

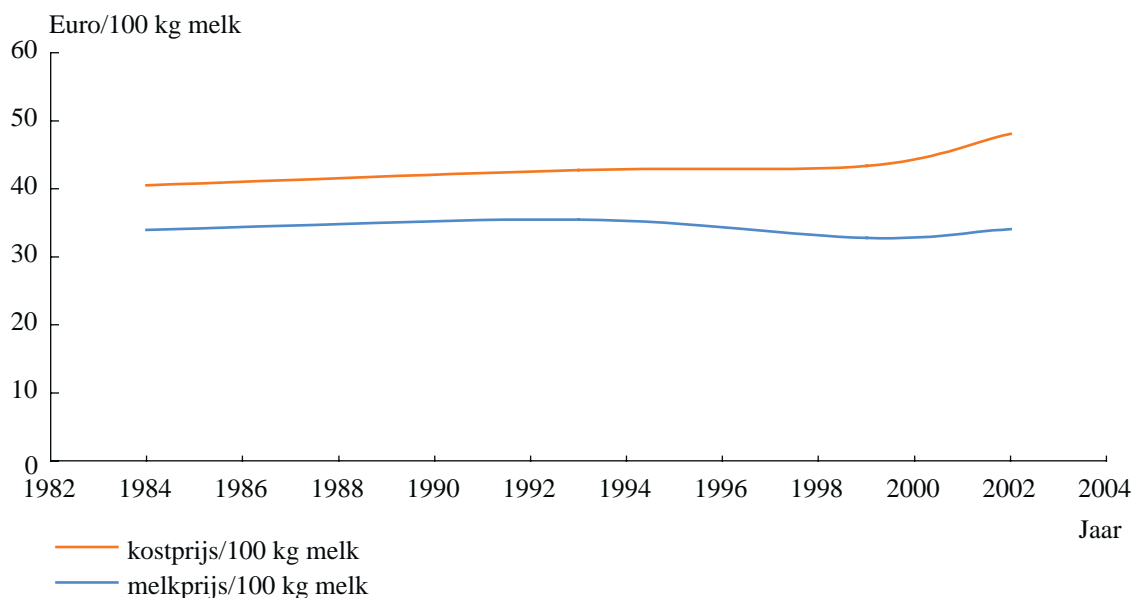
Samenvatting

In dit onderzoek is nagegaan hoe de kostprijs van melk en de financiële weerstand zich de laatste jaren hebben ontwikkeld op gespecialiseerde melkveebedrijven in Nederland en welke verschillen er zijn tussen bedrijven. Het doel daarvan is om mogelijkheden voor verbetering aan te geven. Het onderzoeken van verschillen met de melkveehouderij in andere landen maakte ook deel uit van de opdracht. Het doel daarvan was om na te gaan wat de Nederlandse melkveehouderij daarvan zou kunnen leren.

In deze samenvatting worden enkele begrippen gebruikt. Voor de omschrijving daarvan wordt verwezen naar hoofdstuk 2.

Kostprijs van melk gestegen, melkprijs ongeveer op gelijk niveau gebleven

Vanaf 1984/85 tot 2002 is de kostprijs van melk op de gespecialiseerde melkveebedrijven gestegen terwijl de melkprijs ongeveer op hetzelfde niveau bleef. Figuur 1 geeft het verloop weer.



Figuur 1 Ontwikkeling van de kostprijs van melk en van de melkprijs
Bron: Informatienet.

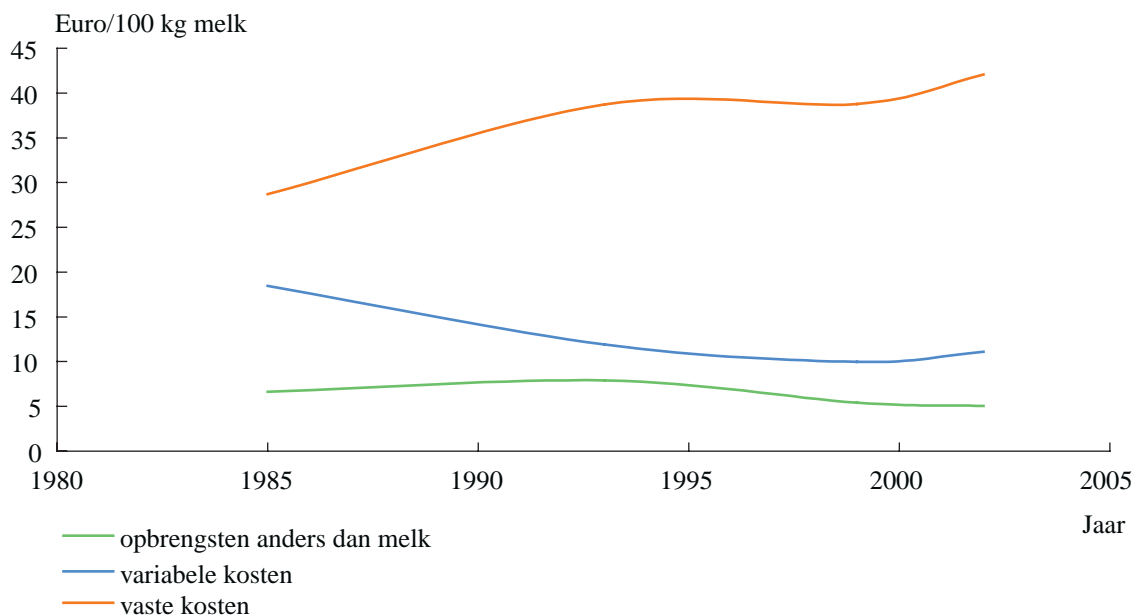
Uit figuur 1 is af te lezen dat:

- de stijging van de melkprijs en de kostprijs van melk elkaar tot ongeveer 1994 in evenwicht hielden;
- daarna tot 2000 de melkprijs daalde en de stijging van de kostprijs doorging;
- na 2000 er een lichte verbetering van de melkprijs optrad, maar de stijging van de kostprijs versneld doorzette.

Het gevolg is dat de kostprijs van melk de opbrengstprijzen steeds meer overschrijdt.

De oorzaken van de stijging van de kostprijs verschillen tussen de perioden

Figuur 2 geeft aan dat de oorzaken van de stijging van de kostprijs van melk in de afgelopen 18 jaar niet steeds dezelfde zijn geweest. De kostprijs van melk wordt bepaald door de variabele kosten, de vaste kosten en de opbrengsten anders dan melk. Om alleen de kostprijs van *melk* over te houden, worden de opbrengsten anders dan melk van de kosten afgetrokken alvorens de *kostprijs* te berekenen.



Figuur 2 Ontwikkeling van de variabele kosten, de vaste kosten en de opbrengsten anders dan melk
Bron: Informatienet.

Uit figuur 2 blijkt dat:

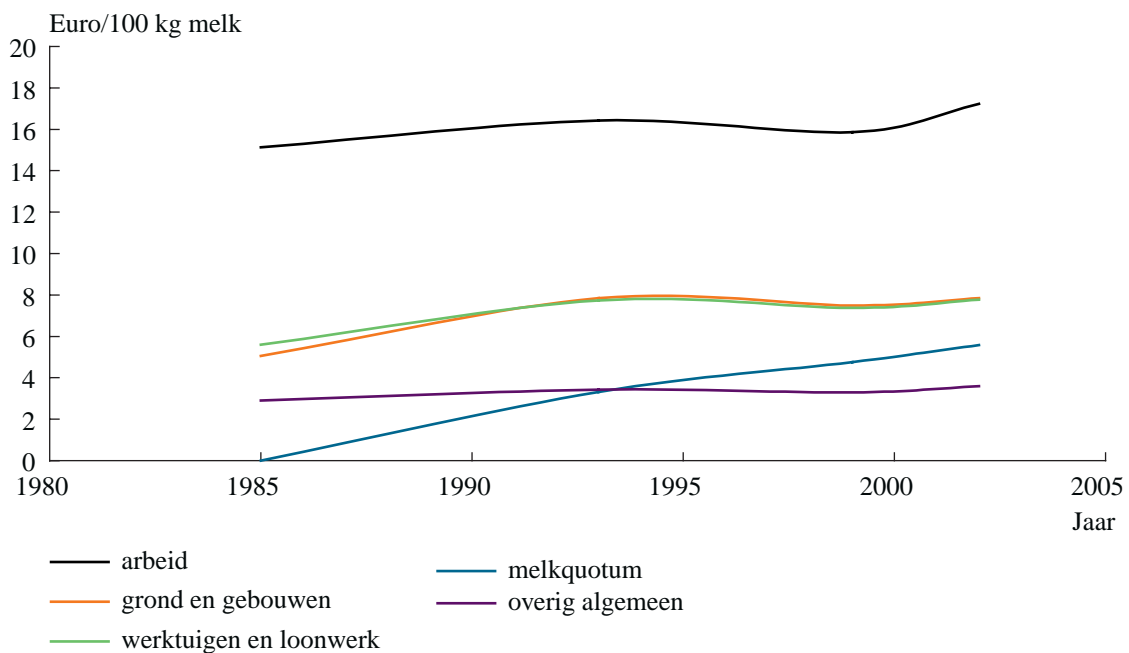
- de eerste negen jaar de variabele kosten, zoals de kosten voor voer en bemesting, sterk daalden en de vaste kosten sterk stegen. De stijging van de opbrengsten anders dan melk had een kostprijsdempend effect;
- daarna tot 2000 de daling van de variabele kosten vertraagd doorging, de vaste kosten licht daalden, maar ook een daling van de opbrengsten anders dan melk inzette;

- de laatste jaren zowel de vaste als de variabele kosten weer stijgen, maar de daling van de opbrengsten, anders dan melk, is doorgegaan;
- de vaste kosten snel een steeds groter deel zijn gaan vormen van de totale kosten.

De vaste kosten worden steeds belangrijker, de opbrengsten die de kostprijs voor een deel dempen, dragen daaraan steeds minder bij.

Vooraf de arbeidskosten zijn hoog, de kosten voor melkquotum stijgen steeds

De vaste kosten vormen een steeds groter deel van de totale kosten. Figuur 3 toont de verdeling van de vaste kosten en de ontwikkeling daarin.



Figuur 3 Ontwikkeling van de verdeling van de vaste kosten van de productie van melk
Bron: Informatienet.

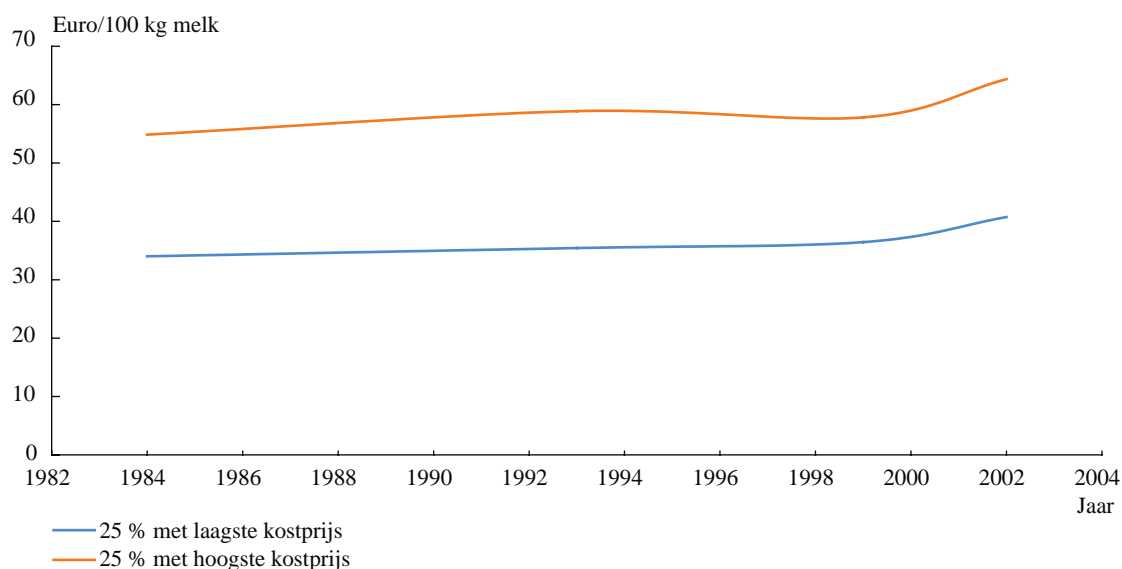
Figuur 3 leert dat:

- de arbeidskosten het grootste deel van de vaste kosten vormen;
- de kosten voor grond en gebouwen en die voor werktuigen en werk door derden daarna volgen en elk ongeveer even hoog zijn;
- de kosten voor het melkquotum steeds zijn doorgestegen in tegenstelling tot de andere posten die in de tweede helft van de jaren negentig van de vorige eeuw een lichte daling lieten zien.

De arbeidskosten zijn de grootste kostenpost, de kosten voor melkquotum stijgen het meest, maar de kosten voor werktuigen en werk door derden evenals grond en gebouwen zijn ook heel belangrijk.

Spreiding in kostprijs tussen bedrijven erg groot

Tot nu toe gingen we in op de *gemiddelde* kostprijsontwikkeling voor alle gespecialiseerde melkveebedrijven in Nederland. De spreiding is evenwel erg groot. Daarvan geven we in figuur 4 een indruk door de ontwikkeling van de kostprijs weer te geven van de groep van 25% bedrijven met de laagste kostprijs en van de groep van 25% bedrijven met de hoogste kostprijs.



Figuur 4 Ontwikkeling van de kostprijs van de groep van 25% bedrijven met de laagste kostprijs en de groep van 25% bedrijven met de hoogste kostprijs

Bron: Informatienet.

Figuur 4 geeft aan dat er de volgende verschillen zijn tussen beide groepen:

- de kostprijs van de groep van 25% bedrijven met de hoogste kostprijs is ruim 20 euro per 100 kg hoger dan de groep van 25% bedrijven met de laagste kostprijs;
- stijging en daling van de kostprijs is bij de groep bedrijven met de hoogste kostprijs wat groter dan bij de groep bedrijven met de laagste kostprijs.

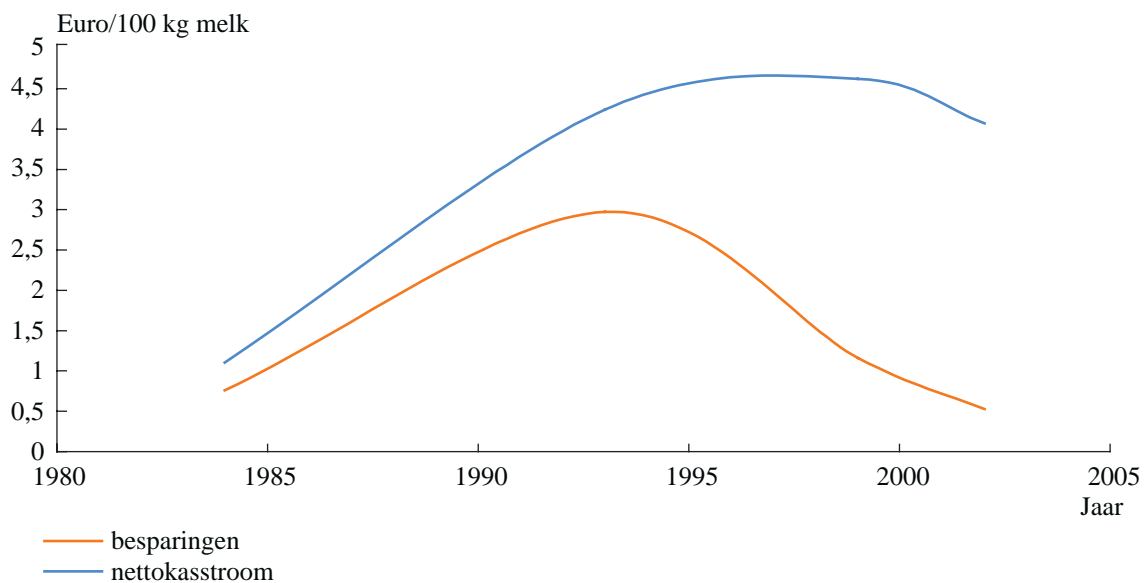
De verschillen in kostprijs kunnen worden verklaard uit:

- verschil in arbeidskosten, 70% van het verschil;
- verschil in kosten voor grond en gebouwen respectievelijk werktuigen en werk door derden, elk bijna 10% van het verschil;
- verschil in variabele kosten en algemene kosten, eveneens ieder bijna 10% van het verschil.

Bedrijven met de laagste kostprijs hebben ruim 2,5 maal zoveel melk per bedrijf en 40% meer melk per hectare. Ze zijn dus groter en intensiever dan de groep bedrijven met de hoogste kostprijs.

Besparingen ongeveer naar nul, nettokasstroom blijft op peil, maar grote spreiding

De kostprijs is niet het enige dat belangrijk is. De financiële weerstand is ook van belang. De besparingen (toename eigen vermogen) en de nettokasstroom (een maat voor de ruimte die beschikbaar is nadat aan alle betalingsverplichtingen is voldaan) geven daarvan een indruk. Figuur 5 geeft de financiële weerstand van het gemiddelde gespecialiseerde melkveebedrijf.



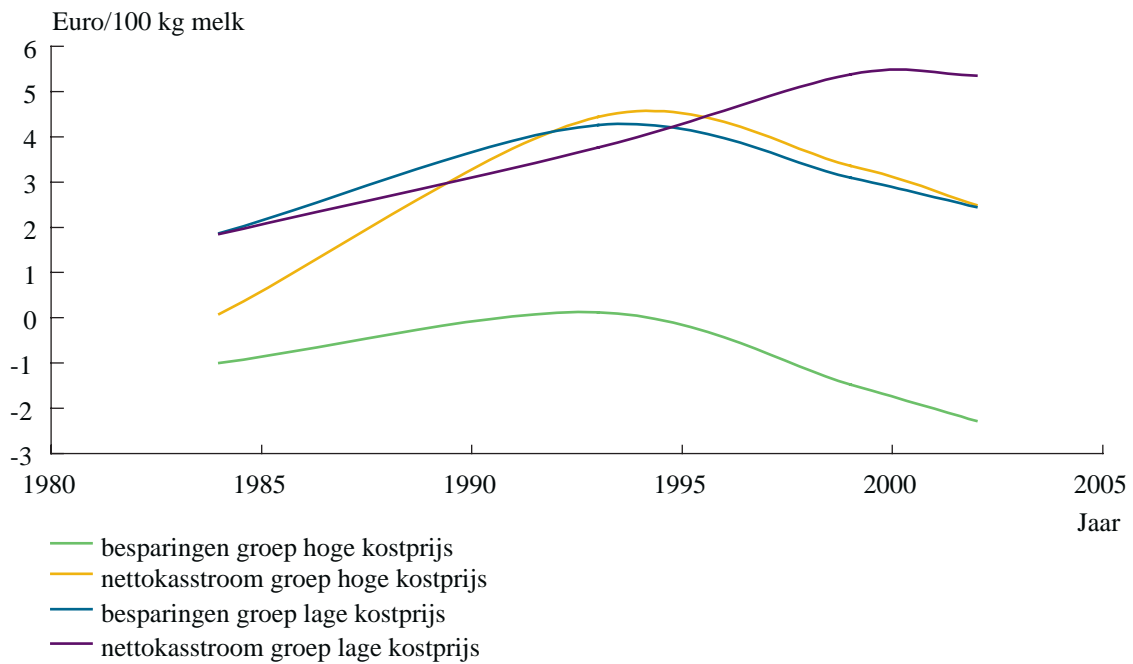
Figuur 5 Ontwikkeling van de financiële weerstand voor de lange termijn (besparingen) en de korte termijn (nettokasstroom), gemiddeld, op gespecialiseerde melkveebedrijven

Bron: Informatienet.

Figuur 5 leert dat:

- zowel de besparingen als de nettokasstroom per 100 kg melk tot het midden van de jaren negentig sterk stegen;
- de besparingen daarna even snel weer daalden en nu ongeveer het nulpunt hebben bereikt;
- de nettokasstroom naar beneden afbuigt, maar dat dit op het *gemiddelde* gespecialiseerde melkveebedrijf (nog) niet tot betalingsproblemen leidt.

Er is ook hier evenwel sprake van een grote spreiding. Dat zien we in figuur 6.



Figuur 6 Spreiding van de financiële weerstand voor de lange termijn (besparingen) en de korte termijn (nettokasstroom) op gespecialiseerde melkveebedrijven

Bron: Informatienet.

Figuur 6 leert ons dat:

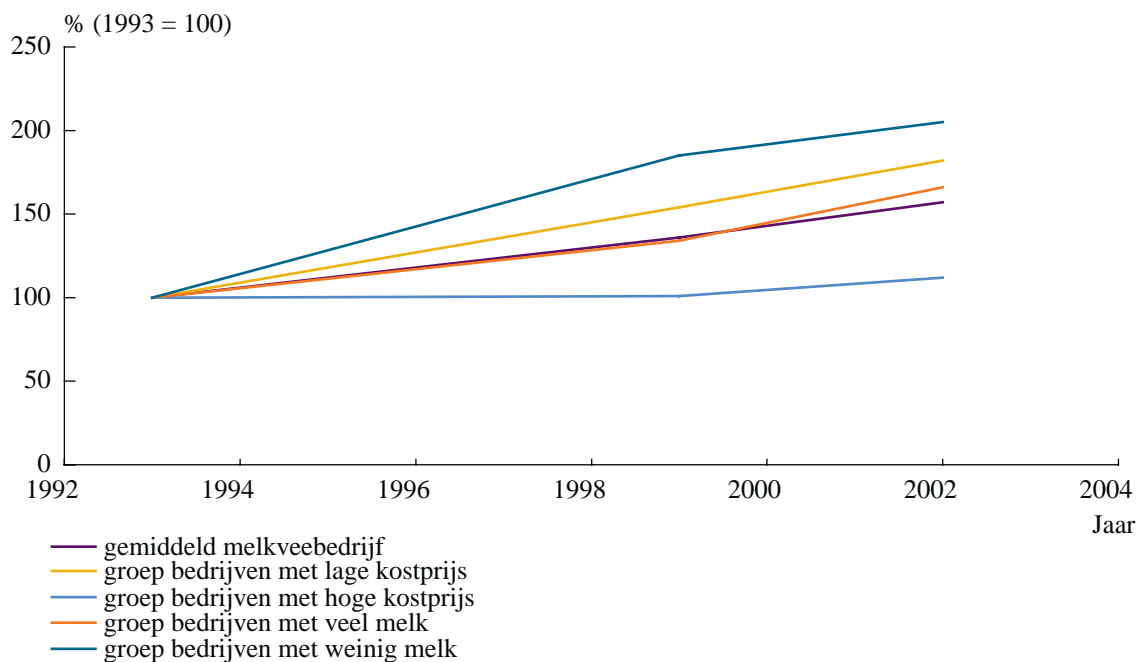
- op bedrijven met een hoge kostprijs er structureel sprake is van een achteruitgang van het eigen vermogen;
- de lage nettokasstroom anno 2002 aangeeft dat er op die bedrijven weinig ruimte is voor het opvangen van tegenvallers of het doen van (extra) investeringen;
- bedrijven met een lage kostprijs er zowel qua besparingen als nettokasstroom aanzienlijk beter voor staan.

Trend van stijgende kosten en dalende opbrengsten moet snel worden doorbroken

Figuur 7 geeft een indruk van de ontwikkeling van de hoeveelheid vreemd vermogen op verschillende groepen gespecialiseerde melkveebedrijven de laatste jaren.

Uit figuur 7 blijkt dat:

- het vreemd vermogen sinds 1993 gemiddeld met bijna 60% is toegenomen;
- bedrijven met weinig melk en met een lage kostprijs een relatief grote toename van vreemd vermogen kenden;
- op bedrijven met een hoge kostprijs het vreemd vermogen weinig toenam, mogelijk was er op deze bedrijven geen ruimte voor.



Figuur 7 Relatieve ontwikkeling van de hoeveelheid vreemd vermogen per 100 kg melk voor het gemiddelde melkveebedrijf, voor grote en kleine bedrijven en voor bedrijven met een lage en met een hoge kostprijs

Bron: Informatienet.

De betalingsverplichtingen zijn door deze ontwikkeling op veel bedrijven aanzienlijk toegenomen. Daar komt bij dat de moderniteit van bedrijven aanzienlijk is teruggelopen. Dat geeft aan dat de toename van het vreemd vermogen vooral in de aankoop van melkquotum en grond is gaan zitten. Veel bedrijven staan in de nabije toekomst voor aanzienlijke investeringen in bijvoorbeeld huisvesting voor vee en melkinstallaties.

Tabel 1 geeft een indruk van de grote verschillen tussen bedrijven in economische uitkomsten van de afgelopen jaren. Tabel 1 laat zien dat:

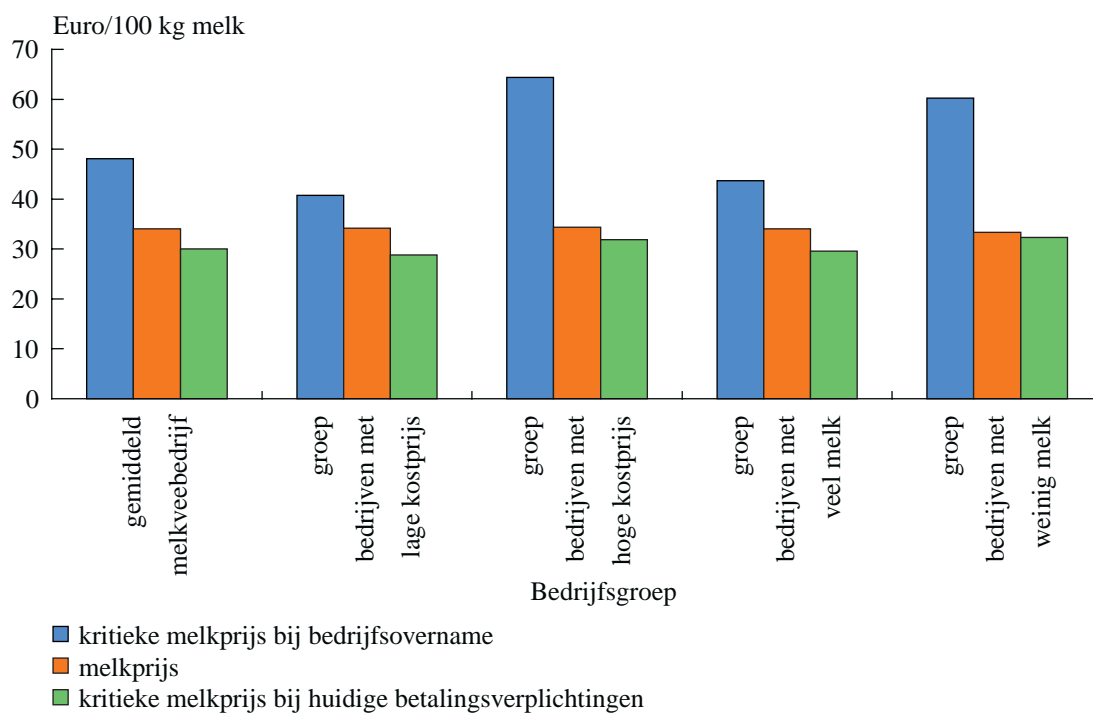
- de rentabiliteit anno 2002 zover is gedaald dat de arbeidsopbrengst voor bedrijven met een lage kostprijs voldoende is om de gezinsbestedingen van te betalen; dat betekent dat op die bedrijven bedrijfsovername zonder extra faciliteiten *nog net* mogelijk is, op bedrijven met een hoge kostprijs is overname veel moeilijker;
- op bedrijven met een hoge kostprijs het totale gezinsinkomen voor bijna de helft afkomstig is van het inkomen van buiten het bedrijf; op bedrijven met een lage kostprijs is dat bijna een vijfde;
- op bedrijven met een hoge kostprijs structureel vermogensafname plaatsheeft (negatieve besparingen);
- de gezinsbestedingen op bedrijven met een hoge kostprijs niet alleen aanzienlijk lager zijn dan op bedrijven met een lage kostprijs maar ook procentueel minder toenemen; dat is een signaal dat gezinnen op die bedrijven met bestaande of in zicht komende betalingsproblemen kampen;

- op bedrijven met een hoge kostprijs het inkomen van buiten het bedrijf onmisbaar is om een positieve nettokasstroom te realiseren en daarmee betalingsproblemen het hoofd te bieden.

Tabel 1 Economische uitkomsten op bedrijfsniveau voor drie boekjaren voor melkveebedrijven met een hoge kostprijs en melkveebedrijven met een lage kostprijs (euro per jaar)

	25% laagste kostprijs			25% hoogste kostprijs		
	1993/1994	1999/2000	2002	1993/1994	1999/2000	2002
Ton melk per bedrijf	544	607	660	196	251	253
Arbeidsopbrengst bedrijf	64.600	47.500	37.500	9.200	3.500	- 3.100
Gezinsinkomen uit bedrijf	57.600	54.600	52.200	16.500	13.300	12.200
Inkomen buiten bedrijf	7.500	8.800	11.400	9.000	10.800	10.800
Totaal gezinsinkomen	65.100	63.400	63.600	25.500	24.100	23.000
Gezinsbestedingen	31.300	34.600	38.200	22.500	24.900	26.200
Belastingen	10.600	10.000	9.200	2.800	2.900	2.600
Besparingen	23.200	18.800	16.200	200	- 3.700	- 5.800
Nettokasstroom bedrijf	20.500	32.700	35.300	8.700	8.500	6.300

Bron: Informatienet.



Figuur 8 Kritieke melkprijs voor 2002 bij bedrijfsovername en bij het voldoen aan de actuele betalingsverplichtingen exclusief vervangingsinvesteringen evenals de gerealiseerde melkprijs

Bron: Informatienet.

Op de groep grote en de groep kleine bedrijven zien we globaal hetzelfde beeld. Wel staat de groep grote bedrijven er gemiddeld iets minder goed voor dan de groep bedrijven met een lage kostprijs. De economische situatie op de groep kleine bedrijven is gemiddeld wat minder ongunstig dan op de groep bedrijven met een hoge kostprijs. Aandacht voor de kostprijs is daarmee belangrijker dan aandacht voor bedrijfsomvang alleen.

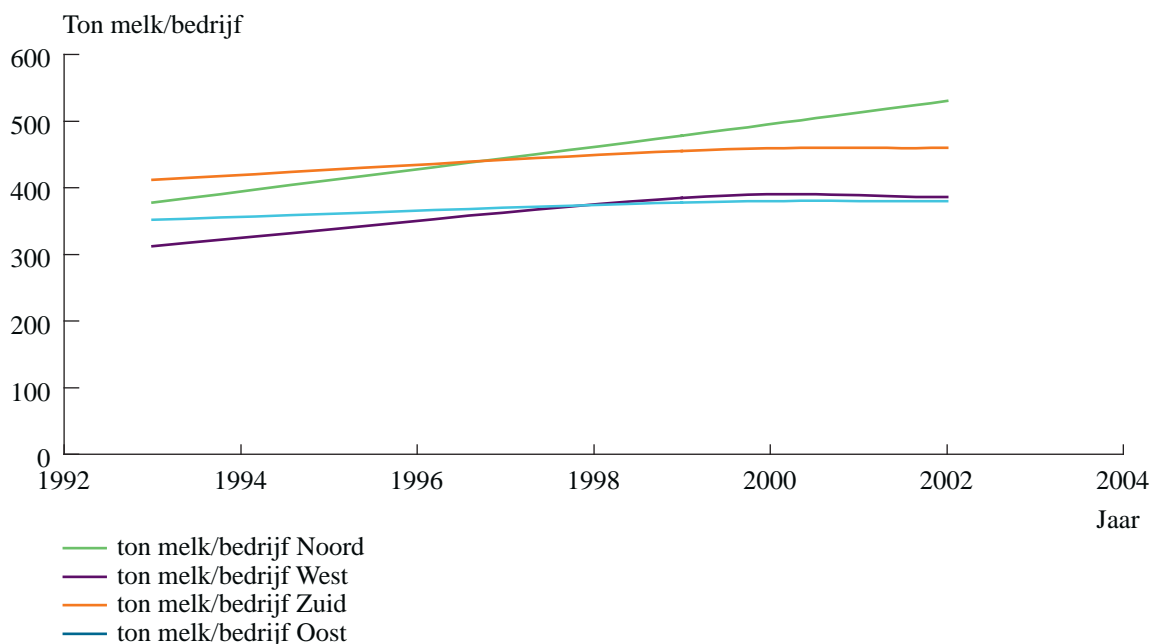
Figuur 8 geeft een indruk van twee kritieke melkrijzen. Dat is in de eerste plaats de melkprijs die nodig is om het moment van bedrijfsovername zonder problemen te kunnen laten verlopen. In de tweede plaats is dat de kritieke melkprijs om aan de huidige (actuele) betalingsverplichtingen te kunnen voldoen. Figuur 8 geeft aan dat:

- op de groep bedrijven met een lage kostprijs anno 2002 het verschil tussen de melkprijs en de 'kritieke melkprijs bij bedrijfsovername' te overbruggen is;
- op de groep bedrijven met weinig melk en de groep bedrijven met een hoge kostprijs de 'kritieke melkprijs bij de huidige betalingsverplichtingen' en de actuele melkprijs elkaar heel dicht naderen.

Bedrijven met een lage kostprijs staan er relatief gunstig voor maar er moet wel iets gebeuren om de huidige trend van stijgende kosten en dalende opbrengsten te doorbreken. Zo niet, dan zal bedrijfsovername voor steeds meer bedrijven moeilijk worden en zullen steeds meer bedrijven in directe betalingsproblemen komen.

Verschillen tussen regio's: Noord groeit, West, Oost en Zuid niet (meer)

Tussen de groep gespecialiseerde melkveebedrijven met een hoge kostprijs en de groep bedrijven met een lage kostprijs bestaan grote verschillen in bedrijfsomvang en ook in



Figuur 9 Ontwikkeling van het gemiddeld aantal tonnen melk per bedrijf in vier regio's
Bron: Informatienet.

intensiteit. We hebben Nederland opgedeeld in vier regio's, namelijk Noord, West, Zuid en Oost. In figuur 9 geven we de verschillen in bedrijfsomvang tussen de regio's en zien we per regio grote veranderingen en verschillen in ontwikkeling:

- in de regio's Oost, Zuid en West is de gemiddelde bedrijfsomvang sinds het midden van de jaren negentig weinig gegroeid terwijl in regio Noord een tamelijk sterke groei plaatsvond;
- de groei van de gemiddelde bedrijfsomvang is in de regio's Oost, West en Zuid inmiddels nagenoeg gestopt terwijl die groei in regio Noord doorging;
- door de aanvankelijk sterkere groei in regio West is de gemiddelde bedrijfsomvang daar nu even groot als in Oost;
- regio Noord heeft de positie van regio Zuid als regio met gemiddeld de grootste bedrijfsomvang overgenomen.

Bovenstaande ontwikkeling vinden we terug in de cijfers over kostprijs en financiële weerstand:

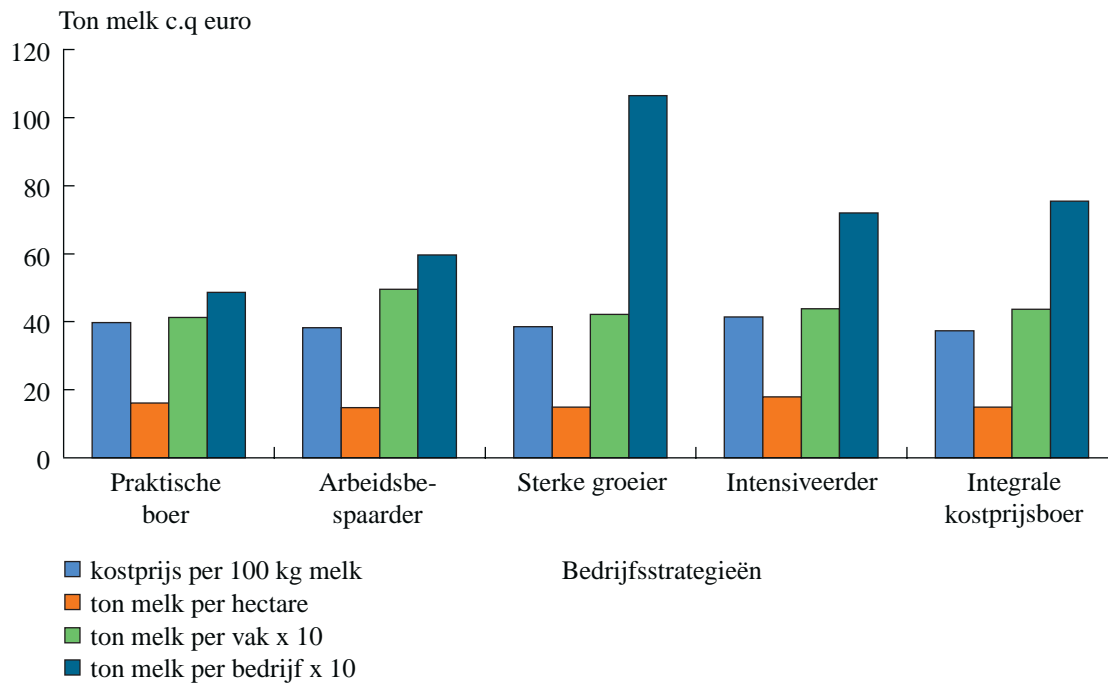
- de kostprijs steeg de afgelopen jaren het minst in 'Noord' en het meest in 'Oost';
- 'Oost' en 'West' hebben de hoogste kostprijs, in 'Noord' en 'Zuid' is de kostprijs nu nagenoeg gelijk;
- in 'Oost' en 'West' zijn de arbeidskosten hoog, in 'West' de kosten voor grond en gebouwen en in 'Zuid' de variabele kosten;
- ondanks grote verschillen in groei van de gemiddelde bedrijfsomvang, verschillen de kosten voor het melkquotum weinig;
- in 'Noord' steeg de hoeveelheid melk per hectare aanzienlijk terwijl de variabele kosten daalden;
- de besparingen zijn in alle regio's gemiddeld teruggelopen naar ongeveer nul.

Het geringe verschil in quotumkosten tussen regio's wijst er op dat vooral grote bedrijven vertrokken zijn uit 'Oost', 'Zuid' en 'West' naar onder meer 'Noord'. De intensivering daar heeft niet tot hogere voer- en bemestingskosten geleid doordat de uitgangssituatie relatief extensief was.

Consequente keuze voor een integrale strategie van kostenbesparing is belangrijk

Uit het bovenstaande zou kunnen worden afgeleid dat verschillen in kostprijs vooral zijn toe te schrijven aan verschillen in bedrijfsomvang en - in mindere mate - in intensiteit. Verschillen in bedrijfsstrategie nuanceren dit. In figuur 10 staan de bedrijfspgroepen met een kostprijs van maximaal 42 euro per 100 kg melk.

De bedrijfspgroepen worden alle gevormd door ondernemers waarbij consequent integraal denken en handelen de hoofdmoot vormt. De *Praktische boer* stelt arbeidsbesparing centraal, kiest consequent voor loonwerk en past de andere onderdelen goed in. De *Arbeidsbespaarder* heeft veel aandacht voor kostenbesparing, óók op arbeid. *Sterke groeiers* leggen de nadruk op vergroting van de bedrijfsomvang en kiezen consequent voor eigen mechanisatie. De *Intensiveerder* zet eveneens in op kostenbesparing en legt daarbij de na-



Figuur 10 Bedrijfsgroepen met een kostprijs van rond de 40 euro per 100 kg melk en hun bedrijfsomvang, intensiteit, melk per vak en kostprijs

Bron: Informatienet.

druk op hoge producties per koe en per hectare. *Integrale kostprijsboeren* leggen minder de nadruk op bepaalde onderdelen, maar letten wel sterk op kostenbesparing.

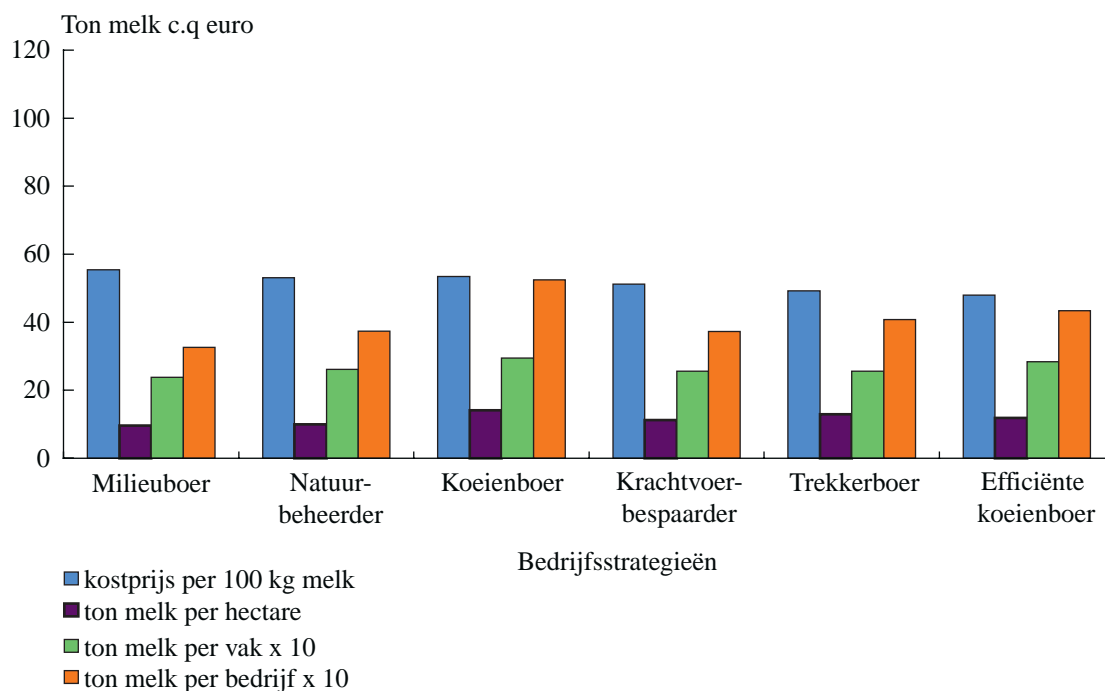
- In figuur 10 zien we dat bedrijfsgroepen met een lage kostprijs *gemiddeld als groep*:
- 400 ton melk per vak of meer produceren;
 - tegen de 15 ton melk per hectare zitten of die overschrijden;
 - grote verschillen in bedrijfsomvang (melk per bedrijf) kennen.

Binnen iedere groep is echter sprake van verschillen tussen individuele bedrijven

In figuur 10 staan bedrijfsgroepen met een integrale consequent toegepaste strategie met kostenbesparing als centraal aandachtspunt. Ook besparing op arbeidskosten, hoewel een berekende kostenpost, hebben deze ondernemers hoog in het vaandel. Waar dat minder het geval is, moet een grote bedrijfsomvang de doorslag geven. Maar dat gaat gepaard met veel vreemd vermogen per 100 kg melk en een lage moderniteit. Dat laatste is het geval bij de *Sterke groeier* en de *Intensiveerder*. Bedrijfsomvang is dus niet het belangrijkste, de hoeveelheid melk per vak scoort hoger.

In figuur 11 staan de bedrijfsgroepen die een voor hen belangrijk bedrijfsthema centraal zetten.

De *Milieuboer* zet in op lage mineralenoverschotten, de *Natuurbeheerder* richt zich op hoge vergoedingen voor natuurbeheer, de *Koeienboer* en de *Efficiënte koeienboer* gaan



Figuur 11 Bedrijfsgroepen met een kostprijs van rond de 50 euro per 100 kg melk en hun bedrijfsomvang, intensiteit, melk per vak en kostprijs

Bron: Informatienet.

voor goede resultaten per melkkoe, de *Trekkerboer* beschikt over veel pk's en de *Krachtvoerbepaarder* vindt weinig krachtvoer per 100 kg melk belangrijk. Op die punten zijn ze erg sterk, maar allen hebben minder melk per vak, per hectare en soms ook per bedrijf dan de bedrijfspgroepen in figuur 10.

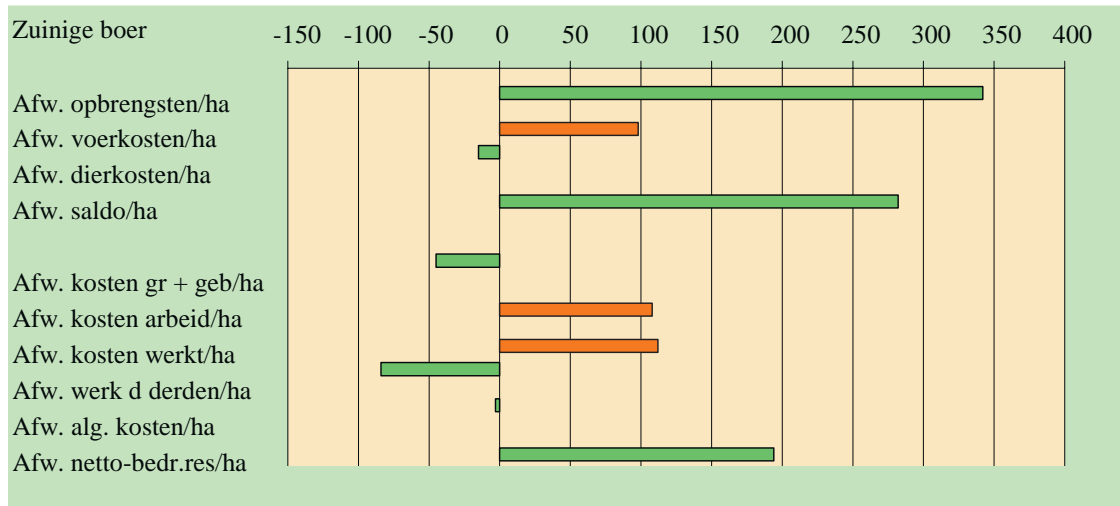
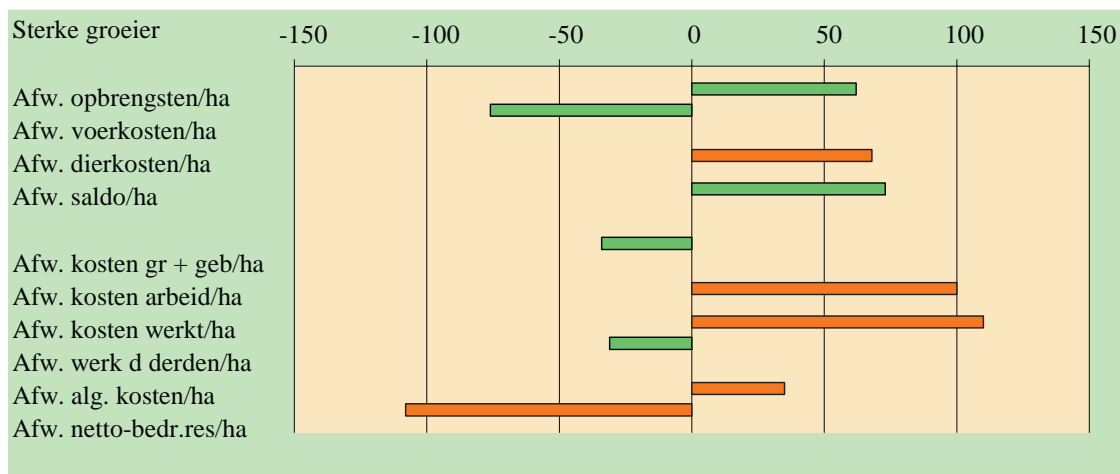
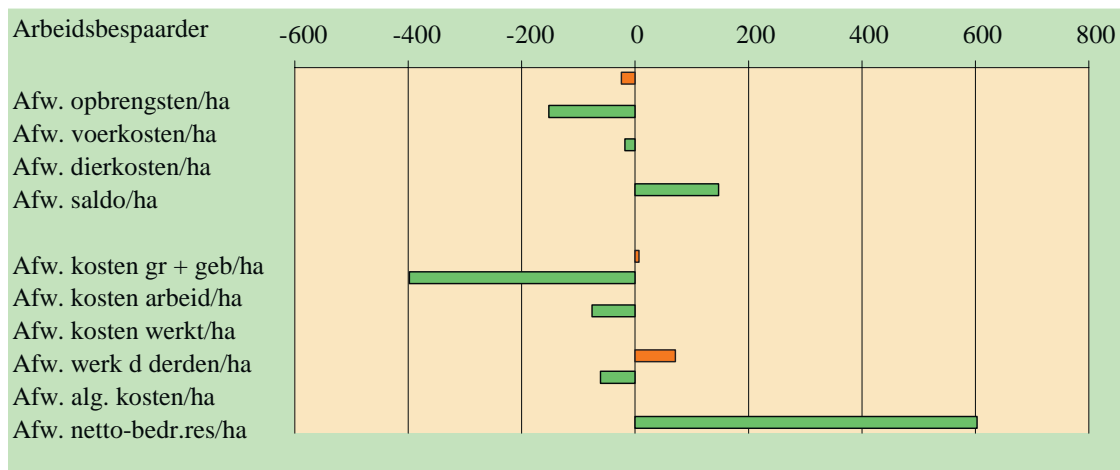
Allen hebben sterke punten maar die staan zo centraal dat ze minder in het geheel van het bedrijf zijn geïntegreerd. Dat komt tot uiting in hogere kosten.

Vanuit de eigen sterke punten naar mogelijke kostenbesparing zoeken

Ondernemers hebben sterke en minder sterke punten. Tabel 2 toont de grote verschillen tussen melkveehouders onderling:

- hoe consequenter en integraler, hoe beter het lukt de kosten in de hand te houden;
- doe als ondernemer waar je goed in bent;
- met behoud van de sterke punten kijken waar kostenbesparing mogelijk is, brengt verbetering.

De 'Koeienboer' bijvoorbeeld richt zich op veel melk per koe maar realiseert ook veel extra opbrengsten die er aan extra kosten echter weer uitgaan (tabel 2). De 'Efficiënte koeboer' richt zich ook op veel melk per koe, maar richt zich meer op kostenbeparing. Dat leidt tot een beter nettobedrijfsresultaat. De 'Sterke Groeier' richt zich sterk op vergroting van de bedrijfsomvang maar kostenbesparing krijgt minder aandacht. De 'Arbeidsbespaar-



Figuur 12 Resultaten van een drietal bedrijfsstrategieën, grafisch weergegeven
 'Afw.' is het verschil ten opzichte van het resultaat bij vergelijkbare bedrijven.
 Bron: Informatienet.

Tabel 2 *Vershil in bedrijfsresultaten bij verschillende bedrijfsstrategieën (1999/2000)*

	Arbeids- bespaar- der	Sterke groeier	Intensi- veerder	Efficiën- te koe- boer	Koeien- boer	Uitge- kiende machi- ne boer	Prakt- tische boer	Zuinige boer	Gras- land boer
Afw. a) opbrengsten/ha	-24	62	-17	6	551	14	-75	342	-19
Afw. voerkosten/ha	-152	-76	-17	32	201	19	-55	98	-164
Afw. dierkosten/ha	-18	68	-2	20	215	-50	8	-15	60
Afw. saldo/ha	147	73	5	-53	134	62	-34	282	65
Afw. kosten gr + geb/ha	7	-34	25	-77	-10	-77	25	-45	-97
Afw. kosten arbeid/ha	-398	100	-185	20	354	-100	-572	108	-356
Afw. kosten werkt/ha	-76	110	-16	92	148	311	-209	112	169
Afw. werk d derden/ha	71	-31	-38	-30	12	-188	173	-84	75
Afw. alg. kosten/ha	-61	35	-50	-2	73	16	14	-3	28
Afw. netto-bedr.res/ha	603	-108	267	-57	-443	101	535	194	247

a) 'Afw.' is het verschil ten opzichte van het resultaat bij vergelijkbare bedrijven dus gecorrigeerd voor bedrijfsomvang, veebezetting per hectare, melkproductie per koe en N gift per hectare grasland.

Bron: Informatienet.

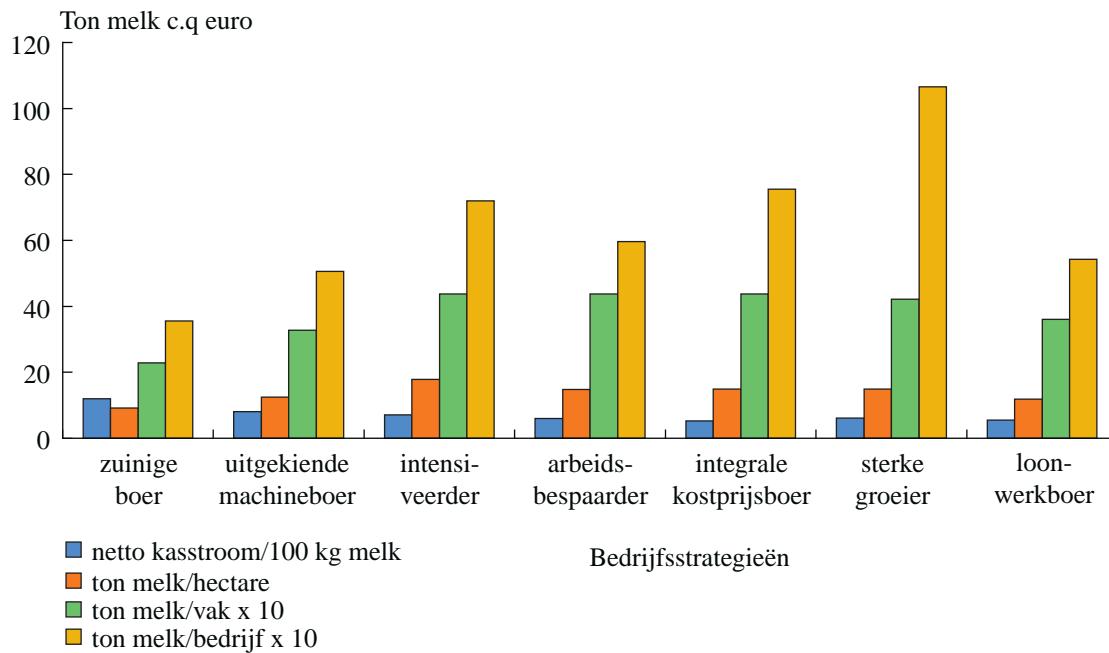
der' let meer op kostenbesparing en realiseert in vergelijking met andere bedrijven een beter nettobedrijfsresultaat. De kostprijs is in beide gevallen ruim 38 euro per 100 kg melk, maar de 'Sterke Groeier' produceert bijna tweemaal zoveel melk per bedrijf (figuur 10). In figuur 12 is in één oogopslag te zien hoe verschillend melkveehouders tot hun resultaat komen, wat de sterke punten zijn en wat aandacht verdient.

De eigen situatie spiegelen aan vergelijkbare bedrijven geeft inzicht in de punten die aandacht voor verbetering behoeven. Daarbij is het de kunst de sterke punten vast te houden en te blijven benutten maar tevens na te gaan hoe binnen die eigen strategie kostenbesparing het beste kan worden gerealiseerd. Of hoe extra opbrengsten kunnen worden gerealiseerd zonder dat deze extra opbrengsten door extra kosten weer grotendeels verdwijnen.

Ook voor financiële weerstand is integraal en consequent handelen noodzakelijk

Kostprijs is niet het enige criterium. De financiële weerstand is ook belangrijk. In figuur 13 staan bedrijfsgroepen met minimaal 5 euro nettokasstroom per 100 kg melk, minimaal 2 euro per 100 kg melk besparingen en een kostprijs van melk die maximaal 10% hoger is dan de 42 euro per 100 kg uit figuur 10.

In figuur 13 zien we vier van de vijf bedrijfsgroepen van figuur 10 terug. Die behoren dus zowel qua kostprijs als qua financiële weerstand bij de gunstigste. Toegevoegd zijn de *Loonwerkboer*, ook die kiest consequent voor een duidelijke strategie van kostenbesparing waarbij hij op loonwerk inzet, de *Uitgekiende machineboer* die de nadelen van een ongunstige verkaveling moet overwinnen en daarom doordacht en consequent voor eigen mechanisatie kiest en de *Zuinige boer*. Laatstgenoemde heeft eveneens een consequente strategie van kostenbesparing, maar hij richt zich op besparing van de de *betaalde* kosten.



Figuur 13 Bedrijfsgroepen met een relatief goede financiële weerstand en hun bedrijfsomvang, intensiteit, melk per vak en nettokasstroom

Bron: Informatienet.

Figuur 13 bevestigt wat figuur 10 al aangeeft:

- ook voor een goede financiële weerstand is een consequente, integrale strategie van kostenbesparing belangrijk;
- een *integrale* keuze voor een strategie van kostenbesparing en een goede financiële weerstand omvat ook kostenbesparing op arbeid, ook al is dat een berekende post.

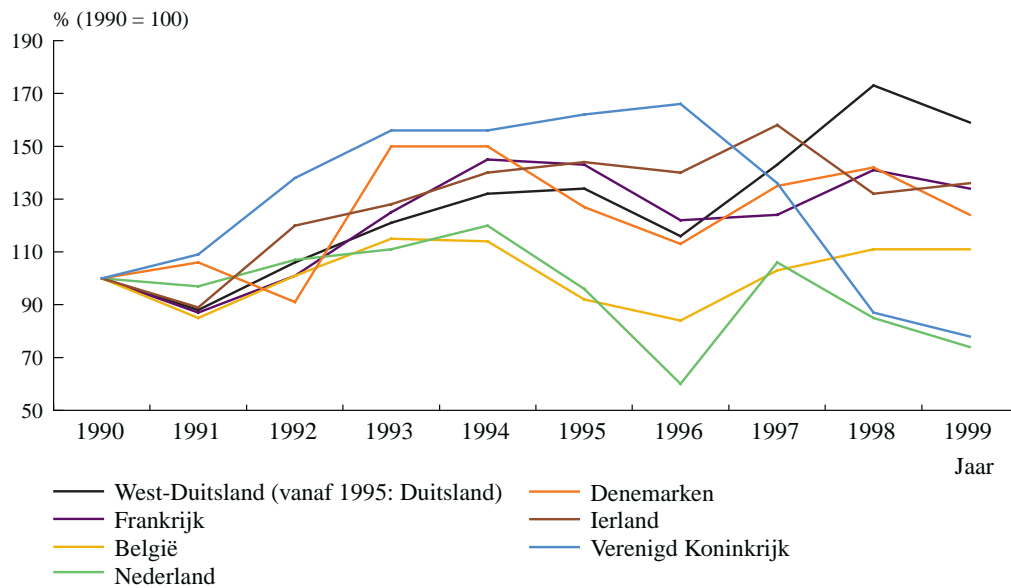
Gezinsinkomen uit bedrijf verslechtert in Nederland meer dan in andere EU-landen

In dit onderzoek zijn de gezinsinkomens uit bedrijf van zeven EU-landen vergeleken over de jaren 1990 t/m 1999. Deze EU landen zijn alle zuivel exporterend.

Uit figuur 14 blijkt dat:

- de ontwikkeling van het gemiddeld gezinsinkomen uit het bedrijf in alle vergeleken landen beter is geweest dan in Nederland behalve aanvankelijk in België en na 1996 in het Verenigd Koninkrijk.

In Nederland worden productiemiddelen efficiënt gebruikt maar de prijs ervan leidt tot hoge kosten. Uitbreiding van de bedrijfsomvang gaat gepaard met hoge investeringen. De grote kapitaalbehoefte, het intensief gebruik van productiemiddelen en de maatschappelijke eisen aan de voedselproductie maakt dat er juist in Nederland heel veel gevraagd wordt van het integrerend vermogen van de melkveehouder.



Figuur 14 Relatieve ontwikkeling van het gemiddelde gezinsinkomen uit bedrijf op gespecialiseerde melkveebedrijven in zeven EU-landen van 1990 t/m 1999

Bron: FADN.

Ook in andere landen is integraal goed management doorslaggevend

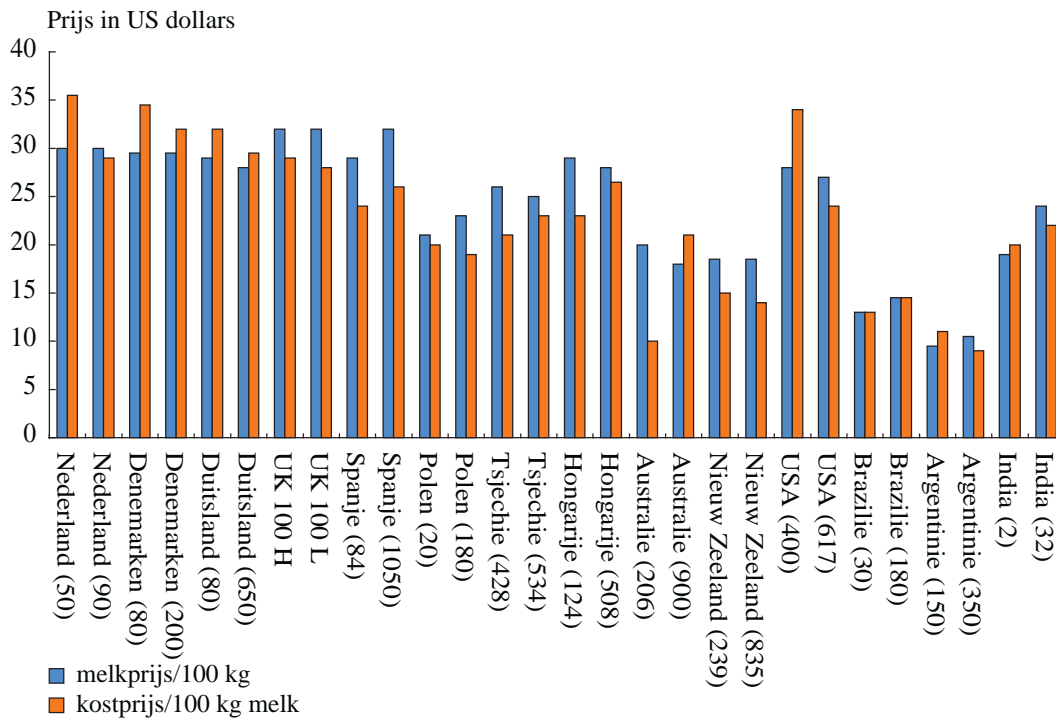
In dit onderzoek is ook naar de kostprijs van bedrijven in het buitenland gekeken. Per land zijn van een tweetal bedrijven de kostprijs en de melkprijs naast elkaar gezet in figuur 15.

In Nederland loopt de kostprijs van melk steeds verder uit op de opbrengstprijs. Toch is het Nederlandse 90 koeien bedrijf in staat de kostprijs tot beneden de melkprijs te verlagen. Figuur 15 geeft aan dat:

- het in het algemeen de grotere bedrijven zijn waar de kostprijs van melk onder de opbrengstprijs ligt;
- Nederland, Denemarken, Duitsland en de USA 'koploper' zijn wat de kostprijs van melk betreft;
- goed management ook in andere landen heel belangrijk is. Een ondernemer met een heel groot bedrijf in Australië lukt het niet te produceren tegen een kostprijs beneden de melkprijs terwijl een andere ondernemer met een kleiner bedrijf en vergelijkbare huisvestingsomstandigheden daarin wel slaagt.

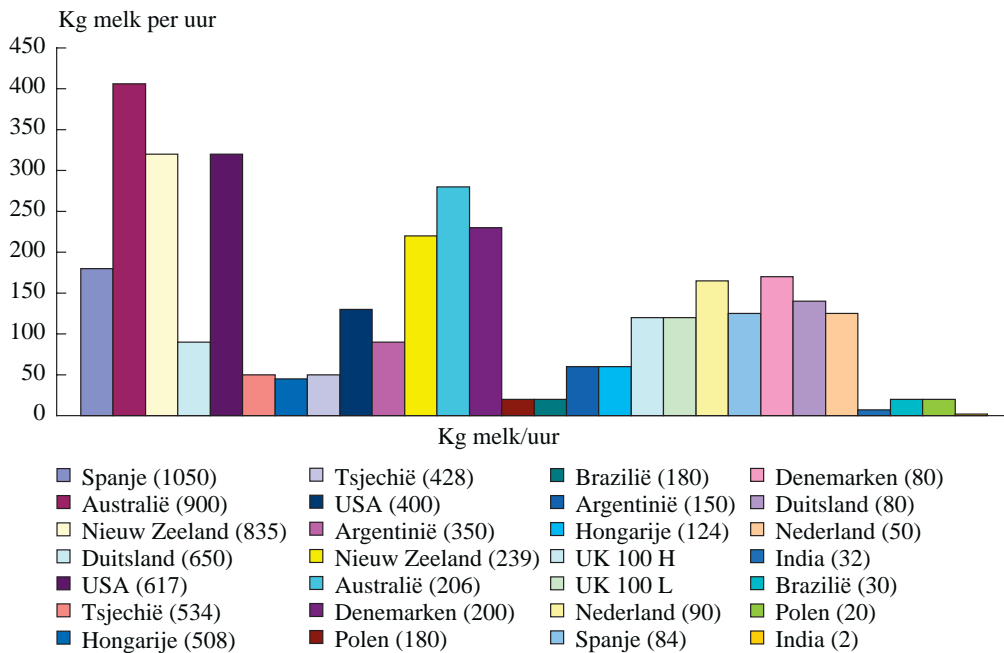
De Nederlandse bedrijfsgroepen met een lage kostprijs hebben minimaal 400 ton melk per vak. Dat komt overeen met ongeveer 160 kg melk per uur. Uit figuur 16, waar de bedrijven op volgorde van bedrijfsomvang zijn geplaatst, valt af te lezen:

- dat in het buitenland vooral zeer grote bedrijven een arbeidsproductiviteit van meer dan 160 kg melk per uur realiseren. Het Nederlandse 90 koeien bedrijf en het Deense 80 koeien bedrijf zijn de enige bedrijven met minder dan 100 koeien die deze arbeidsproductiviteit realiseren;
- dat zelfs bedrijven met honderden koeien de arbeidsproductiviteit van 160 kg melk per uur niet realiseren (zie Tsjechië, Hongarije, USA, Argentinië).



Figuur 15 Kostprijs en opbrengstprij van melk in US dollar per kg melk. Tussen haakjes staat de bedrijfsomvang in koeien per bedrijf

Bron: IFCN/EGF.



Figuur 16 Arbeidsproductiviteit in kg melk per uur. De bedrijven staan op volgorde van aantal koeien per bedrijf. Tussen haakjes staat het aantal koeien per bedrijf

Bron: IFCN/EGF.

Duidelijk is dat ook in het buitenland het management van de melkveehouder doorslaggevend is. De omstandigheden waaronder een en ander tot stand komt, verschillen enorm. Grote bedrijven in bijvoorbeeld het voormalig Oostblok hebben een kostprijs beneden de melkprijs maar een lage arbeidsproductiviteit. Cultuurverschillen zijn sterk bepalend. Daarnaast speelt de concurrentie van andere sectoren en de koers van de Amerikaanse dollar een rol bij de vraag of de melkveehouderij zich in een land sterk zal ontwikkelen.

Goed strategisch denkwerk, trends kunnen zien aankomen en consequent zijn in een strategie, afgestemd op de mogelijkheden en omstandigheden in het betreffende land zijn nodig zijn om bij de beste 25% te behoren.

Te verwachten toekomstige trends

Voor de toekomst zien we de volgende algemene trends:

- toenemende concurrentie door globalisering en internationalisering;
- minder prijsondersteuning, liberalisering van de wereldhandel, meer nadruk op plattelandsbeleid;
- hogere eisen aan het productieproces vanwege milieu en maatschappelijke eisen voor het landschap, dierwelzijn en voedselveiligheid;
- voortgaande technologische ontwikkeling (automatisering, informatietechnologie);
- toenemende differentiatie in ontwikkeling tussen regio's.

Trends op het gebied van bedrijfsmanagement:

- toenemend belang van de vaste kosten, afnemende opbrengsten;
- consequent strategisch denken en handelen met integrale aandacht voor kostenbesparing en het tijdig zien aankomen van trends wordt belangrijker;
- het belang van verschillen in competenties en financiële en innoverende kracht tussen agrarische ondernemers neemt toe.

Tot 1985 waren schaalvergroting en intensivering de trend; daarbij werd van de ondernemer vooral gevraagd om te kunnen gaan met nieuwe technologieën. Van 1985 tot 2000 werd onder het motto 'niet meer, maar beter' de ondernemer vooral aangesproken op zijn vakmanschap. Maar de toekomstige trends vragen van de ondernemer een hoog integrerend vermogen. Daarbij zal de ondernemer worden aangesproken op zijn vaardigheden om strategisch ondernemerschap richting markt en maatschappij vorm te geven. Dat leidt tot de volgende aanbevelingen:

- om tot verlaging van de kostprijs te komen, is het belangrijk dat ondernemers zicht krijgen op de hoogte en opbouw van de kostprijs van hun eigen bedrijf. Faciliteer ondernemers bij het zicht krijgen op hun eigen sterke en zwakke punten (competenties, vaardigheden), de sterke en zwakke punten van hun bedrijf en het maken van een omgevingsanalyse;
- faciliteer ondernemers bij het tijdig onderkennen van trends in ontwikkelingen van beleid, markt, consument en burger of samenleving als geheel;
- voor elke ondernemer is de bij hem passende strategie anders dan voor een andere ondernemer. Scherp en consequent, integraal handelen wordt steeds belangrijker om

als ondernemer de 'lead' te houden. Daarvoor is maatwerk nodig. Faciliteer hen bij het komen tot maatwerk;

- stimuleer ondernemers de dialoog aan te gaan met overheid en samenleving over de ontwikkelingsmogelijkheden van hun bedrijf;
- communiceer met ondernemers over zaken waar ze invloed op hebben en zich op kunnen richten. Dat maakt positieve energie bij hen wakker en geeft hen het zelfvertrouwen de 'lead' te kunnen nemen bij de ontwikkeling van hun bedrijf;
- communiceer met overheden over de juiste manier van facilitatie om als ondernemers en als georganiseerde landbouw zo goed mogelijk in te kunnen spelen op veranderingen in beleid en samenleving;
- bij het faciliteren voor nieuwe strategieën is het belangrijk aandacht te schenken aan een op maat gesneden financiering, nieuwe methoden van arbeidsbesparing en nieuwe, kostenbesparende methoden van huisvesting.