgeving. In EU (gemiddelde) en NZ wordt aan belang van de locatie veel minder gewicht toegekend. Binnen EU is er echter een vrij grote

spreiding op dit punt. Experts uit Duitsland en Denemarken kennen namelijk net zo veel waarde toe aan locatie als hun meeste Amerikaanse collega's. Dit geeft duidelijk aan dat er een verband is tussen bedrijfsomvang en locatiekeuze: hoe groter de bedrijven in een land, des te meer waarde wordt er gehecht aan de locatiekeuze.

Uit de reacties op stellingen blijkt verder nog dat volgens de experts melkveehouders in VS en NZ meer kansen zien om in te spelen op behoeften van consumenten rond gezondheid en voedselveiligheid dan hun collega's uit EU.

### **Nieuwe technologieën**

Over de nieuwe technologieën die overwogen worden, zijn de experts het in grote lijnen redelijk eens met elkaar (in volgorde van belangrijkheid):

1. Hogere arbeidsproductiviteit, dus meer melk per medewerker
2. Hogere melkproductie per koe. Binnen de VS krijgt dit iets meer, en binnen NZ iets minder nadruk dan binnen EU.
3. Nieuwe huisvesting (binnen NZ onbelangrijk).
4. De inzet van sensoren (geen grote verschillen tussen regio's).
5. Gesekst sperma (binnen VS en NZ duidelijk nog meer nadruk dan in EU).
6. Inzet van melkrobot (vooral benadrukt binnen de EU-landen Frankrijk, Denemarken en Italië; binnen VS en NZ nauwelijks van belang).

De grootste verschillen van inzicht tussen regio's zijn er rond de inzet van gesekst sperma en de melkrobot. Aan de inzet van voerrobots, embryo-transplantatie en klonen wordt door de experts relatief weinig belang toegekend.

### **Belangrijke aandachtsvelden voor de ondernemer**

Aan de experts is gevraagd om van 12 aandachtsvelden aan te geven welke de belangrijkste zijn. Deze aandachtsvelden komen sterk overeen met de activiteiten die erop het bedrijf uitgevoerd moeten worden, inclusief de beheersmatige activiteiten. Tussen de experts uit de drie continenten zijn er geen grote verschillen in het belang dat ze aan aandachtsvelden toekennen. In volgorde van belangrijkheid zijn dit achtereenvolgens:

1. Personeelsmanagement
2. Voeding
3. Strategie
4. Monitoring kengetallen
5. Melken
6. Voederwinning

De aandachtsvelden die hier het laagst scoren zijn: machinebeheer, jongvee-opfok, administratie en verkoop.

Verschillen van inzicht tussen VS en EU bestaan er vooral uit dat in VS personeelsmanagement, monitoring van kengetallen en administratie belangrijker worden gevonden dan in EU. Terwijl EU-experts het voeren belangrijker vinden dan hun collega's uit de VS. In NZ worden organisatie en strategie (nog) belangrijker geacht dan in EU en VS.

#### *4.3.2 Fluctuaties in melkprijs*

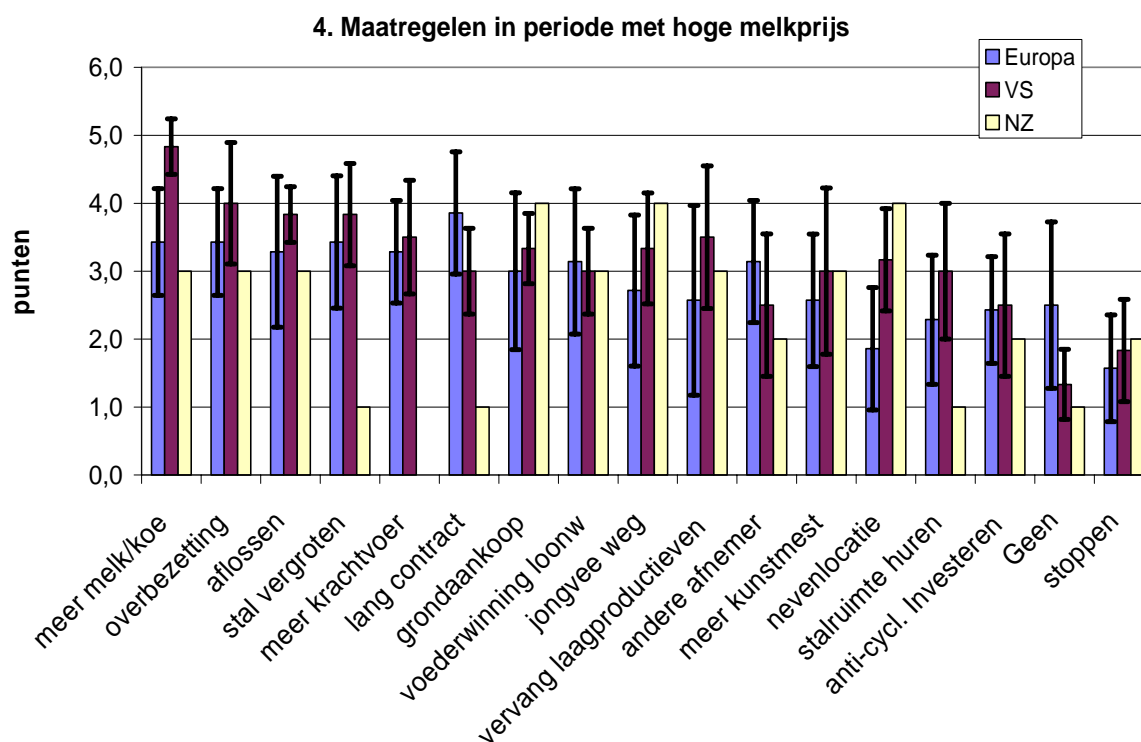
### **Maatregelen uit enquête onder experts**

In 3.1 bleek dat de EU-experts fluctuaties in melkprijs zien als de grootste verandering in de komende vijf jaar. In iets mindere mate geldt dit ook voor de VS. De score van NZ voor dit thema was duidelijk lager, hoofdzakelijk omdat men daar al de nodige ervaring heeft met deze fluctuaties. In deze paragraaf worden de resultaten gepresenteerd vanuit enquête, interviews en literatuur over het inspelen op zowel hoge als lage melkrijzen.

In figuur 1 zijn de gemiddelde scores van de experts uit de drie continenten gegeven voor 17 voorgedefinieerde maatregelen. De continenten zijn te onderscheiden aan de hand van verschillende kleuren staafdiagrammen. De zwarte balken bovenin de staven geven de standaardafwijking (maatstaf voor spreiding in scores tussen personen) weer van de score voor het betreffende continent. Omdat de score voor NZ slechts betrekking heeft op één persoon, is hier geen standaardafwijking weergegeven. In bijna alle figuren die hierna volgen blijkt dat de spreiding in scores over het algemeen binnen de EU duidelijk hoger is dan binnen de VS. Als logische oorzaak hiervoor zien wij de veel grotere pluriformiteit binnen de Europese melkveehouderij.



**Figuur 1** Te nemen maatregelen in periode met een hoge melkprijs



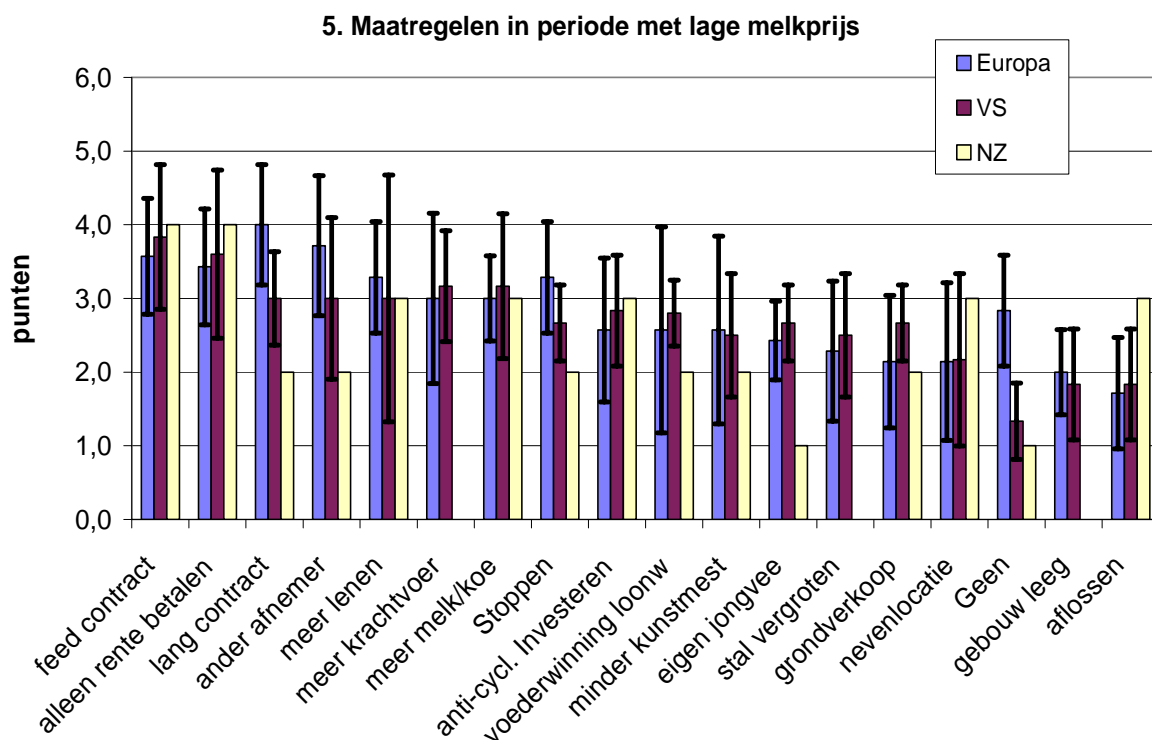
Uit figuur 1 is af te leiden dat de VS meer uitgesproken zijn in hun maatregelen dan de EU. Voor de VS zijn de meest voorkomende maatregelen: de melkproductie per koe verhogen, de bezettingsgraad van de stal opvoeren, de stal vergroten en aflossen.

De meest genoemde maatregel door EU is het afsluiten van een langetermijncontract met hoge prijs met een melkafnemer. Vervolgens gelden ook voor de EU het verhogen van de productie per koe, bezettingsgraad opvoeren en stal vergroten als de belangrijkste aanpassingen. De NZ-veehouder neemt duidelijk andere maatregelen die er alles mee te maken hebben dat hij zich niet hoeft te bekommeren over een stalgebouw: grond kopen, tweede locatie openen en jongvee uitbesteden. De eerste twee van deze drie maatregelen hebben er in NZ toe geleid dat de grondprijs sterk afhankelijk is van de melkprijs.

Twee VS-experts hebben aangegeven dat het verbeteren van het risicomanagement in de richting van het voorbereiden van het bedrijf op een periode met lage melkprijs een nuttige maatregel is. Ook geven de VS aan dat fiscale regels het investeren in perioden van hoge melkpreizen stimuleren. Op deze wijze kan belastingbetaling worden beperkt. Een deel van de veehouders zal in goede tijden ook geld investeren buiten het landbouwbedrijf. Verder worden vraagtekens geplaatst bij het afsluiten van langjarige contracten met hoge prijs: het streven is er wel, maar geen van de afnemers zal dit aanbieden! Overigens mag uit de hoge score van de EU niet afgeleid worden dat men naïef is op dit punt; hieruit is volgens ons vooral af te leiden dat er bereidheid lijkt te zijn tot het afsluiten van langere-termijncontracten die prijsrisico's zouden kunnen wegnemen.

In figuur 2 is weergegeven welke maatregelen de experts noemen voor perioden met een lage melkprijs.

**Figuur 2** Te nemen maatregelen in periode met een lage melkprijs  
(*minder krachtvoer nog veranderen*)



Binnen EU worden als belangrijkste maatregelen gezien in perioden van lage melkprijs:

1. Langjarige contracten met de afnemer tegen een hogere prijs
2. Wisselen van afnemer
3. Voeraankopen tegen lage prijs (contract)
4. Stoppen met melkvee
5. Aflossingen (tijdelijk) stop zetten
6. Extra geld lenen

In zowel VS als NZ wordt het verlagen van de voerprijs gezien als belangrijkste maatregel, gevolgd door het stopzetten van de aflossingen.

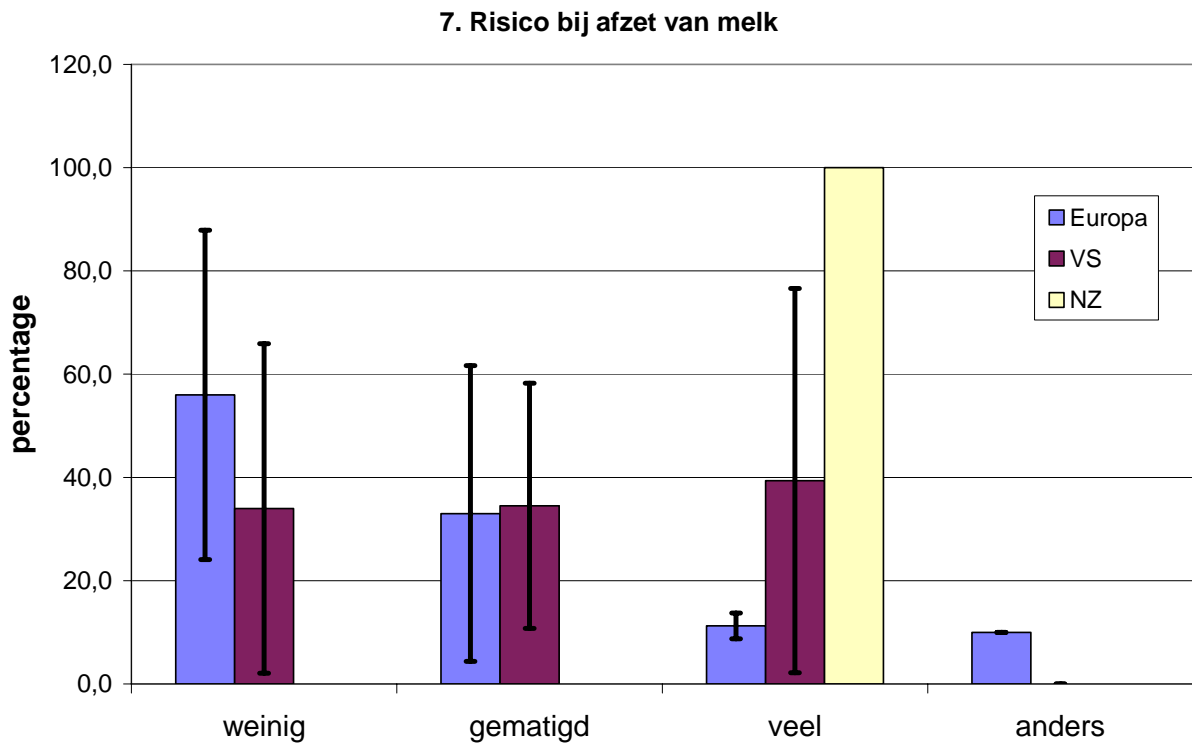
### Risicohouding bij afzet melk

In figuur 3 zijn de melkveehouders door de experts ingedeeld in segmenten op basis van hun houding ten aanzien van het acceptatie van prijsrisico's. Hierbij zijn drie segmenten benoemd:

- o Segment A: Weinig risico: afnamezekerheid en niet te grote fluctuaties in prijs (max. 5 cent).
- o Segment B: Gematigd risico: iets minder zekerheid, iets meer fluctuatie (max. 10 cent).
- o Segment C: Veel risico: weinig afnamezekerheid en (grote) fluctuaties in prijs (max. 15 cent).

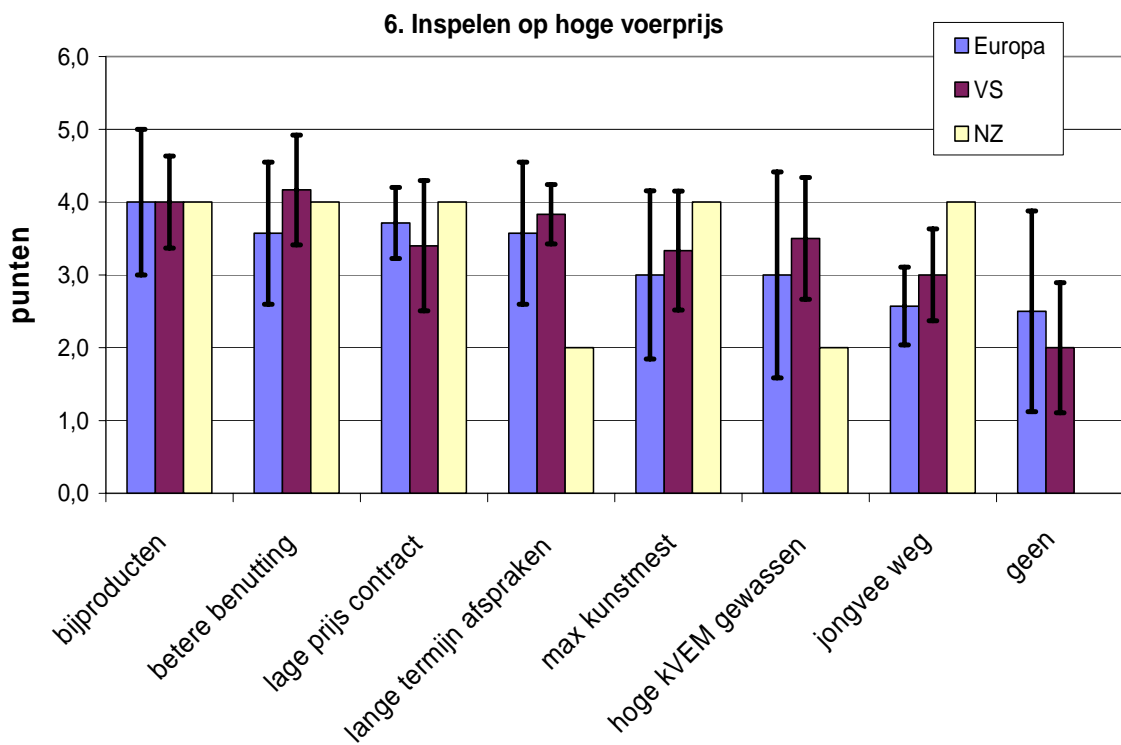
EU-veehouders worden met name ingedeeld in segment A. Het nog redelijk hoge percentage van EU in segment B komt vrijwel geheel doordat de expert uit het Verenigd Koninkrijk heeft aangegeven dat 80% van de Britse melkveehouders zich in deze categorie bevindt. Het hoge percentage van de VS in segment C wordt eveneens grotendeels veroorzaakt door één expert (uit Wisconsin) die aangeeft dat 50% van de veehouders zich in deze groep bevindt. Ondanks deze uitbijters binnen de segmenten is het totaalbeeld wel helder: de NZ-veehouders zijn het meest risicobelust (of -zoekend) en de EU-veehouders het meest risicomijdend. Deze houding is sterk gerelateerd aan de risico's die de veehouders in de drie continenten de afgelopen 10 à 20 jaar hebben ervaren. Hoe meer ervaring er mee, des te risicobeluster men wordt. Overigens kan het ook zijn dat de experts bij de invulling van segmenten rekening gehouden hebben met de door hen in de toekomst veronderstelde prijsfluctuaties. Voor NZ worden die waarschijnlijk sterker dan voor EU ervaren als onafwendbaar risico. De resultaten kunnen dus deels ook de door de experts veronderstelde onafwendbaarheid van die risico's weerspiegelen.

**Figuur 3** Houding van melkveehouders ten opzicht van acceptatie van prijsrisico's bij de afzet van melk



4.3.3 Hoge voerprijzen

**Figuur 3** Te nemen maatregelen in perioden met een hoge voerprijs



Als belangrijkste maatregelen komen hier naar voren: het gebruik van bijproducten, een betere benutting van het eigen ruwvoer, het verlagen van de prijs van aangekocht voer en het maken van langetermijn-afspraken over voerprijs. Tussen de continenten zijn er op deze punten ook vrijwel geen verschillen. Met uitzondering van langetermijn-afspraken die in NZ veel lager gewaardeerd worden. Bij aankoop van voer betreft het in NZ uitsluitend ruwvoer en daarvoor is het lastig om langetermijncontracten af te sluiten, mede in verband met de klimaatafhankelijkheid van de oogst.

Bij de betere benutting van het eigen ruwvoer denken de experts aan de volgende verbeteringen:

- o Meer voedergewassen (inclusief mais) verbouwen en daarbij ook letten op raskenmerken m.b.t. opbrengst en conserveringsresultaat
- o Beter gebruik van grasland, inclusief herinzaai met superieure rassen
- o Tijdstip van oogst van gewas
- o Verhoging bemesting per ha
- o Beter ruwvoeropslag en logistiek zowel bij inkuilen als uitkuilen, zodat verliezen minimaal zijn
- o Beter conserveringsmethoden
- o Samenwerking met akkerbouwers rond voer en mest (mogelijk ook langetermijn-overeenkomsten eventueel met prijzen die geheel of gedeeltelijk meebewegen met vrijemarktprijzen)

#### *4.3.4 Nadere analyse inspelen op hoge en lage melkprijzen*

Er is zo goed als geen onderzoek gedaan naar de wijze waarop melkveehouders in het verleden hebben ingespeeld op prijsfluctuaties. Om die reden hebben we ons binnen het onderzoek vrij sterk gericht op het inventariseren van ervaringen van experts. Voor recente ervaringen rond dit thema ligt het voor de hand om het vizier te richten op Nieuw-Zeeland en de VS. In Nieuw-Zeeland, waar de melkprijschommelingen vrij sterk zijn geweest, is door de jaren heen één constante trend voor schaalvergroting zichtbaar (tot een gemiddelde van circa 350 melkkoeien in 2008). Deze trend wordt nauwelijks beïnvloed door het niveau van de melkprijs. In tijden met lage melkprijzen en dus ook lage inkomens wordt er wel merkbaar minder geïnvesteerd in grond dan bij hoge melkprijzen.

Ook in de VS heeft men in de afgelopen jaren schommelingen in melkprijs gekend. Daar heeft Hadley (2007) onderzoek gedaan naar de invloed van de melkprijsdaling van 2005 naar 2006 op het financieel resultaat van bedrijven met een hoog rendement (HRG) en bedrijven met een laag rendement (LRG). Hij trekt hieruit een aantal algemene aanbevelingen die alle gaan in de richting van "hanteer een goed financieel management onder alle omstandigheden, niet alleen bij lage melkprijzen, maar ook bij hoge": productiemiddelen efficiënt benutten en kostprijsverlaging. Hij constateerde dat de bedrijven die in beide jaren een hoog resultaat haalden:

- 35% minder vermogen per koe geïnvesteerd hadden;
- een 16% lagere veebezetting per ha hadden;
- een 19% hoger saldo per koe hadden.

Op de HRG-bedrijven daalde het saldo per koe als gevolg van de melkprijsdaling met \$ 443,- tot \$ 463,- en op de LRG met \$ 423,- tot \$ 391,-. De daling in saldo is weliswaar groter op de HRG-bedrijven maar dankzij het hoge saldo in de beginsituatie, bleef het absolute saldo op deze bedrijven duidelijk hoger dan op de LRG-bedrijven.

In de interviews met experts uit VS en NZ kwamen diverse maatregelen naar voren waarvan de meeste ook vallen onder de categorie "goed financieel management". De experts zeggen daarvan dat dit altijd geldt, maar dat de noodzaak ervan door de ondernemers meer wordt onderschreven in tijden met lage melkprijzen. In overzicht 1 is een opsomming gegeven van de maatregelen om in te spelen op hoge en lage melkprijzen, zoals die zijn genoemd in de enquêteresultaten en in de interviews.

**Overzicht 1** Maatregelen voor het inspelen op hoge en lage melkpreisen

| <b>Doel</b>  | <b>Maatregelen</b>  |
|--|---|
| <b>Inkoopbeleid</b>  |   |
| 1. Rantsoen en voerniveau optimaliseren                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>o Voerniveau terugbrengen bij lage melkpreis, m.n. in tweede deel lactatie bij hanteren productiegroepen</li> <li>o Voerniveau opvoeren bij hoge melkpreis</li> <li>o Optimalisatie van melkgeld minus voerkosten onder alle omstandigheden</li> <li>o Betrek alle productieverhogende middelen in de beschouwingen</li> </ul> |
| 2. Vooruitbetalen van voeraankopen                         | o In tijden van hoge melkpreis voer vooruit betalen, zodat kosten drukken op jaar met hoog inkomen  |
| 3. Voorraden beperken                                      | o Voorraden brengen kosten met zich mee. Uiteraard ook rekening houden met prijseffecten.   |
| 4. Inkoopbeleid algemeen                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>o Meer aandacht voor inkoopbeleid (m.n. voer) door aankooppreisen nauwgezet te volgen</li> <li>o Inkopen van goedkope losse voercomponenten</li> </ul>   |
| <b>Benutting productiemiddelen</b>                         |   |
| 5. Opvoeren bezetting van de stal                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>o Overbezetting van de stal in tijden met hoge melkpreis</li> <li>o Een goede veemanager kan gaan tot 30% overbezetting, een minder goeie heeft bij 10% overbezetting al problemen.<br/>Tips hierbij: geen overbezetting bij verse koeien en vaarzen, deze beide categorieën in aparte groepen plaatsen.</li> </ul>            |
| 6. Melkstal maximaal benutten                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>o Meer draaiuren betekent kosten verdelen over meer kg melk</li> <li>o Bij volcontinu draaien (24 uur) benutting opvoeren door bijv. reinigingsmomenten terug te brengen van 3 naar 2 per dag.</li> </ul>  |
| 7. Investerings laten drukken op jaren met hoge inkomens   | o Profiteren van aftrek als gevolg van afschrijvingen bij inkomens in hoge belastingschijven. Zo mogelijk versneld afschrijven in jaren met hoge inkomens via regelingen als bijv. Vamil.   |
| 8. Melkfrequentie veranderen                               | o Afwegen melkfrequentie: bij hoge melkpreis is 3x per dag melken eerder rendabel. Betaal evt. bonus uit aan medewerkers voor maken van extra (over)uren, om bereidheid extra te werken te stimuleren, wanneer het moeilijker of duurder is om extra medewerkers aan te nemen.  |
| 9. Afvoerbeleid optimaliseren                              | <p>Bij lage melkpreisen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o Koeien eerder afvoeren bij gezondheidsproblemen</li> <li>o Koeien eerder droogzetten</li> </ul> <p>Bij hoge melkpreisen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o Koeien langer aanhouden bij gezondheidsproblemen</li> <li>o Koeien minder snel droog zetten</li> </ul>                      |
| <b>Risicomanagement</b>                                    |   |
| 10. Risico's van lage melkpreis en hoge voerpreis beperken | <ul style="list-style-type: none"> <li>o Marktrisico's afschermen via melk- en voercontracten op de termijnmarkt; eventueel voor een deel van de melkproductie</li> <li>o Dagelijkse preisen van melk en voer volgen om daar zo nodig op in te spelen via het sluiten van contracten.</li> </ul>  |
| 11. Risico's van hoge rente beperken                       | o Rente vastzetten  |
| 12. Reserveren en inkomen spreiden                         | o In tijd van gunstige bedrijfsresultaten op fiscaal gunstige wijze reserveringen opbouw in de vorm van pensioenen of op andere wijze fiscaal gunstig hoge inkomens spreiden over jaren   |

| Doel  | Maatregelen  |
|---|--|
| <b>Financieel management algemeen</b>                 |  |
| 13. Zorg voor lage vaste lasten                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>o Lage vaste lasten betekenen minder financiële verplichtingen</li> <li>o Ga zo weinig mogelijk langjarige verplichtingen aan.</li> <li>o Zorg voor flexibiliteit in de bedrijfsvoering die het mogelijk maakt te besparen op uitgaven wanneer dat nodig is en die ook productiestijging mogelijk maakt wanneer dat aantrekkelijk is</li> </ul> |
| 14. Kosten afstemmen op opbrengsten algemeen          | <ul style="list-style-type: none"> <li>o Monitoring van saldo en melkgeld minus voerkosten</li> <li>o Steeds inspelen op de ontwikkeling van kosten en opbrengsten. Voortdurend opnieuw bedrijfsvoering optimaliseren door o.a. onderstaande maatregelen</li> </ul>  |
| 15. Opbrengsten verhogen                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>o Melkprijs verhogen door o.a. verhogen gehalten</li> <li>o Omzet en aanwas verhogen</li> <li>o Andere extra opbrengsten (werk voor derden e.d.) verhogen</li> </ul>  |
| 16. Vervangingsinvesteringen afstemmen op liquiditeit | <ul style="list-style-type: none"> <li>o Uitstellen vervangingsinvesteringen bij lage prijzen</li> <li>o Vervanging uitvoeren bij hoge melkprijzen</li> </ul>  |
| 17. Schulden aflossen of laten stijgen                | <ul style="list-style-type: none"> <li>o Aflossen van hypotheek, rekening-courantkrediet en openstaande facturen betalen bij hoge melkprijs</li> <li>o Krediet opnemen en aflossingen uitstellen bij lage melkprijs</li> </ul>   |
| 18. Alleen investeren in rendabele productiemiddelen  | <ul style="list-style-type: none"> <li>o Beoordeel investeringen op terugverdientijd of rendement op investering</li> </ul>  |
| 19. Beperk arbeidskosten                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>o Door wijzigingen in de bedrijfsorganisatie kunnen arbeidskosten beperkt worden</li> </ul>   |
| 20. Benut ruwvoer optimaal                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>o Beperk verliezen bij inkuilen, tijdens conserveren en bij uitkuilen</li> <li>o Goede logistiek bij inkuilen en bij vervoederen</li> </ul>   |

Bij de inventarisatie van maatregelen om in te spelen op hoge respectievelijk lage melkprices zijn we oorspronkelijk gestart met twee overzichten van maatregelen: één groep bedrijfsaanpassingen om te hanteren in een periode met hoge melkprices en een andere groep voor de periode met lage melkprices. Nadat beide overzichten klaar waren, bleek dat de aanpassingen die erin stonden zeer veel overeenkomsten vertoonden en dat het in essentie ging om precies de zelfde maatregelen. In bovenstaand overzicht zijn ze daarom samengevoegd.

In bovenstaande opsomming is niet aangegeven dat sommige maatregelen in een situatie met melkquota een ander effect zullen hebben dan in een situatie zonder quotum. Dat is met opzet gedaan, omdat de inventarisatie niet alleen is bedoeld voor de huidige Nederlandse situatie maar ook voor de periode zonder contingentering.

Het verminderen van het aantal koeien door geen nieuwe dieren aan de melk te laten komen e.d. wordt vrijwel niet genoemd door de experts omdat men dan in geval van prijsstijging er te lang over doet om de melkhoeveelheid te laten stijgen. De lange cyclus van kalf tot melkkoe maakt deze maatregel onaantrekkelijk.

Experts uit het Verenigd Koninkrijk en VS melden dat in tijden met lage melkprices vooral bedrijven met slechte financiële resultaten en bedrijven met hoge lasten voor rente en aflossing stoppen, terwijl de beter renderende bedrijven gestadig doorgroeien. Veel bedrijfsbeëindigers hebben er in het Verenigd Koninkrijk toe geleid dat het melkquotum niet meer volgemolken wordt.

#### 4.4 Conclusies

Uit deze internationale inventarisatie van belangrijke thema's voor de melkveehouder in de komende vijf jaar, komen een viertal duidelijke centrale thema's naar voren;

1. *Voorbereiden op en inspelen op fluctuaties in melkprice, voerprice en daarmee inkomen.*  
De gezamenlijke verwachting is dat de recente recordprices voor melk en de ervaringen met sterke fluctuaties in de VS en NZ het voorbereiden op minder hoge prices en inkomens zeer urgent maken.
2. *Schaalvergroting realiseren*, inclusief een strategische visie daarbij.  
In alle landen wordt gewerkt aan snelle schaalvergroting. Zowel bij hoge als lage melkprices, zet deze trend onverminderd voort.
3. *Vakmanschap verbeteren*, met name rond welzijn vee, voeding, melken en kengetallen monitoren.
4. *Personeelsmanagement vorm geven*  
Dit punt is sterk het gevolg van de schaalvergroting. De kwaliteit van het personeelsmanagement heeft een grote invloed op het resultaat van de schaalvergroting.

#### 4.5 Literatuur

- o Hadley, G., An analysis of how Wisconsin Agfa dairy farms responded to the lower milk price of 2006, University of Wisconsin Extension, River Falls, augustus 2007
- o Hilty, Bradley J., Making the Right Decisions will Keep you in Business, Hoards Dairyman, August 25, 2006, pg 559
- o Hilty, Bradley J., How to Take Advantage of High Milk Prices, Hoards Dairyman, August 25, 2007, pg 567

## 5 De cruciale beslissingen voor Nederlandse melkveehouders

Jelle Zijlstra en Michel de Haan, Animal Sciences Group van Wageningen UR

### 5.1 Inleiding

In dit rapport zijn diverse doelgroepen benaderd met vragen over de belangrijkste ontwikkelingen en trends en over hoe melkveehouders daar op in zouden kunnen spelen. In de hoofdstukken 2 en 3 zijn de Nederlandse zienswijzen daarop gepresenteerd en in hoofdstuk 4 gebeurde dat door een internationaal forum van experts. In dit hoofdstuk worden uit de resultaten van de drie voorgaande hoofdstukken centrale thema's voor de Nederlandse melkveehouders voor de komende 5 jaar geformuleerd. Daarbij gaat het om cruciale beslissingen die deze veehouders de komende vijf jaar zullen gaan nemen met het oog op de verwachte ontwikkelingen van markt en omgeving in de komende 10 jaar.

Binnen alle drie de voorgaande hoofdstukken zijn aan het eind de conclusies van de betreffende deelonderzoeken weergegeven. In dit hoofdstuk vindt de synthese plaats van al die conclusies tot centrale thema's voor de toekomst. Ze worden hierover benoemd. De beschrijving van ieder thema eindigt met de formulering van de cruciale vraag die bij dat thema hoort. Het thema en de bijbehorende vraag worden in het derde rapport dat verschijnt binnen het project "Melken in de Nieuwe Realiteit" verder uitgewerkt in de vorm van mogelijke antwoorden en hulpmiddelen voor melkveehouders en adviseurs.

### 5.2 De vijf centrale thema's

#### 1. Ondernemerschap

Zowel uit de bijeenkomst van de Nederlandse experts als uit de twee bijeenkomsten met groepen melkveehouders vanuit EDF en Melkvee-Academie (MVA) kwam naar voren dat men verwacht dat Nederlandse melkveehouders vooral goed op de toekomst kunnen inspelen door hun ondernemerschap te verbeteren. De meer concrete aanpassingen die de experts hierbij het meest noemen hebben vooral betrekking op het bepalen en realiseren van de bedrijfsstrategie, de verdere ontwikkeling van competenties en kennis rond ondernemen, oriëntatie buiten de eigen sector (markt en maatschappij) en het vertalen van wat men daar waarneemt naar aanpassingen op het eigen bedrijf. De EDF-veehouders benadrukten vooral de volgende maatregelen onder de titel ondernemerschap: meer rendement halen uit het bedrijfskapitaal, breed oriënteren, visie ontwikkelen en plannen maken. De MVA-veehouders noemden hier vooral: kansen en persoonlijke kwaliteiten benutten en alternatieven voor de melkafzet zoeken. De kernvraag die het uitgangspunt vormt voor dit thema is: Hoe verbeter ik mijn ondernemerschap?

#### 2. Strategie gericht op groei

Zowel uit de enquête onder Nederlandse melkveehouders als die onder de buitenlandse experts blijkt dat groei van de bedrijfsomvang steeds wordt gezien als het belangrijkste thema voor de komende jaren. Bij de uitwerking van het thema strategie zal daarom de nadruk worden gelegd op beslissingen rond groei. Uit de discussies met veehouders en adviseurs bleek dat groeiplannen met name de volgende vragen opleveren:

- Uitbreiden via quotumaankoop, lease of wachten tot quotum geen waarde meer heeft?
- Uitbreiden met of zonder grondaankoop?
- Uitbreiden met of zonder nieuw(e) gebouw(en)?
- Uitbreiden met extra personeel en/of meer automatisering?

Naast groei blijft zowel voor de groeiers als voor de niet-groeiers ook het optimaliseren van het bedrijf voortdurend een aandachtspunt. Omdat hier in afgelopen decennia in Nederland al veel aandacht aan besteed is, zal dit in fase 3 slechts beperkt worden uitgewerkt. De overkoepelende vraag bij dit thema is: hoe laat ik mijn bedrijf groeien?

#### 3. Inspelen op prijsfluctuaties

Uit de enquête onder de internationale experts blijkt dat de experts uit de EU de fluctuaties in melkprijs zien als de belangrijkste verandering voor de komende vijf jaar. In de VS is dit het op twee na belangrijkste thema. In de enquête kiezen Nederlandse veehouders prijsfluctuaties niet als één van de belangrijkste trends, maar de stelling "Ik moet mij wapenen tegen schommelingen in melkprijs" krijgt wel een hoge score. De belangrijkste vraag bij dit thema is: hoe bereid ik mijn bedrijf voor op schommelingen in prijzen van melk en voer?



4. **Bedrijfsorganisatie**

Uit de bijeenkomst met de EDF-veehouders en uit de enquête onder Nederlandse melkveehouders blijkt dat men de bedrijfsorganisatie op het groeiende bedrijf belangrijk vindt. Door de EDF-veehouders wordt vooral het streven naar eenvoudige bedrijfssystemen benadrukt. Die zijn beter te managen en daarin zijn nieuwe medewerkers en met name flexwerkers beter inpasbaar. De belangrijkste vraag bij dit thema is daarom: hoe zorg ik voor een eenvoudig bedrijfssysteem?

5. **Extra werk: personeel of automatiseren?**

Volgens de internationale experts is personeelsmanagement het belangrijkste aandachtsveld op het toekomstige melkveebedrijf. Door de Nederlandse melkveehouders wordt dit benoemd als het op één na minst belangrijke aandachtsveld. Dit geringe belang dat de geënquêteerde melkveehouders toekennen aan personeelsmanagement staat in schril contrast met hun ambitieuze groeiplannen. Dit wordt deels veroorzaakt door de geringe ervaring met het inzetten van personeel op Nederlandse melkveebedrijven en deels doordat veel Nederlandse melkveehouders verwachten dat ze nog aanzienlijke groei kunnen realiseren door meer processen te mechaniseren of te automatiseren. In het groeitraject tussen 75 en 200 melkkoeien, waar veel Nederlandse bedrijven zich bevinden, wordt de keus tussen automatiseren of personeel aannemen steeds actueler. Binnen dit thema komen beiden aan de orde. Zowel de keus tussen personeel of automatisering als het starten met personeel en bijbehorend personeelsmanagement. Vanwege het grote belang dat internationale experts toekennen aan personeelsmanagement en het bijbehorend vraagstuk van "Automatisering of personeel?" dat zich in Nederland voordoet is dit thema gekozen als het vijfde thema. De belangrijkste vraag bij dit thema is: hoe voer ik in de toekomst extra werk uit? Met als subvraag: extra personeel of meer automatisering?