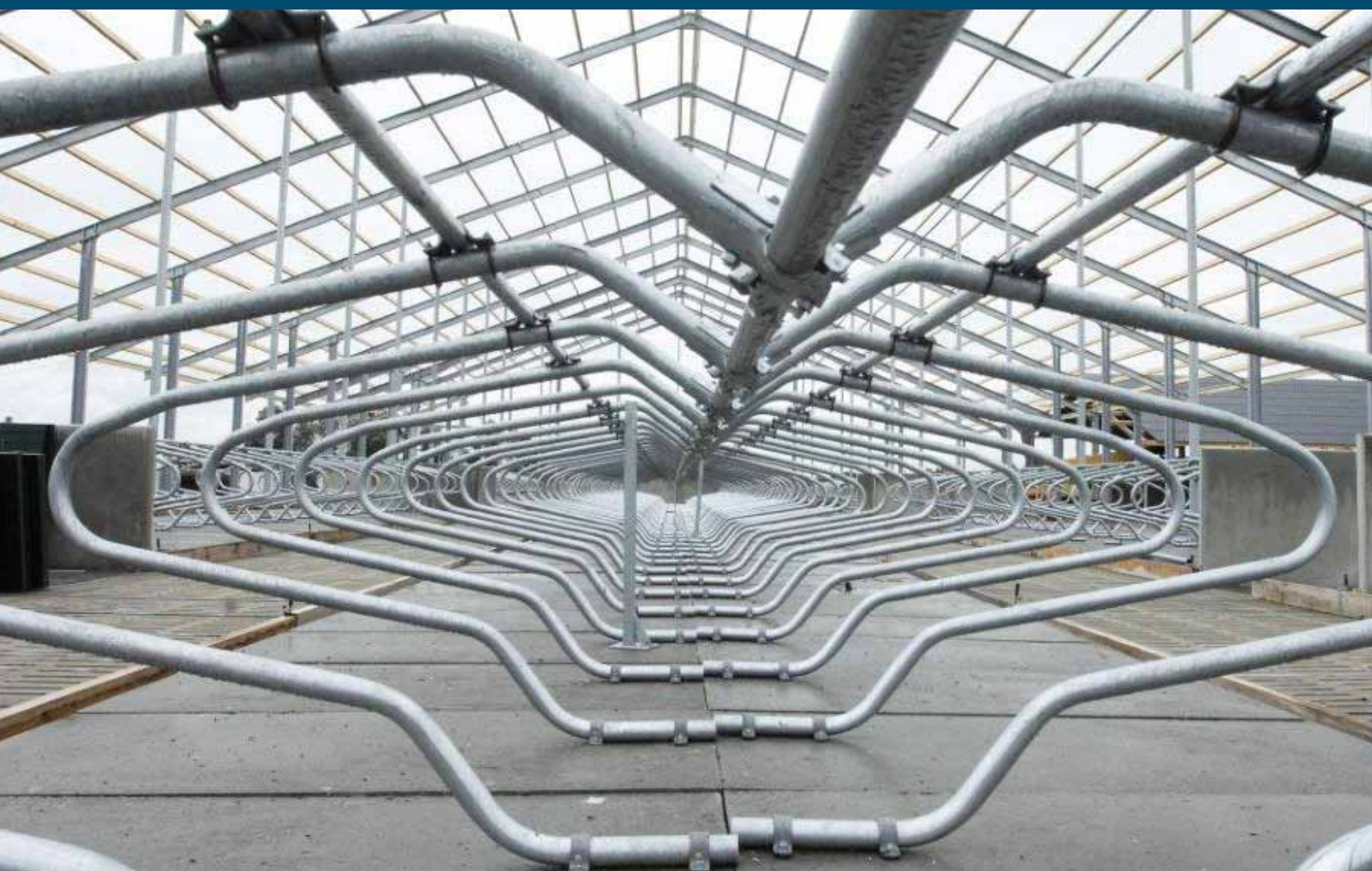


Focus op economie en arbeids-efficiëntie

Verschillen tussen meer en minder succesvolle groeiers in de melkveehouderij

Deelrapport 2 van het project 'Groeien in rendement'



September 2012



WAGENINGENUR
For quality of life

Dit onderzoek is onderdeel van het project "Groeien in rendement".
Het project wordt gefinancierd door het Productschap Zuivel.

Colofon

Uitgever

Wageningen UR Livestock Research
Postbus 65, 8200 AB Lelystad
Telefoon 0320 - 238238
Fax 0320 - 238050
E-mail info.livestockresearch@wur.nl
Internet <http://www.livestockresearch.wur.nl>

Redactie

Communication Services

Foto omslag

Veeteelt

Copyright

© Wageningen UR Livestock Research, onderdeel
van Stichting Dienst Landbouwkundig Onderzoek,
2012

Overname van de inhoud is toegestaan,
mits met duidelijke bronvermelding.

Aansprakelijkheid

Wageningen UR Livestock Research aanvaardt
geen aansprakelijkheid voor eventuele schade
voortvloeiend uit het gebruik van de resultaten van
dit onderzoek of de toepassing van de adviezen.

Wageningen UR Livestock Research en Central
Veterinary Institute, beiden onderdeel van Stichting
Dienst Landbouwkundig Onderzoek vormen samen
met het Departement Dierwetenschappen van
Wageningen University de Animal Sciences Group
van Wageningen UR (University & Research
centre).

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

Case Study on the differences between most suc-
cessful and least successful expanding dairy farms.
The two groups were compared on economic and
technical results, various entrepreneurial characteris-
tics and their experiences with the expansion pro-
cess.

Keywords

Expansion, investment, dairy farms, economy, entre-
preneurship, entrepreneurial characteristics

Referaat

ISSN 1570 - 8616

Auteur(s)

J. Zijlstra¹
A. G. Evers¹
H. Hettinga²
I. Vermeij¹
F. J. H. M. Verhees³
J. A. A. M. Verstegen⁴

¹Wageningen UR Livestock Research

²Hogeschool Van Hall Larenstein

³Wageningen UR Leerstoelgroep Marktkunde
en consumentengedrag

⁴LEI Wageningen UR

Titel

Focus op economie en arbeidsefficiëntie
Verschillen tussen meer en minder succesvolle in-
vesteerders – Deelrapport 2 van het project "Groeien
in rendement"

Rapport 624

Samenvatting

Casestudie naar de verschillen tussen meest suc-
cesvolle en de minst succesvolle groeiende melk-
veebedrijven. De beide groepen zijn vergeleken op
economische en technische resultaten, diverse on-
dernemerskenmerken en hun ervaringen met het
groeiproces.

Trefwoorden

Groei, investeringen, melkveebedrijven, economie,
ondernemerschap, ondernemerskenmerken.



WAGENINGEN UR
For quality of life

Wageningen UR Livestock Research Rapport 624

Focus op economie en arbeidsefficiëntie Verschillen tussen meer en minder succesvolle groeiers in de melkveehouderij

Deelrapport 2 van het project “Groeien in rendement”

Focus on economy and labor efficiency
Differences between more and less successful expanding dairy farms.

Report Part 2 of the project "Expansion with financial return"

J. Zijlstra
A. G. Evers
H. Hettinga
I. Vermeij
F.J.H.M. Verhees
J.A.A.M. Verstegen

September 2012

Voorwoord

We weten al heel lang dat er grote verschillen zitten tussen bedrijven als het gaat om economisch rendement. Daarnaast kent de melkveehouderij ondernemers met veel ambitie. Deze uitgangspunten en het gegeven dat met het einde van de melkquotering veel ondernemers zich zullen willen doorontwikkelen maakt de vraag “Wat zijn de succesfactoren van groeiers?” tot een buitengewoon interessant onderzoeksonderwerp. Omdat de uitkomsten veel inzicht bieden in het verbeteren van het economisch perspectief van bedrijven met groeiplannen heeft het Productschap Zuivel dit willen financieren. De uitkomst zijn verwoord in dit rapport en zijn reeds verschenen of zullen nog verschijnen in artikelen in vakbladen. Voor veel ondernemers kunnen ze een waardevol hulpmiddel zijn om toekomstplannen tegen het licht te houden en een bijdrage leveren aan een melkveehouderij die economisch toekomstbestendig is.

Aan het onderzoek is meegewerkt door 17 melkveehouders die bereid waren om kengetallen, ervaringen met hun groeiproces en de eigen competenties rond ondernemerskenmerken beschikbaar te stellen voor het onderzoek. Ik realiseer me dat het bijzonder is dat de weinige Nederlandse veehouders die voldeden aan de eisen die dit onderzoek stelde, in overleg met hun accountants en de onderzoekers van Wageningen UR vrijwel allemaal direct bereid waren om mee te doen. Ook dank aan medewerkers van ABAB, AcconAvm en Alfa Accountants en Adviseurs die hebben meegewerkt bij het zoeken van melkveebedrijven die voldeden aan alle eisen om op wetenschappelijk verantwoorde wijze het effect van groei vast te kunnen stellen. Deze zoektocht was lastig omdat vele databases geraadpleegd moesten worden, maar gelukkig is het door de inzet van de genoemde medewerkers uiteindelijk gelukt om voldoende bedrijven te vinden.

Ik bedank graag de leden van de stuurgroep rond het project voor hun ondersteuning bij het opzetten en uitvoeren van het onderzoek. In de stuurgroep hadden zitting: Willem Koops (PZ), Harm Holman en Herman Miedema (beiden van European Dairy Farmers - EDF), Marijn Dekkers (Rabobank), Jan Hendrik Damman (Vereniging van Agrarische Bedrijfsadviseurs – VAB), Jelle Zijlstra (Wageningen UR Livestock Research, secretaris) en ondergetekende. Ook Andries Jan de Boer (AcconAvm Adviseurs en Accountants), Twan de Bie (ABAB Accountants en Adviseurs) en Sake Kooistra (Alfa Accountants en Adviseurs) hebben als externe experts waardevolle bijdragen geleverd aan het definiëren van de onderzoeksopzet en aan de bespreking van resultaten in de stuurgroep. Ten slotte wil ik de onderzoekers van Wageningen UR complimenteren voor het gepresenteerde rapport en de gepubliceerde artikelen.

Jacob Mulder

Voorzitter stuurgroep project “Groeien in rendement”, en
lid van de Commissie Melkveehouderij van PZ

Samenvatting

1. Introductie

Binnen de Nederlandse melkveehouderijsector groeien bedrijven vrijwel continu in omvang. Ieder jaar starten nieuwe bedrijven met het ontwikkelen en uitvoeren van een groeiplan. Bij een groeiplan horen investeringen. Maar het rendement van die investeringen is voor ieder plan anders. De oorzaken van die rendementsverschillen waren het onderwerp van dit onderzoek. Het is uitgevoerd met gegevens van twee geselecteerde groepen van acht bedrijven. De eerste groep combineerde groei met een sterke

stijging van het economisch bedrijfsresultaat, terwijl dat resultaat bij de tweede groep sterk daalde. De kernvraag van het onderzoek was: *wat zijn de oorzaken van het verschil in economisch resultaat van groei tussen deze beide groepen?*

De groep **meest succesvolle** groeiers wordt hier aangeduid met de term **MeSu** en de groep **minst succesvolle** groeiers met **MiSu**.

2. Conclusies

De meest succesvolle groeiers verschillen op de volgende punten van de minst succesvolle:

1. Ze brengen veel focus aan bij het benoemen van redenen voor groei.
Economie en arbeidsefficiëntie zijn verreweg hun belangrijkste redenen voor groei. De minst succesvolle groeiers hebben naast deze twee doelen nog meerdere neven-doelen met name rond kwaliteit van leven, het tonen van kwaliteiten aan de buitenwereld en de wens om meer verantwoordelijkheid te hebben. Ook hechten de minst succesvolle groeiers meer waarde aan indirecte economische doelen zoals continuïteit, opvolger meer perspectief geven en minder belasting betalen.
2. Ze weten heel goed wat ze willen, zijn ervan overtuigd dat ze dat kunnen en trekken hun eigen plan.
Bij het maken van keuzes rond het groei-

plan kiezen ze vaker voor zelf doen in plaats van uitbesteden. En ze zetten minder vaak adviseurs in, met uitzondering van financieel adviseurs.

Ze schrijven succes vaker toe aan eigen inzet in plaats van aan geluk en doen minder aan zelfreflectie.

3. Ze investeren in de groeifase minder per extra kg melk, investeren meer met eigen vermogen en nemen daardoor minder krediet op per extra kg melk.
4. Ze zorgen voor een hogere kasstroom per kg melk door op vrijwel alle opbrengsten- en kostenposten voordelen te behalen ten opzichte van de minst succesvolle groeiers.
5. Ze hebben vóór de groei reeds een hogere arbeidsefficiëntie in melkkoeien per VAK en deze neemt ook sterker toe als gevolg van groei.

3. Aanbevelingen

Op grond van dit onderzoek kunnen de volgende aanbevelingen aan melkveehouders worden gegeven voor het verbeteren van het rendement groeiplannen voor melkveebedrijven:

1. Benoem de doelen die u met uw groeiplan wilt realiseren.
2. Ken uw competenties.
Benut tijdens de planvorming uw sterke competenties en vaardigheden en zoek oplossingen voor het compenseren van de zwakke.
3. Zorg voor strategische focus op economisch resultaat en arbeidsefficiëntie.
4. Breng vooraf de gevolgen van de investeringen in beeld.

Hierbij gaat het vooral om een goed inzicht in het rendement van de investering en in de ontwikkeling van de liquiditeit in de eerste 10 jaar na de investering.

5. Maak vooraf afwegingen rond arbeid en personeel.
 - a. Wat zijn gevolgen van het groeiplan voor extra mensen?
 - b. Uitbesteden of zelf doen?
 - c. Automatiseren of personeel inhuren?
6. Schakel gericht adviseurs in die u helpen met groei-ideeën, het aanbrengen van focus en het doorrekenen van de gevolgen van plannen voor rendement.

4. Nadere omschrijving van verschillen tussen *MeSu* en *MiSu*

4.1 Investeringsplannen

De beide groepen hebben vrijwel dezelfde stijging in melkproductie doorgemaakt tijdens de onderzochte groeiperiode van 2002 tot en met 2009. Binnen beide groepen steeg de gemiddelde melkproductie van ca. 800.000 kg melk naar ca. 1,1 miljoen kg melk. De totale investeringen tijdens de onderzochte groeiperiode waren voor de *MiSu* 1,26 miljoen en voor de *MeSu* 1,06 miljoen. Een opvallend verschil was

dat de *MeSu* slechts € 44.000 investeerden in grond, terwijl de *MiSu* hierin € 232.000 investeerden. Daar moet bij opgemerkt worden dat de *MiSu* in de beginsituatie intensiever waren. Door de groei te combineren met grondaankoop bleef hun intensiteit ongeveer gelijk op 19.500 kg melk per ha. De extensievere *MeSu* breiden minder uit in grond en daardoor steeg hun intensiteit van 13.700 naar 16.400 kg melk per ha.

Tabel S.1 Samenvatting van de bedrijfseconomische kengetallen over de groeiperiode.

	<i>MiSu</i>			<i>MeSu</i>			Verschil B-A	Signifi- cantie ^a
	02/03	08/09	Mutatie A	02/03	08/09	Mutatie B		
Winst en verlies rekening fiscaal								
TOTAAL OPBRENGSTEN	39,94	39,55	-0,39	37,75	39,66	1,91	2,29	0,14
TOTAAL DIRECTE KOSTEN	10,87	13,47	2,60	10,75	12,24	1,49	-1,10	0,19
SALDO	29,07	26,09	-2,98	27,00	27,42	0,41	3,40	0,02 **
Bewerkingskosten	6,10	7,74	1,63	7,79	7,52	-0,26	-1,90	0,06 *
Afschrijving quotum	7,93	4,53	-3,40	5,67	4,95	-0,72	2,67	0,01 **
Leasemelk	0,44	1,51	1,06	1,47	0,59	-0,89	-1,95	0,01 **
Financiële lasten	4,50	5,76	1,25	6,13	5,86	-0,27	-1,52	0,03 **
TOTAAL INDIRECTE KOSTEN	26,87	26,66	-0,21	29,39	25,73	-3,66	-3,45	0,10 *
WINST/VERLIES	2,20	-0,58	-2,77	-2,39	1,69	4,08	6,85	0,00 ***
Afschrijvingen	11,62	8,33	-3,28	10,08	9,24	-0,84	2,44	0,10
Kasstroom (incl. niet-saldo-opbr.)	13,81	7,76	-6,05	7,69	10,93	3,24	9,29	0,00 ***
Reserveringscapaciteit	10,68	4,44	-6,24	5,16	6,91	1,75	7,99	0,00 ***
Normatieve aflossingen	4,19	4,74	0,55	5,65	5,10	-0,54	-1,09	0,03 **
Vervangingsinvest. mach. werkt. + install.	1,82	1,72	-0,10	1,82	1,96	0,15	0,25	
MARGE	3,84	-0,96	-4,80	-1,33	0,69	2,02	6,81	0,00 ***
Aanvullende financiële kengetallen								
Totale schuld	846.495	1.362.959	516.464	1.227.152	1.506.638	279.486	-236.978	0,08 *
Schuld per kg melk	1,05	1,18	0,13	1,41	1,29	-0,12	-0,26	0,04 **
Extra schuld per extra kg melk			1,65			0,86	-0,79	0,04 **

^a Betrouwbaarheid van het verschil: *** zeer betrouwbaar ($p < 0,01$), ** betrouwbaar ($0,01 < p < 0,05$), * matig betrouwbaar ($0,05 < p < 0,20$)

4.2 Bedrijfseconomische resultaten

Bij de *MeSu* ontwikkelden vrijwel alle opbrengsten- en kostenposten zich gunstiger dan bij de *MiSu*. Dat is te zien in tabel S.1. De meest significante verschillen deden zich voor bij de overige directe kosten (vooral door lagere mestafvoerkosten bij de *MeSu*), bewerkingskosten en rentekosten. Doordat de *MeSu* meer quotum hadden gekocht en de *MiSu* meer hadden geleased, verschillen de groepen ook in kosten voor quotumafschrijvingen en in kosten voor leasemelk. Deze verschillen heffen elkaar deels

op. Voor veel andere opbrengsten- en kostenposten waren de verschillen veel minder significant, maar wel vaak in het voordeel van de *MeSu*. Uiteindelijk leidden de vele kleine voordelen op veel posten na afloop van de groeiperiode voor de *MeSu* tot een 7 cent hogere winst en een 9 cent hogere kasstroom per kg melk. Van dit verschil in kasstroom is er na aftrek van privé, verplichte aflossingen en vervangingsinvesteringen in machines en installatie nog een verschil in marge over van 7 cent per kg melk.

Achter dat verschil zit een daling van de marge van de *MiSu* met 5 cent en een stijging van de marge van de *MeSu* met 2 cent. Door de sterke daling van de marge van de *MiSu* (tot onder

4.3 Financiering en schuld

Bij de *MiSu* was de schuld aan het eind van de onderzochte groeiperiode toegenomen met € 1,65 per extra kg melk, terwijl deze toename bij de *MeSu* € 0,86 was. De *MeSu* realiseerden dit door zowel lagere investeringen per extra kg melk als door meer eigen vermogen in te zetten bij investeren. Door de hogere schuld per extra kg melk van de *MiSu* zijn hun lasten voor rente en normatieve aflossingen per kg melk gestegen met ruim € 1,80 per 100 kg melk. Op de *MeSu* daalde die met € 0,81 doordat de *MeSu* per extra kg melk minder extra lening hebben opgenomen dan hun schuld per kg melk aan het begin van de groeiperiode. Daardoor is de schuld per kg melk als het ware verdund.

4.4 Technische kengetallen

De *MeSu* hebben een hogere melkproductie per volwaardige arbeidskracht (VAK). Dat was al zo bij de start van de groeiperiode, maar ze realiseerden ook nog eens een sterkere toename door de uitvoering van het groeiplan. Aan het eind produceerden de *MeSu* 720.000 kg melk per VAK en de *MiSu* 565.000, een stijging van respectievelijk 217.000 en 134.000 kg melk.

4.5 Ondernemerskenmerken

4.5.1 Kenmerken *MeSu*

Persoonskenmerken en competenties
MeSu zijn hard werkende ondernemers die weten wat ze willen. Ze denken na over hun groeiplan, maken een keus en laten zich vervolgens nauwelijks beïnvloeden door adviseurs, collega's en media. Wat de omgeving ervan vindt, is minder relevant voor hen. Zij gaan voor hun plan, dat ze consequent implementeren. Na afloop zijn ze ook zeer tevreden over de uitvoering van dat plan. Dat komt mede doordat ze succes zien als het gevolg van de eigen inzet en weinig zelfkritiek toelaten.

Drijfveren voor groeiplan

Een hogere arbeidsefficiëntie, een beter financieel resultaat en de ambitie om te groeien zijn de belangrijkste drijfveren voor groei. De *MeSu* tonen duidelijk meer focus als het gaat om hun drijfveren dan de *MiSu*. Ze maken duidelijk

nul) was er op deze bedrijven sprake van liquiditeitsprobleem aan het eind van de onderzochte groeiperiode.

Doordat de *MeSu* meer overhouden per kg melk, kunnen ze in de toekomst sneller aflossen. Daardoor zal hun schuld sneller dalen dan die van de *MiSu*. Terwijl de *MeSu* aan het eind van de groeiperiode een hogere schuld per kg melk hadden dan de *MiSu*, zal dat over 10 jaar omgekeerd zijn. Wanneer de *MeSu* de mogelijkheid tot extra aflossingen benutten, zal de schuld van de *MiSu* bij ongewijzigde bedrijfsvoering over 10 jaar gedaald zijn met 17 cent per kg melk, terwijl die van de *MeSu* met 41 cent zal dalen.

Een aantal technische kengetallen rond het veemanagement ontwikkelt zich tijdens de groei bij de *MiSu* gunstiger dan bij de *MeSu*: een sterkere toename van de melkproductie per koe en de vruchtbaarheid van het vee en een sterkere daling van het krachtvoerconsumptie per kg melk. Ook hebben de *MiSu* lagere kosten per kg melk voor diergezondheid en een hogere melkprijs als gevolg van hogere vet- en eiwitgehalten.

onderscheid tussen hoofd- en nevendoelen bij groei.

Keuzes maken/beoordelen investeringen

Bij het maken van keuzes rond het groeiplan zijn vaak meerdere ondernemers uit het bedrijf betrokken. Economie en arbeidsefficiëntie komen steeds weer terug als belangrijke criteria voor keuzes. De *MeSu* hebben graag alles in eigen hand en besteden daarom weinig uit en maken weinig gebruik van externe arbeid. Dit leidt bij hen tot lage bewerkingskosten.

Opvattingen over groeien, investeren en vaardigheden

Net als de *MiSu* vinden *MeSu* veemanagement, financieel management en organisatie de belangrijkste vaardigheden om groei te combineren met een beter economisch resultaat. Ten opzichte van de *MiSu* vinden ze vaardigheden

rond inkoop en verkoop iets belangrijker. De *MeSu* benadrukken verder het belang van in-

4.5.2 Kenmerken *MiSu*

Persoonskenmerken en competenties

De *MiSu* zijn sterker sociaal gericht dan de *MeSu*. Ze leggen meer nadruk op tijd voor gezin en vrije tijd. Daarom proberen ze de gewerkte uren te begrenzen o.a. door loonwerkers en externe arbeid in te schakelen. Om die reden hebben ze ook belangstelling voor personeelsmanagement en ze geven, sterker dan de *MeSu*, aan dat ze daar ook redelijk goed in zijn. Ze verdiepen zich graag goed in vraagstukken voordat ze keuzes maken en hebben daarbij ook behoefte aan reflectie van anderen. Dat verklaart ook het grotere beroep op adviseurs die hen 'een spiegel voorhouden'. Ze kijken kritischer naar zichzelf en de eigen resultaten dan de *MeSu*.

Drijfveren voor groeiplan

MiSu hebben veel redenen om te groeien. Ook voor hen zijn arbeidsefficiëntie, betere financiële resultaten en ambitie tot groei belangrijk. Maar daarnaast spelen ook behoefte aan meer vrije tijd, vakantie en tijd voor het gezin een grote rol. Evenals de behoefte om de eigen kwaliteiten te tonen aan de buitenwereld en de behoefte om meer verantwoordelijkheid te hebben. *MiSu* hechten bij het maken van het plan duidelijk meer waarde aan indirecte economische doelen zoals de kansen voor de opvolger

4.6 Terugblik op het totale groeiproces

Beide groepen vinden dat ze de gestelde doelen voor economisch resultaat en arbeid hebben gehaald.

De *MiSu* zijn iets minder tevreden over de arbeidssituatie na de bouw. Dit geldt zowel voor het aantal benodigde arbeidsuren als het tekort aan personeel en de kwaliteit van personeel. Waarschijnlijk stellen de *MiSu* ook hogere eisen op dit gebied.

Als moeilijkste fase tijdens het gehele groeiproces geven zowel *MeSu* als *MiSu* de beginfase van het planproces aan waarin verschillende opties voor bedrijfsontwikkeling werden benoemd. De grootste verschillen in moeilijkheidsgraad van de verschillende fasen treden op bij het maken van keuzes in het algemeen en de controle op de uitvoering tijdens de bouw. Beide activiteiten vonden de *MeSu* duidelijk moeilijker dan de *MiSu*. Daar staat tegenover

vesteren in de eigen capaciteiten.

verbeteren, zorgen voor continuïteit en het voorkomen van belastingbetaling.

Keuzes maken/beoordelen investeringen

Keuzes rond het groeiplan worden vaak gemaakt door één ondernemer. Bij het maken van keuzes spelen adviezen en reacties van adviseurs, vakbladen en collega's een belangrijkere rol dan bij de *MeSu*. *MiSu* vinden bij het maken van keuzes ook meer criteria van belang dan *MeSu*. De nadruk op een breder palet geldt ook voor het gebruik van meer methoden om inzicht te krijgen in financiële gevolgen en van meerdere financieel-economische criteria voor het beoordelen van plannen.

Bij de keus tussen zelf doen of uitbesteden kiezen ze duidelijk vaker voor uitbesteden dan de *MeSu*.

Opvattingen over groeien, investeren en vaardigheden

De *MiSu* vinden vaardigheden op het gebied van financieel management, communicatie met de omgeving en personeelsmanagement belangrijker dan de *MeSu*.

Over het algemeen zijn de *MiSu* positiever over het rendement van investeren in groei en allereerste productiemiddelen dan de *MeSu*.

dat de *MiSu* de fase waarin het plan van eisen moest worden gemaakt en die waarin offertes moesten worden vergeleken, beoordelen als lastige fasen.

De *MiSu* geven aan dat ze zich, achteraf gezien, in de planfase beter hadden willen verdiepen in de bouw. De *MeSu* zouden het hele proces weer op de zelfde manier uitvoeren. Tussen de groepen is er geen verschil in tevredenheid over adviseurs, leveranciers en de omvang van de uitbreiding. Bij de adviseurs wordt iets vaker dan bij leveranciers opgemerkt dat men een volgende keer een andere zou kiezen.

Na de uitbreiding kwam het bij beide groepen nogal eens voor dat de technische en economische kengetallen lager waren. Met name problemen met benen, klauwen en mastitis worden nogal eens genoemd.

5. Aanpak van het onderzoek

De groepen *MeSu* en *MiSu* zijn geselecteerd op basis van gegevens van bedrijfsboekhoudingen van drie accountantskantoren. Daarbij werd gezocht naar bedrijven die in de jaren 2004 tot en met 2007 hadden geïnvesteerd in een extra stalruimte en waarvan de melkleverantie tussen 2002 en 2009 was gestegen met minimaal 20%. De gezochte bedrijven moesten in 2002 een omvang hebben van minimaal 500.000 kg melk. Ze mochten maar zeer beperkt in grond en gebouwen hebben geïnvesteerd in de twee jaren vóór en de twee jaren na de periode 2004-2007. Deze eis werd gesteld omdat binnen het onderzoekresultaat namelijk de gemiddelde bedrijfseconomische resultaten van die twee jaren ervoor en die van de twee jaren erna werden gebruikt om vast te stellen hoe succesvol het groeiplan was geweest. Bedrijven die voldeden aan alle gestelde criteria en waarvan de kasstroom (= fiscale winst plus afschrijvingen) per kg melk tussen die tweejaarlijkse peri-

oden was gestegen met meer dan 2 cent per kg melk kwamen in aanmerking voor de groep *MeSu*. Bedrijven waarvan de kasstroom tussen die beide perioden was gedaald met meer dan 4 cent per kg melk werden opgenomen in de groep *MiSu*.

De zoektocht naar bedrijven die voldeden aan de eisen leverde uiteindelijk twee groepen van ieder acht bedrijven op. Om te achterhalen wat de oorzaken waren van het verschil in de economische resultaten hebben de betrokken ondernemers enquêtes ingevuld en zijn interviews en een competentiescan afgenomen. Daardoor kregen de onderzoekers inzicht in redenen voor het starten van groeiplannen, inzichten in competenties en opvattingen, en hoorden ze hoe de ondernemers het doorlopen van alle fasen van een groeiplan hebben ervaren.

Summary

1. Introduction

Within the Dutch dairy farm sector, farms are growing almost continuously in size. Each year new farms start developing and carrying out a growth plan. A growth plan requires investments. The return of these investments is different for each plan. This study dealt with the causes of these differences. The study was done with data on two groups of eight farms. The first group combined growth with a large increase in economic performance, while the

results in the second group showed a strong decrease. Key question of the study was: what are the causes of the differences in economic performance in growth between these two groups?

The group of **most successful** investors were indicated with the term **MeSu** and the group with **least successful** investors with **MiSu**.

2. Conclusions

The most successful growers differ in the following aspects of the least successful:

1. They emphasize focus when appointing reasons for growth.
Economy and labour efficiency are by far their main reasons for growth. The least successful growers have besides these two goals more multiple secondary goals particularly concerning quality of life, showing their personal qualities to the outside world and the desire to have more responsibility. Also the least successful growers attach more value to indirect economic goals such as continuity of the farm, to improve the opportunities for the successor and to pay less tax.
2. They know very well what they want, are convinced that they can make it a success and draw their own plan.

When making choices about the growth plan they choose more often for doing activities by themselves instead of hiring contract workers. And they use less consultants, with the exception of financial advisors.

They experience success as the result of their own efforts instead of good luck and pay less to introspection.

3. They invest less per additional kg of milk, invest more with equity and thus spent less credit for each additional kg of milk.
4. They achieve a higher cash flow per kg milk by higher revenues and lower costs compared to the least successful growers.
5. They already had a higher labour efficiency in dairy cows per labour unit before the growth phase and this efficiency has also increased more after the growth phase.

3. Recommendations

On the basis of this study the following recommendations can be given for improving the return of growth plans for dairy farms:

1. Define the objectives you want to attain with the growth plan.
2. Know your competences.
Utilise your strong competences and skills when making up the plan and look for solutions for compensation.
3. Have a strategic focus on economic performance and labour efficiency.

4. Estimate the expected consequences of the investments.
Focus on a clear insight into the return of the investment and in the development of liquidity in the first 10 years after investment.
5. Consider labour and personnel in advance.
 - a. Outsourcing or doing the work oneself?
 - b. Automate or hire labour?
6. Choose your advisors consciously.

4. Most important results

4.1 Investment plans

Both groups realised almost the same increase in milk production during the period of growth from 2002 up to and including 2009. Within both groups the average milk production increased

from approximately 800,000 kg of milk to approximately 1.1 m kg of milk. Over the entire period approximately similar amounts of money were invested in quota, housing facilities, ma-

chinery and installations. Total investments during the period studied were 1.26 m for the *MiSu* and 1.06 m for the *MeSu*. One striking difference was that *MeSu* invested only € 44,000 in land, while this was € 232,000 for *MiSu*. It should be noted, however, that *MiSu*

were more intensive at the start. By combining growth with land purchase, their intensity remained at approximately 19,500 kg/milk/ha. The more extensive *MeSu* did not expand their land much and therefore their intensity increased from 13,700 to 16,400/ha.

4.2 Farm-economic performance

For the *MeSu* almost all costs and benefits developed more favourably than for the *MiSu*, which can be seen in Table S1. The most significant differences occurred in the other direct costs (mainly by lower manure removal costs with the *MeSu*), operating costs and interest. Because the *MeSu* had bought more quotas and *MiSu* had leased more, the groups also differed in costs of quota depreciations and in costs of lease milk. These differences partly neutralise one another. For many other cost-benefit items, the differences were much less significant, yet often to the advantage of *MeSu*. Eventually the many small benefits for many

items resulted at the end of the growth period in a 7-cent higher profit for *MeSu* and a 9-cent higher cash flow per kg milk. Of this difference in cash flow, still a 7-cent difference remained after deducting private expenditures, mandatory repayments of loans and replacement investments in machinery and installations. Behind this difference there was a reduction in the margin of 5 cents for the *MiSu* and an increase of 2 cents for the *MeSu*. Due to the strong decrease in the margin of the *MiSu* (until below zero) there were liquidity problems at the end of the growth period studied.

Table S.1 Summary of the farm-economic parameters over the growth period.

	<i>MiSu</i>			<i>MeSu</i>			Difference B-A	Signifi- cance ^a
	02/03	08/09	Mutation A	02/03	08/09	Mutation B		
Profit and loss account fiscal								
TOTAL RETURNS	39.94	39.55	-0.39	37.75	39.66	1.91	2.29	0.14
TOTAL DIRECT COSTS	10.87	13.47	2.60	10.75	12.24	1.49	-1.10	0.19
GROSS MARGIN	29.07	26.09	-2.98	27.00	27.42	0.41	3.40	0.02 **
Costs machinery, labour, contract work	6.10	7.74	1.63	7.79	7.52	-0.26	-1.90	0.06 *
Depreciation quota	7.93	4.53	-3.40	5.67	4.95	-0.72	2.67	0.01 **
Lease of milk	0.44	1.51	1.06	1.47	0.59	-0.89	-1.95	0.01 **
Interest	4.50	5.76	1.25	6.13	5.86	-0.27	-1.52	0.03 **
TOTAL INDIRECT COSTS	26.87	26.66	-0.21	29.39	25.73	-3.66	-3.45	0.10 *
PROFIT/LOSS	2.20	-0.58	-2.77	-2.39	1.69	4.08	6.85	0.00 ***
Depreciations	11.62	8.33	-3.28	10.08	9.24	-0.84	2.44	0.10
Cash flow (incl. non-gross-margin returns)	13.81	7.76	-6.05	7.69	10.93	3.24	9.29	0.00 ***
Capacity of savings	10.68	4.44	-6.24	5.16	6.91	1.75	7.99	0.00 ***
Normative repayment of loans	4.19	4.74	0.55	5.65	5.10	-0.54	-1.09	0.03 **
Replacement invest. mach. equipm. + install.	1.82	1.72	-0.10	1.82	1.96	0.15	0.25	
MARGIN	3.84	-0.96	-4.80	-1.33	0.69	2.02	6.81	0.00 ***
Additional financial parameters								
Total debt	846,495	1,362,959	516,464	1,227,152	1,506,638	279,486	-236,978	0.08 *
Debt per kg of milk	1.05	1.18	0.13	1.41	1.29	-0.12	-0.26	0.04 **
Extra debt per extra kg of milk			1.65			0.86	-0.79	0.04 **

^a Reliability of the difference: * very reliable ($p < 0.01$), ** reliable ($0.01 < p < 0.05$), *** moderately reliable ($0.05 < p < 0.20$).

4.3 Financing and debts

At the end of the growth period studied the debts for the *MiSu* had increased by € 1.65 per extra kg of milk, while this increase was € 0.86 for the *MeSu*. The *MeSu* realised this by lower

investments per extra kg of milk as well as by using more own capital for investments. Due to the higher debts per extra kg of milk for the *MiSu*, their obligatory interest payments and

normative repayments of loans per kg of milk had increased by over € 1.80 per 100 kg of milk. For the *MeSu* this was reduced by € 0.81 because the *MeSu* borrowed less per extra kg of milk than their debt per kg of milk at the beginning of the growth period. Due to this fact the debt per kg of milk has, as it were, been diluted. Because the *MeSu* had more money left, they could pay their debts more rapidly, which re-

4.4 Technical parameters

The *MeSu* had a higher milk production per full time labour equivalent. That was already the case at the start of the growth period, but they also realised a stronger increase by executing the growth plan. At the end, the *MeSu* produced 720,000 kg of milk per full time labour equivalent and the *MiSu* 565,000, an increase of 217,000 and 134,000 kg of milk respectively. The quality of herd management developed in a better way for the *MiSu* than for the *MeSu* during the growth period. This can be seen from: a

4.5 Farmer characteristics

4.5.1 Characteristics *MeSu*

Personal characteristics and competences

MeSu are hardworking farmers who know what they want. They think about their growth plan, make choices and let themselves hardly influence by advisors, colleagues and media. What their environment thinks about their plans is less relevant to them. They go for their plan, which they implement consequently. After completing, they are also very satisfied with having carried out that plan. This is partly caused by the fact that they consider success as a result of their own work and do not allow much self-criticism.

Incentives for growth plan

A greater labour efficiency, better financial results and the ambition to grow are the most important incentives for growth. The *MeSu* clearly show more focus as to their incentives than the *MiSu*. They differentiate more clearly between main and additional objectives.

4.5.2 Characteristics *MiSu*

Personal characteristics and competences

MiSu are more socially oriented than the *MeSu*. They emphasize family and spare time. That is why they try and limit labour time by, among other things, hiring contract workers and external personnel. For that reason they are also interested in personnel management and they indicate, more than the *MeSu*, that they are

sulted in a quicker reduction of their debts than that of the *MiSu*. While the *MeSu* had a higher debt at the end of the growth period per kg of milk than the *MiSu*, the reverse will be true in 10 years. At the end of that period, the debts for the *MiSu* will have reduced by 17 cents per kg of milk (with unchanged management), while debt for the *MeSu* will have reduced by 41 cents.

stronger increase in milk production per cow, better fertility of the animals and lower concentrates consumption per kg of milk. Also from lower animal health costs per kg of milk and the higher milk price as a result of higher fat and protein contents it can be derived that the *MiSu* showed good animal management practices. This however was not accompanied by a larger increase in returns or a larger reduction in direct and indirect costs.

Making choices/judging investments

In making choices concerning the growth plan often more people from the farm are involved. Economy and labour efficiency are recurrent items as being important criteria for choices. The *MeSu* want to be in control and therefore hardly outsource activities and make little use of external labour. They manage to combine this with low operating costs.

Opinions on growth, investing and skills

Just as the *MiSu*, the *MeSu* consider animal management, financial management and organisation the most important skills to combine growth with better economic performance. In relation to the *MiSu* they consider skills concerning buying and selling somewhat more important. Moreover, the *MeSu* emphasize the importance of investing in one's own capacities.

rather good at it. They want to go more deeply into the issues before making decisions and need reflection from others. This explains their stronger appeal to advisors who hold a mirror up to them. They look more critically at themselves and their own results than the *MeSu*.

Incentives for growth plan

MiSu have many reasons for growing. Also for them labour efficiency, better financial results and ambition for growth are important. But next to these factors they also emphasize spare time, holidays and spending time with family, just as the need for showing one's own qualities to the outside world and the need for more responsibility. *MiSu* regard indirect economic objectives in making the growth plan, like improving the potential for the successor, taking care of continuity of the farm and preventing tax payments more important than the *MeSu*.

Making choices/judging investments

Choices concerning the growth plan are often made by one farmer, and recommendations and response from advisors, agricultural journals and colleagues play a more important part

than with the *MeSu*. *MiSu* also consider more criteria important than the *MeSu*. Emphasis on a wider mix also holds for using more methods to gain insight into the financial consequences and of more financial-economic criteria for judging the plans.

In deciding to do the work themselves or outsourcing, they more often opt for outsourcing than the *MeSu*.

Opinions on growth, investing and skills

The *MiSu* consider skills in the area of financial management, communication with the environment and personnel management more important than the *MeSu*. In general they are more positive about the return of investing in growth and all other kinds of production means than the *MeSu*.

4.6 Looking back on the entire growth process

Both groups think that they have attained the objectives set for economic performance and labour efficiency.

The *MiSu* are somewhat less satisfied about the labour situation after building. This concerns the number of labour hours needed as well as for the shortage of personnel and the quality of personnel.

Both *MeSu* and *MiSu* considered the starting stage the most difficult one during the entire growth process, during which different options for farm development were indicated. The largest differences in degree of complexity of the different stages occurred in making choices in general and on checking the building activities. Both activities were clearly more difficult for the *MeSu* than for the *MiSu*. On the other hand, the *MiSu* considered the stage during which the

plan of demands had to be made and the stage during which the offers had to be compared difficult stages.

The *MiSu* indicated that they, in hindsight, had wanted to go more deeply into the building activities during the planning stage. The *MeSu* would do exactly the same as they had done. Between the groups there is no difference in satisfaction about the advisors, suppliers and the size of the expansion. One would however choose another advisor next time more often than another supplier.

After the expansion both groups experienced that the technical and economic parameters were lower. Particularly problems with legs, claws and mastitis were mentioned.

5. Study approach

The groups *MeSu* and *MiSu* were selected on the basis of fiscal accounts of three accountancy offices. Farms that had invested in additional housing capacity between 2004 and 2007 and those that had increased milk delivery by at least 20% between 2002 and 2009 were looked for. The farms to be selected should have a size of at least 500,000 kg of milk in 2002. Investments in land and facilities had to be limited in the two years prior to and two years after the period of 2004-2007. This requirement was set because within the study results the average economic results of the two years prior to and two years after were used to determine how successful the growth plan had been. The farms that met all criteria and of which cash flow (= fiscal profit plus depreciations) per kg of

milk had increased by more than 2 cents per kg of milk between these two-year periods were eligible for the group *MeSu*. Farms of which the cash flow had decreased by more than 4 cents per kg of milk between these two periods were grouped in *MiSu*.

The search for farms that met the requirements eventually resulted in two groups of eight farms each. To find out what the causes were of the difference in economic performance, the farmers involved completed questionnaires, interviews were conducted and a competence scan was taken. In this way the researchers gained insight into the reasons for starting growth plans, in competences and opinions and also learned how the farmers had experienced all stages of a growth plan.

Inhoudsopgave

Voorwoord.....	i
Samenvatting	iii
Summary	ix
1 Inleiding	1
2 Methode	3
2.1 Algemene methode: meervoudige casestudie.....	3
2.2 Ervaringen uit literatuur als basis voor onderzoeksopzet	3
2.3 Selectie van bedrijven	5
2.3.1 Doelgerichte steekproef.....	5
2.3.2 Criteria voor deelnemende bedrijven.....	5
2.3.3 Bedrijven die betrokken zijn in het onderzoek	6
2.4 Verzameling van gegevens.....	7
2.4.1 Voor-enquête	7
2.4.2 Interview.....	8
2.4.3 Na-enquête	8
2.4.4 Gegevens uit bedrijfsboekhoudingen	9
2.5 Statistische analyse	10
2.6 Bewerking van verzamelde gegevens	11
3 Resultaten.....	12
3.1 Bedrijfsopzet	12
3.2 Economische kengetallen	13
3.2.1 Investerings	13
3.2.2 Resultaten exploitatie en financiering	15
3.3 Opleiding en competenties	18
3.3.1 Opleiding.....	18
3.3.2 Competenties.....	18
3.4 Ervaringen rond de planvormingsfase en bouw	20
3.4.1 Redenen voor investering in groei	20
3.4.2 Criteria voor het maken van keuzes in een plan	21
3.4.3 Betrokkenheid bij besluitvorming van personen binnen bedrijf	21
3.4.4 Welke externe adviseurs waren betrokken bij advisering in de voorbereidingsfase?	21
3.4.5 Ondersteuning bij vergelijking plannen.....	22
3.4.6 Beschikbaarheid van informatie om te beslissen vooraf en achteraf	22
3.4.7 Gebruikte methode om inzicht te krijgen in financiële gevolgen	22
3.4.8 Conclusies en ervaringen rond de planvormingsfase en bouw.....	23
3.5 Terugblik op de totale groeiperiode	23
3.5.1 Uitbesteden van werk	24
3.5.2 Inschakeling van externe adviseurs.....	24
3.5.3 Benutting van productiefactoren in periode na bouw	25
3.5.4 Terugblik op het proces en eindresultaat	26

3.5.5	Ervaringen rond de gevolgen voor economie en arbeid.....	26
3.5.6	Aanpak om rendement investering zo hoog mogelijk te maken.....	28
3.5.7	Ervaringen rond economie, arbeid en technische kengetallen.....	28
3.5.8	Conclusies rond terugblik op de realisatie.....	29
3.6	Opvattingen over werkwijzen en vaardigheden rond bedrijfsontwikkeling	29
3.6.1	Belangrijke vaardigheden om groei te combineren met rendement.....	29
3.6.2	Criteria voor beoordeling investeringsplannen	30
3.6.3	Rendement van investeringen	31
3.6.4	Stellingen rond investeren	31
3.6.5	Conclusies over werkwijzen en vaardigheden.....	32
4	Synthese en discussie	33
4.1	Invloed van selectie deelnemers, regio, intensiteit en grondaankoop	33
4.1.1	Invloed selectiemethode	33
4.1.2	Invloed intensiteit op verandering in kasstroom na groei	33
4.1.3	Invloed van grondaankoop op verschil tussen groepen	35
4.2	Verschillen tussen <i>MiSu</i> en <i>MeSu</i>	36
4.2.1	Veel aandacht voor financieel management bij <i>MeSu</i>	36
4.2.2	Arbeidsefficiëntie en bewerkingskosten belangrijk voor <i>MeSu</i>	38
4.2.3	Verskil in uitgangssituatie en groeiplan	39
4.2.4	Beter technische resultaten voor de <i>MiSu</i>	40
4.2.5	Ontwikkeling van de resultaten <i>MeSu</i> en <i>MiSu</i> over langere termijn.....	40
4.2.6	De rol van en waardering voor adviseurs	40
4.2.7	Verschillen in competenties en opvattingen	41
4.2.8	Potentie in uitgangssituatie om rendabel te groeien.....	41
4.3	Vergelijking resultaten met literatuur.....	42
4.3.1	Proces van planvorming	42
4.3.2	Redenen voor schaalvergroting.....	42
4.3.3	Problemen na groei en gewenste vaardigheden	42
4.3.4	Economische resultaten van <i>MeSu</i> en <i>MiSu</i>	43
5	Conclusies en aanbevelingen.....	45
5.1	Samengevatte conclusies en aanbevelingen	45
5.2	Uitgebreide conclusies over verschillen tussen <i>MiSu</i> en <i>MeSu</i>	45
5.3	Uitgebreide aanbevelingen voor melkveehouders om te groeien met rendement.....	48
	Literatuur	51

1 Inleiding

Algemene toelichting

Dit rapport beschrijft de resultaten van een onderzoek naar de oorzaken van het verschil in rendement van investeringen op groeiende melkveebedrijven. Centraal staat het verschil in rendement tussen twee groepen groeiende bedrijven. De eerste groep heeft groei gecombineerd met een duidelijke stijging van het economisch resultaat en bij de tweede groep heeft de groei geleid tot een duidelijke daling in resultaat.

Kernvraag in dit rapport is: *wat zijn de oorzaken van het verschil in economisch resultaat tussen deze beide groepen groeiende melkveebedrijven?*

Deze vraag beantwoorden we door een nadere analyse van technische en economische kengetallen van de betreffende bedrijven en door via enquêtes en interviews gericht vragen aan de ondernemers te stellen. Onder andere over de wijze van besluitvorming rond strategische keuzes, opvattingen over groei en rendement en competenties van ondernemers rond bedrijfsgroei. Dit alles met de bedoeling om de kritische succesfactoren voor rendabele groei te achterhalen.

Positie van dit deelonderzoek

Het onderzoek in dit rapport is een onderdeel van een groter onderzoeksproject getiteld "Groeien in rendement". Dit project werkt in vier stappen aan meer zicht op het rendement van investeringen en aan mogelijkheden om dat rendement te verbeteren. Het onderzoek is begonnen met een studie naar meer inzicht in het investeringsgedrag en bedrijfsuitbreiding van Nederlandse melkveehouders in de afgelopen 10 jaar. In een vervolgonderzoek is nagegaan wat de oorzaken zijn van de verschillen in economisch resultaat¹ tussen meer en minder succesvolle Nederlandse groeiers². Hetzelfde is

gedaan met data van melkveebedrijven uit een groep EU-landen. Deze deelonderzoeken zijn beschreven in het eerste onderzoeksrapport "Gevolgen van groei voor financiële resultaten op melkveebedrijven in Nederland en EU" dat binnen het project is verschenen (Zijlstra e.a., 2012).

Dit rapport is het tweede onderzoeksrapport van het project. In een volgende fase gaan we in op het ontwikkelen van hulpmiddelen voor melkveehouders, adviseurs en onderwijs. Met deze hulpmiddelen kunnen we dan beter zichtbaar maken wat het rendement is van voorgenomen investeringen in bedrijfsuitbreiding.

Aanleiding

De belangrijkste aanleiding voor dit onderzoek is het lage rendement van investeringen in uitbreiding op Nederlandse melkveebedrijven. Het investeringsbedrag per kg melk bedrijfsuitbreiding is in Duitsland, Frankrijk en het Verenigd Koninkrijk over het algemeen ca. 50% lager dan in Nederland (Zijlstra e.a., 2012). Ten opzichte van ons omringende landen is Nederland op dit punt vooral in het nadeel door de hoge prijzen voor quotum en grond, en in mindere mate ook voor gebouwen en arbeid. In dit onderzoek analyseren we wat de oorzaken zijn van dit investeringsgedrag. De praktijk noemt als oorzaak vaak de grote passie voor de melkveehouderij en de overtuiging dat groei de beste garantie is voor continuïteit.

Maar ten opzichte van onze buurlanden leidt dit investeringsgedrag tot een ongunstige ontwikkeling van de concurrentiepositie. Dit zien we terug in de hogere kritieke melkprijs en hogere uitgaven voor rente en aflossing als gevolg van de relatief hoge schuld per kg melk. In het eerste rapport (Zijlstra et al., 2012) is aangegeven dat in Nederland de gemiddelde schuld per kg melk over de jaren 2004 tot en met 2007 rond € 1,20 lag. In Frankrijk en Oost-Duitsland was dat ruim de helft lager en in West-Duitsland, het Verenigd Koninkrijk en Ierland lag het schuldniveau op ca. 15 à 20% van dat in Nederland. Alleen in Denemarken was de schuld per kg melk gemiddeld 30 à 40% hoger dan in Nederland.

De hogere Nederlandse uitgaven voor rente en aflossing vergroten de kans op liquiditeitsproblemen als de melkprijzen dalen en de voerprijzen en rentetarieven stijgen. Daarbij wordt algemeen onderkend dat melk- en voerprijzen de komende jaren sterker zullen gaan schommelen.

¹ In deze notitie wordt de term economische resultaten gebruikt als verzamelterm voor de verschillende inkomens-, rendements- en kasstroombegrippen. Omdat alle drie typen begrippen over het algemeen tot gelijksoortige conclusies leiden over het economisch effect van bedrijfsuitbreiding, worden ze hier gecombineerd tot het algemene begrip economisch resultaat. Daar waar mogelijk en nodig zal binnen dit onderzoek zo veel mogelijk gebruik worden gemaakt van meer concreet benoemde kengetallen.

² Onder groeier wordt in deze notitie verstaan: iemand die de hoeveelheid geproduceerde melk aanmerkelijk heeft vergroot door o.a. te investeren in uitbreiding of nieuwbouw van stallen.

len dan in het verleden, waardoor de kans op liquiditeitsproblemen sowieso toeneemt.

Doel

Doel van dit onderzoek is het benoemen van verschillen tussen de meest en de minst succesvolle groeiers in de vorm van:

1. Competenties;
2. Gemaakte keuzes;

3. Motieven voor keuzes;
4. Opvattingen over investeringsbeslissingen;
5. Kwantitatieve en kwalitatieve resultaten van de gemaakte keuzes.

Het eerste punt onderzoeken we via een competentietest rond investeren. Om meer inzicht in de overige punten te krijgen, gebruiken we een enquête met meerkeuzevragen en een interview met open vragen.

accent op de onderbouwing van de onderzoeksmethode en dataverzameling. De vergelijking van de onderzoeksresultaten uit deze bronnen met die uit dit onderzoek, is beschreven in hoofdstuk 4.

In de meeste onderzoeken die waren gericht op het vaststellen van de effecten van groeiplannen en investeringen op het rendement van een bedrijf, of die het proces van planvorming tot uitvoering evalueren, staat het verzamelen van technische en economische kengetallen centraal. De studie, die qua doelstelling, het meest op het onderzoek in dit rapport lijkt, is een onderzoek van Hadley et al. (2002). Hadley onderzocht de gevolgen van schaalvergroting op 20 bedrijven in Wisconsin en Michigan. Hij concludeert dat het type productiemiddel waarin wordt geïnvesteerd, het aantal werkkrachten, uitbesteding en de inzet van adviseurs belangrijke veranderingen te zien gaven na schaalvergroting. Het moderniseren van bedrijfsgebouwen bleek de meest rendabele investering. Kosten voor arbeid en management daalden over het algemeen door bedrijfsuitbreiding. Wanneer de bij het onderzoek betrokken managers van de bedrijven terugblikken op het proces van bedrijfsuitbreiding, geven ze aan dat volgens hen de belangrijkste vaardigheden voor succesvolle uitbreiding zijn: personeelsmanagement, financiën, organisatie, veemanagement en strategische vaardigheden.

Een ander vergelijkbaar onderzoek is dat van Bewley et al. (2001). Zij onderzochten de ervaringen van ruim 300 melkveehouders uit Wisconsin die hun melkveestapel met minimaal 40% hadden uitgebreid. Veehouders die hadden geïnvesteerd in compleet nieuwe gebouwen realiseerden een hogere productie per koe, een hogere arbeidsefficiëntie en waren meer tevredenheid over rentabiliteitsmaatstaven en de kwaliteit van leven, dan veehouders die alleen stallen hadden aangepast of uitgebreid. De eerste groep besteedde ook minder tijd aan het werken op het bedrijf, meer tijd aan het managen van medewerkers en het kostte ze minder moeite om personeel te vinden, op te leiden, te managen en vast te houden. Bij toenemende bedrijfsgrootte namen ook toe: melk per koe (ook genoemd door Gloy et al, 2002), arbeidsefficiëntie, tevredenheid over de prestaties van de veestapel, rendement en kwaliteit van leven. De moeilijkste uitdagingen voor ondernemers die hun bedrijf moderniseerden hadden te maken met arbeidsorganisatie, financiering, bouwkostenoverschrijdingen en problemen met benen en klauwen. Dit gold zowel voor eigenaren van compleet nieuwe stallen, als voor hen die een bestaande stal hadden uitgebreid.

Naast de genoemde kengetallen geven Subal et al. (1991) nog aan dat ook het opleidingsniveau invloed heeft op technische en economische kengetallen. Gloy et al. (2002) voegen hier bovendien nog de invloed van het niveau van de schuldenlast aan toe.

Meer aandacht voor het gehele proces rond de planvorming is er in het onderzoek van Mattila et al. (2008). Zij onderzochten hoe Finse landbouwers het investeringsproces hadden ervaren. Volgens de ondernemers waren de moeilijkste fasen binnen het investeringsproces: het vergelijken van alternatieven, economische berekeningen maken en het besluitvormingsproces tijdens de planfase. De planfase vond men lastiger dan de uitvoeringsfase. De onderzoekers concluderen dat er binnen het investeringsproces meer aandacht nodig is voor de eerste fasen van het investeringsproces. De ondernemers zouden dan meer energie moeten besteden aan het zoeken naar alternatieve investeringen en oplossingen voor de doelen die ze willen bereiken met hun investering. Nu kiest men vaak te snel voor één oplossing, terwijl een uitgebreidere verkenning goedkopere of meer kosteneffectieve oplossingen op had kunnen leveren. Gloy en LaDue (2003) vonden dat het gebruik van investeringsselectiemethoden in de planfase een positieve invloed heeft op de financiële resultaten van een plan.

Op basis van bovengenoemde lessen komen we op de volgende onderzoekopzet:

1. Verzamel informatie over technische en economische kengetallen voor en na de uitbreiding, in combinatie met een goed inzicht in het type productiemiddelen waarin is geïnvesteerd.
2. Evalueer op basis van de ervaringen van veehouders wat zij belangrijke vaardigheden vinden voor succesvolle groei.
3. Zorg voor inzicht in argumenten en vaardigheden die te maken hebben met arbeid, arbeidsorganisatie, personeelsmanagement en kwaliteit van leven.
4. Denk aan de verschillende fasen tijdens planning en implementatie van de investering, met name ook die rond het zoeken naar alternatieve oplossingen en de economische vergelijking van alternatieven vooraf.
5. Onderzoek waar de veehouders hun informatie voor het voorbereiden van plannen en het afwegen van alternatieve mogelijkheden vandaan halen, inclusief de rol van leveranciers, collega's, adviseurs, enz.
6. Ga na of investeringskeuzes zijn gemaakt op basis van kwalitatieve kenmerken (bijv. behoefte aan continuïteit), kwantitatieve

kenmerken (bijv. economie, uren, efficiëntie, enz.) of beide.

7. Ga na welke methoden zijn gebruikt om vooraf een indruk te krijgen van de gevolgen van investeringen voor rentabiliteit en liquiditeit.

Aanvullend aan deze lessen willen we binnen dit onderzoek ook een aantal relevant geachte competenties van de in het onderzoek betrokken ondernemers inventariseren. Hiermee kun-

nen we vervolgens onderzoeken of er verband is tussen competenties en het rendement van investeringen die de ondernemers uitvoerden. Binnen het onderzoek zijn competenties geselecteerd waarvan we verwachten dat die relevant kunnen zijn voor de wijze waarop ondernemers beslissingen rond bedrijfsuitbreiding nemen. In 2.3.3 zijn deze competenties nader omschreven.

2.3 Selectie van bedrijven

2.3.1 Doelgerichte steekproef

De in dit onderzoek betrokken bedrijven zijn geselecteerd volgens een doelgerichte steekproeftrekking. Deze vorm is allereerst gekozen om ervoor te zorgen dat de cases bijdragen aan een goed inzicht in het verschil tussen de meest en minst succesvolle groeiers. Maar daarnaast ook om ervoor te zorgen dat we dit verschil verklaren voor bedrijfstypen die representatief zijn voor de sector. En dan met name voor de bedrijfstypen die in de toekomst uitbreiding overwegen. Voor representativiteit gebrui-

ken we twee kenmerken: (1) bedrijfsomvang in de uitgangssituatie en (2) toename van de bedrijfsomvang tijdens de onderzochte periode van zeven jaar.

Bij de selectie van bedrijven hebben we bedrijfsboekhoudingen van de accountantsorganisaties ABAB, AcconAVM en Alfa gebruikt. De verwachting was dat deze drie organisaties voldoende landelijke dekking zouden hebben om een regionale spreiding te garanderen.

2.3.2 Criteria voor deelnemende bedrijven

Het onderzoek was er op gericht om conclusies aanbevelingen op te leveren voor bedrijven die in de komende jaren gaan groeien. Daarom waren bij de selectie van bedrijven vooral de volgende factoren van belang:

1. *Bedrijfsomvang in de uitgangssituatie*
Het gemiddelde Nederlandse melkveebedrijf heeft momenteel een omvang van ca. 600.000 kg melkleverantie per jaar (www.prodzuivel.nl). Het streven was daarom om uitsluitend bedrijven te selecteren die in de uitgangssituatie (2002) ook minimaal deze omvang hadden.
Bij de selectie van bedrijven leidde deze ondergrens echter tot een te klein aantal bedrijven. Tijdens de selectie hebben we deze grens daarom verlaagd naar 500.000 kg melk melkleverantie. Uiteindelijk bleek ook deze ondergrens nog onvoldoende bedrijven op te leveren. Daarom is uiteindelijk ook één bedrijf in het onderzoek betrokken dat in 2002 484.000 kg melk had.
2. *Toename van de bedrijfsomvang*
Uit eerdere analyses (Zijlstra et al., 2012) bleek dat de melkleverantie van bedrijven in een periode van acht jaar gemiddeld met ca. 20% en in een periode van 16 jaar met ca. 60% groeide. Omdat dit deel van het onderzoek vooral gericht is op het bestuderen van bedrijfsuitbreiding op bedrijven die stallen uitbreiden of vervangen, is als mini-

mumeis een toename van de bedrijfsomvang van 20% gehanteerd. Daarnaast is ook gezocht naar enkele bedrijven die minimaal 35% zijn gegroeid.

Tabel 2.1 geeft een gedetailleerd overzicht van de uiteindelijk gehanteerde criteria voor het selecteren van bedrijven.

De criteria 5 en 6 hebben te maken met de onderzoeksopzet die er op was gericht om de gemiddelde kasstroom uit de jaren 2008 en 2009 te vergelijken met die in de jaren 2002 en 2003. Het verschil tussen die beide kasstromen werd gezien als het resultaat van groei in de jaren 2004 tot en met 2007. Die groei moest gepaard zijn gegaan met uitbreiding van stalplaatsen door de bouw van extra stalruimte, zoals beschreven onder criterium 5.

Deze onderzoeksopzet hield in dat vooral gewerkt is met bedrijfsresultaten (resultaten exploitatie, technische kengetallen en kengetallen over de bedrijfsstructuur) uit de jaren 2002, 2003, 2008 en 2009 en daarnaast met geïnvesteerde bedragen in de jaren 2004 tot en met 2007.

Om te controleren of er in de jaren 2002, 2003, 2008 en 2009 vrijwel niet was geïnvesteerd in grond en gebouwen, zijn ook de investeringsbedragen uit die jaren verzameld voor het onderzoek.

De bedrijven zijn ingedeeld in de klassen *MeSu* en *MiSu* op basis van de mutatie in kasstroom. Er is gekozen voor deze mutatie en niet voor de mutatie in winst of verlies omdat de kasstroom niet wordt beïnvloed door de wijze van afschrijven. Binnen bedrijfsboekhoudingen komen verschillende afschrijvingssystemen voor en deze kunnen een storende invloed hebben op de hoogte van de winst. Storend omdat de afschrijvingen bij toepassing van zogenaamde willekeurige afschrijvingsregelingen vooral gericht zijn op het behalen van fiscale voordelen en geen afspiegeling hoeven te zijn van de waardedaling van het productiemiddel. Omdat kasstroom is gedefinieerd als winst + afschrijvingen, hebben deze willekeurige afschrijvingen geen invloed op de kasstroom.

Aanvankelijk was het de bedoeling om bedrijven te selecteren op basis van het kengetal reserveringscapaciteit om op die manier ook de gevolgen van groei voor privé-uitgaven en belastingen mee te kunnen nemen. Toen bleek dat niet alle accountantskantoren op de zelfde wijze correcties aanbrachten op privé-uitgaven om ze te zuiveren voor incidentele posten als erfenissen en verbouwingen aan woonhuizen, is besloten om de selectie te doen op basis van kasstroom. In de overzichten zijn de door de accountantskantoren aangeleverde gegevens over uitgaven voor privé en belastingen wel opgenomen, zonder een eventuele correctie voor de genoemde onzuiverheden omdat die niet te achterhalen waren.

Tabel 2.1 Selectiecriteria voor bedrijven in dit onderzoek.

Selectie criterium
1. Zuiver melkveebedrijf. Geen neventakken, verbreding of neveninkomsten. Natuurbeheer wordt hierbij niet gezien als neventak, maar als integraal onderdeel van het melkveebedrijf.
2. Bedrijfs grootte (melkleverantie in kg) in 2002 valt in één van de twee klassen: • 500.000 – 750.000 (zie toelichting in de tekst: één bedrijf geselecteerd met leverantie van 484.000 kg melk); • 750.000 – 2.000.000.
3. Toename bedrijfs grootte (verschil in melkleverantie tussen 2002 en 2009) valt in één van de twee klassen: • 20 – 35%; • 35 – 100%.
4. Beschikbaarheid van bedrijfsboekhoudingen: vanaf 2002 tot en met 2009.
5. Uitbreiding van het aantal koeplaatsen voor volwassen koeien met minimaal 20% in de periode tussen 2003 en 2008 (Koeplaatsen 2008/Koeplaatsen 2003 > 120%) door investeringen in gebouwen in de periode van 2004 tot en met 2007.
6. Geen of beperkte investeringen in gebouwen in de jaren 2002 en 2003 (periode voor nieuwbouw) en 2008 en 2009 (periode na nieuwbouw). Criterium: maximaal € 500 per aanwezige koe geïnvesteerd in gebouwen in die jaren.
7. Verandering in kasstroom (CF) per kg melk in de onderzochte periode: • <i>MiSu</i>: Tweejarig gemiddelde kasstroom per kg melk is gedaald met meer dan 4cent^a (Gemiddelde CF₂₀₀₈₊₂₀₀₉ – Gemiddelde CF₂₀₀₂₊₂₀₀₃ = -4 of lager). • <i>MeSu</i>: Tweejarig gemiddelde kasstroom per kg melk is gestegen met meer dan 2 cent^a (Gemiddelde CF₂₀₀₈₊₂₀₀₉ – Gemiddelde CF₂₀₀₂₊₂₀₀₃ = +2 of hoger).
^a Bij een afwijkende verslagperiode gelden ook andere melk- en voerprijzen en daardoor verandert ook de gemiddelde mutatie tussen de tweejaarsgemiddelden.. Bij mei-mei-boekhoudingen geldt daarom voor de <i>MiSu</i> : gedaald met 5 cent of meer. En voor de <i>MeSu</i> : gestegen met 1 cent of meer.
8. Bedrijf is niet overgenomen in de periode 2001 tot en met 2009. Bij de selectie van bedrijven was dit aanvankelijk niet meegenomen als selectie criterium. Bij de screening van de data op bruikbaarheid bleek achteraf dat de resultaten van drie bedrijven waar bedrijfsovername had plaatsgevonden niet bruikbaar waren. Voor twee van deze bedrijven zijn de resultaten gecorrigeerd door de extra opgenomen schuld voor bedrijfsovername er buiten te laten. Op het derde bedrijf waren groei en bedrijfsovername te zeer verstrengd om deze correctie uit te voeren. Dat bedrijf is om die reden buiten het onderzoek gelaten.
9. Screening op bijzondere omstandigheden die het bedrijf niet-representatief voor de doelgroep maken: • Veeziekten; • Persoonlijke omstandigheden die verantwoordelijk zijn geweest voor resultaatverandering.

2.3.3 Bedrijven die betrokken zijn in het onderzoek

De selectie van bedrijven door de betrokken accountantskantoren is als volgt verlopen:

1. Selectie op basis van mutatie van de kasstroom volgens de criteria uit 2.3.2. Door

uitsluitend het opzoeken van de gegevens over mutatie kasstroom en enkele aanvullende bedrijfsgegevens, is geprobeerd de tijd die aan de selectie werd besteed te be-

- perken. Bij ABAB konden we deze gegevens uit één database halen, bij AcconAVM moesten twee database raadplegen.
2. Vervolgens werden bedrijven, voor zover mogelijk, getoetst aan een de overige criteria uit 2.3.2.
 3. Daarna werden bedrijven aangewezen die in principe in aanmerkingen kwamen.
 4. De volgende stap was om uit bedrijfsboekhoudingen over de jaren die in het onderzoek worden betrokken alle relevante gegevens te halen. Dit betrof: bedrijfsstructuurkengetallen, resultaten exploitatiereke-

ning, investeringen en het vreemd vermogen.

5. Vervolgens werd op basis van deze uitgebreidere gegevens opnieuw geselecteerd met de criteria uit 2.3.2.
6. De hierna overblijvende bedrijven werden toegelaten als deelnemer in het onderzoek.

In tabel 2.2 is aangegeven welke aantallen bedrijven in het onderzoek zijn betrokken. Voor alle genoemde aantallen geldt steeds dat de helft van dat aantal valt binnen de groep *MeSu* en de andere helft binnen de groep *MiSu*.

Tabel 2.2 Overzicht deelnemende bedrijven per categorie (bedrijfsomvang en groeipercentage).

Toename bedrijfsomvang	Bedrijfsomvang in kg melk in uitgangssituatie (2002)		Totaal aantal bedrijven
	500.000 – 750.000	750.000 – 2.000.000	
20-35%	4	2	6
35-100%	4	6	10
Totaal aantal bedrijven	8	8	16

Bij aanvang van de selectie hebben we gestreefd naar een goede verdeling van de bedrijven over provincies. Dit bleek na afloop niet gelukt. Van de 16 geselecteerde deelnemers bleken er acht afkomstig uit Friesland (klanten van AcconAVM), zeven afkomstig uit Noord-Brabant (klanten van ABAB) en één uit Utrecht (klant van Alfa). Deze onevenwichtige spreiding komt allereerst doordat AcconAVM de selectie het meest efficiënt kon uitvoeren voor databases met Friese bedrijven. De gegevens van klanten uit andere provincies zitten in een andere database, waarbij het zeer bewerkelijk zou zijn om bedrijven te selecteren op basis van de mutatie van de kasstroom en om de noodzakelijke data over de verschillende jaren te achterhalen. Vanwege de onevenredig hoge arbeids-

kosten is daarom besloten om uitsluitend in de Friese database te zoeken.

Verder bleken er na toepassing van de criteria te weinig passende bedrijven in de, met uitsluitend niet-Friese bedrijven gevulde database van Alfa te zitten. Dit had te maken met de eis voor bedrijfsgrootte, maar ook met andere eisen. Hiervan was de eis dat in de jaren 2002, 2003, 2008 en 2009 niet was geïnvesteerd, het meest beperkend. Gezien de hoge eis voor bedrijfsgrootte in de beginsituatie (2002) en de kennis over de regionale spreiding van klanten van de drie genoemde accountantskantoren, lag het voor de hand dat bedrijven uit noord Nederland en Noord-Brabant oververtegenwoordigd zouden zijn in het onderzoek. In deze beide regio's komen namelijk relatief veel grote melkveebedrijven voor (CBS, 2010).

2.4 Verzameling van gegevens

Binnen het onderzoek zijn van de betrokken bedrijven gegevens verzameld door middel van enquêtes, interviews en door het opvragen van bedrijfsgegevens uit de databases van accountants. In 2.2 is reeds aangegeven dat de vragen die worden opgenomen in de enquête voor een belangrijk deel gebaseerd zijn op ervaringen uit eerder gehouden onderzoeken.

2.4.1 Voor-enquête

De voor-enquête is voorafgaand aan het interview door de veehouder ingevuld met groten-deels kwantitatieve gegevens en met gegevens die ze vaak moesten opzoeken in de bedrijfsadministratie. Omdat de ingevulde voor-

De deelnemers hebben twee enquêtes ingevuld. Een voorafgaand aan het interview dat op het bedrijf plaatsvond (voor-enquête) en één na afloop daarvan (na-enquête). In de voor-enquête zijn met name kwantitatieve gegevens ingevuld en in de na-enquête vooral kwalitatieve gegevens.

enquête klaar lag bij de start van het interview, konden de enquêteurs hiermee in korte tijd zicht krijgen op het bedrijf. Tabel 2.3 geeft een globale opsomming van de gegevens die met de voor-enquête zijn verzameld.

Tabel 2.3 Gegevens die zijn verzameld met de voor-enquête.

1.	Aantal ondernemers, leeftijd, opleidingsniveau, aantal gewerkte uren, nevenfuncties
2.	Welke ondernemer heeft enquête ingevuld?
3.	Bedrijfsstructuur, uitbreidingsplan, inclusief geïnvesteerde bedragen
4.	Aandeel in de besluitvorming (in %) van binnen het bedrijf betrokken personen
5.	Betrokkenheid van externe adviseurs (type en intensiteit)
6.	Uitbestede activiteiten vóór en na de investering
7.	Gebruik van adviseur(s) voor verschillende activiteiten vóór en na de investering
8.	Verstreken tijd tussen de bouw van de melkveestal en de volledige bezetting ervan
9.	Verschillen tussen beschikbare en benutte productiemiddelen tijdens de eerste drie jaren na de investering

2.4.2 Interview

Tijdens het interview zijn open vragen en enkele meerkeuzevragen gesteld. Zowel tijdens het interview als in de na-enquête wordt stapsgewijs op het proces rond het groeiplan ingegaan. Eerst komen vragen over de fase van planvorming, dan over de bouw zelf en daarna over de fase na de uitbreiding.

De antwoorden op de interviewvragen over niveaus van kengetallen en de mutaties daarin werden door veehouders “uit het hoofd” beantwoord en niet gehaald uit administratiesystemen.

Tabel 2.4 Vragen die zijn gesteld tijdens het interview.

Onderdeel A. Fase rond de planvorming	
1.	Wat waren de strategische doelen (lange-termijn-investeringsplannen) in uw ondernemingsplan, toen u begon met planvorming rond de uitbreiding?
2.	Waren er meerdere oplossingen beschikbaar om uw doelen te bereiken? Zo ja, hoe kwam u aan oplossingen?
3.	Vond u dat u beschikte over genoeg informatie om beslissingen goed te onderbouwen?
4.	Welke methode gebruikte u of uw adviseur om inzicht te krijgen in de financiële gevolgen?
5.	Welke van de in het proces betrokken personen had een rol in diverse (nader omschreven) fasen?
Onderdeel B. Fasen na de uitbreiding	
6.	Hoe kijkt u achteraf terug op de gedane uitbreiding?
7.	Hoe kijkt u terug op de verandering in benodigde arbeid?
8.	Wat hebt u – in verschillende fasen – gedaan m het rendement van de investering zo hoog mogelijk te maken?
9.	Trad er na de uitbreiding ook een periode van enkele jaren op met lagere technische en economische kengetallen?
10.	Geef de globale ontwikkeling aan van kg melk per koe, vet- en eiwitpercentage, uiergezondheid, vruchtbaarheid en krachtvoergift per koe.
11.	Hoe hoog was de schuld per kg melk na afloop van de uitbreiding? In hoeveel jaar wilde u deze schuld aflossen? Is het tot nu toe gelukt om dit aflossingsplan uit te voeren?
12.	Hoe tevreden bent u over de nieuwe bedrijfsopzet (economisch resultaat en arbeid)?
13.	Wat zou u achteraf gezien anders doen, wanneer u weer voor de keuze tot uitbreiding zou staan?

2.4.3 Na-enquête

Na afloop van het interview lieten de interviewers de na-enquête achter op het bedrijf met het verzoek deze in te vullen en op te sturen. In enkele gevallen heeft de veehouder deze direct na het interview ingevuld. In tabel 2.5 zijn de vragen uit de na-enquête aangegeven. Tijdens het interview is bepaald welke van de binnen het bedrijf betrokken ondernemers de na-enquête zou moeten invullen. Dit is gebeurd op basis van de betrokkenheid van de ondernemers bij de verschillende fasen in het besluit-

vormingsproces. Degene die tijdens het hele proces van besluitvorming rond de investering het vaakst werd genoemd als uitvoerder en beslisser, is hiervoor gevraagd. Achterliggende gedachte hierbij is dat wanneer we verbanden onderzoeken tussen bedrijfsresultaten als gevolg van groei en competenties van één van de ondernemers, het wel relevant is dat degene die de meeste invloed had op investeringsbeslissingen en de vormgeving van het groeiplan, ook de competentiescan, onderdeel van de na-

enquête, invult. We gaan ervan uit dat de belangrijkste beslisser rond het groeiplan ook de belangrijkste beslisser (dus met de zelfde competenties) is over de dagelijkse bedrijfsvoering na groei. Zeker op bedrijven waar meerdere

ondernemers betrokken zijn bij de dagelijkse bedrijfsvoering, is het mogelijk dat aan deze voorwaarde niet is voldaan. Dat is in dit onderzoek niet onderzocht.

Tabel 2.5 Gegevens die zijn verzameld met de na-enquête.

Onderdeel A. Fase van planvorming	
1.	Wat waren de redenen voor de investering in bedrijfsvergroting?
2.	Op basis waarvan maakte u de investeringskeuzes?
Onderdeel B. Fase rond en na afloop van de uitbreiding	
3.	In welke mate trad overschrijding bouwkosten op tijdens de bouw van nieuwe stallen?
4.	In welke mate traden problemen op na ingebruikname van nieuwe stallen?
5.	Hoe beleefde u de verschillende fasen van het investeringsproces, wanneer u daar nu op terugkijkt?
Onderdeel C. Opvattingen over vaardigheden en bedrijfsontwikkeling op dit moment (2012)	
6.	Wat zijn volgens u de belangrijkste criteria voor het beoordelen van investeringsplannen?
7.	Wat zijn volgens u de belangrijkste vaardigheden om er voor te zorgen dat groei wordt gecombineerd met een beter economisch resultaat?
8.	Wat is volgens u het rendement van investeringen in verschillende productiemiddelen?
9.	Beoordeling van stellingen over investeren.
10.	Competentiescan, bestaande uit 62 vragen waarin de volgende zes competenties worden beoordeeld: • Beheersingsoriëntatie (Engels: locus of control). Deze vragenset is afkomstig van Rotter (1966 en 1982). • Analysevaardigheden. Deze vragenset is afkomstig van Lans et al. (2011). • Behoeft om na te denken. Deze vragenset is afkomstig van Cacioppo en Petty (1982). • Risicohouding. Deze vragenset is afkomstig van Pennings en Leuthold (2000). • Behoeft aan reflectie. Deze vragenset is afkomstig van Lans et al. (2008). • Organisatievaardigheden. Deze vragenset is afkomstig van Man (2001).

2.4.4 Gegevens uit bedrijfsboekhoudingen

Van alle bedrijven zijn de bedrijfsboekhoudingen van de jaren 2002, 2003, 2008 en 2009 gebruikt in het onderzoek. Uit deze gegevens zijn zowel de resultaten van de verlies- en winstrekening als de staat van herkomst en besteding van middelen gebruikt. Uit dat laatste onderdeel konden we kengetallen rond privé-uitgaven, reserveringscapaciteit en aflossingen afleiden. Omdat de betrokken accountantskantoren niet de zelfde definities hanteren voor de opgegeven aflossingen, is binnen het onderzoek het extra kengetal normatieve aflossingen ingevoerd. Dit is berekend door uit te gaan van een standaardaflossingstermijn van 25 jaar:

$$\text{Normatieve aflossingen} = \text{Schuld} / 25$$

Verder hebben we de jaarlijkse vervangingsinvesteringen in machines, werktuigen en installaties niet uit de administratie gehaald, maar gelijk gesteld aan de afschrijvingen op machines, werktuigen en installaties.

De drie verschillende accountantskantoren hanteren ieder eigen grootboekrekeningnummers, rekenschema's en definities. Hieronder is aangegeven welke gegevens zijn aangepast of gegroepeerd om te komen tot meer geüniformeerde overzichten van kosten en opbrengsten:

1. *Melkgeld is inclusief superheffing en nabetaling.*
2. *Overige directe opbrengsten.*
Hieronder vallen: verhuur land, werk voor derden, verleen melkquotum en EU-premies.
3. *Overige opbrengsten.*
Deze worden in principe niet meegenomen in het onderzoek, behalve wanneer ze betrekking hebben op de melkveehouderijtak. Wanneer niet duidelijk was wat de aard van deze opbrengsten was, zijn de opbrengsten gehandhaafd en gebruikt binnen het onderzoek. Soms werd achteraf duidelijk dat het namelijk toch ging om opbrengsten die met de melkveehouderij- en graslandtak te maken hadden, zoals vergoedingen voor natuurbeheer. Omdat niet in alle gevallen helemaal duidelijk was of deze opbrengsten aan de melkveetak konden worden toegerekend, zijn er aan het eind steeds twee kasstroomkengetallen berekend: een kasstroom incl. overige opbrengsten en een kasstroom excl. overige opbrengsten.
4. *Overige directe kosten vee.*
Hieronder vallen o.a. zaaizaad en bestrijdingsmiddelen, mestafzetkosten, weidegeld en jongvee-opfokkosten.

5. *Overige vaste kosten algemeen.*
Hieronder vallen o.a.: nutsvoorzieningen, brandstof en kosten van administratie en advies.
6. *Aflossingen.*
De aflossingen zijn exclusief nieuw opgenomen leningen. Verder is onderscheid gemaakt tussen de werkelijke aflossingen en de binnen het onderzoek berekende normatieve aflossingen op basis van een aflossingstermijn van 25 jaar. De jaarlijkse aflossingen zijn dan steeds vier procent van de totale schuld. Dit geüniformeerde kengetal is mede opgenomen omdat bij een aantal ABAB-bedrijven voor sommige jaren wel de verplichte aflossingen bekend waren maar niet de werkelijke.
7. Boekwinsten zijn buiten het onderzoek gelaten.

Naast financieel-economische gegevens zijn ook diverse technische kengetallen en gegevens over de bedrijfsopzet overgenomen uit databases en rapporten van accountantskantoren. Zoals de omvang van de veestapel, hoeveelheid geleverde melk en bijbehorende gehalten aan vet en eiwit, de referentiehoeveelheid melk (melkquotum) en de verdeling van gebruikte ha's over eigendom en pacht. De

2.5 Statistische analyse

Dit onderzoek betreft een casestudie. Het kenmerk van een casestudie is dat veel resultaten worden verzameld van relatief weinig onderzoeksobjecten, in dit geval melkveebedrijven die gegroeid waren. Dit kleine aantal bedrijven beperkt de mogelijkheden van het aantonen van significantie verschillen en daarom is voor een casestudie ook vooral de analyse en synthese van resultaten door experts relevant. Binnen dit onderzoek worden de resultaten van de statistische analyse van onderdelen (competenties, houdingen, ervaringen en kengetallen) daarom ook zo veel mogelijk gecombineerd om op die manier een integraal beeld van verschillen tussen bedrijven en ondernemers te kunnen schetsen. Dat gebeurt zowel in het hoofdstuk 3 (Resultaten), maar nog sterker in hoofdstuk 4 (Synthese en discussie). Om bij de beoordeling van de statische resultaten tendensen in de richting van significantie ook zichtbaar te maken, is in de tabellen niet alleen voor sterk significante (kans op toeval $p < 0,05$) verschillen een p-waarde aangegeven, maar ook verschillen waarvoor het bewijs dat het significant is, iets minder sterk is. Dit betreft verschillen waar een p-waarde bij hoort die ligt tussen 0,05 en 0,20. Bij de meer onbetrouwbare verschillen met een hogere p-waarde, is de p-waarde niet

geleverde hoeveelheid melk uit de administratie van de accountants is gebruikt in de noemer om kengetallen per kg melk of per 100 kg melk te berekenen.

De volgende gegevens zijn met behulp van enquêteformulieren opgevraagd bij veehouders en niet afgeleid uit de bedrijfsboekhouding:

1. Stalcapaciteit in de eerste twee en de laatste twee jaar van de onderzoeksperiode.
Deze gegevens zijn bewust niet overgenomen uit accountantsrapporten omdat ze daar of vaak ontbraken en/of minder betrouwbaar werden geacht dan de gegevens van de veehouders zelf.
2. Aantallen ha's gras en voedergrassen in gebruik.
Deze gegevens waren zowel beschikbaar in de voor-enquête als in de rapporten van accountantskantoren. Tijdens de interviews bleek uit de vergelijking van de data op de bedrijven dat de door de veehouders opgegeven ha's beter aansloten bij de werkelijkheid dan die uit de accountantsrapporten. Vandaar dat we de eigen opgave hebben gebruikt in het onderzoek.
3. Aantal volwaardige arbeidskrachten (afgekort VAK).

vermeld. Alleen in één tabel met de resultaten van competentiescans zijn hoger p-waarden wel vermeld.

Voor de vergelijking van alle kwantitatieve gegevens uit de data van accountants en de resultaten van interviews en enquêtes is gebruik gemaakt van de t-toets in Microsoft Excel.

De resultaten van de competentietest zijn geanalyseerd met SPSS. Daarbij zijn achtereenvolgens de volgende analyses gedaan. Met een *Principal Component Analyse* is nagegaan of de meerdere vragen per competentie samengevat kunnen worden in één competentie, of dat er meerdere onderliggende competenties achter schuil gaan. Wanneer dat laatste het geval was, zijn die onderliggende competenties apart benoemd en geanalyseerd.

De interne consistentie binnen een serie vragen die betrekking heeft op de zelfde competentie is gemeten met *Cronbach's Alpha*. Voor competenties die onbetrouwbaar scoorden voor Principal Component Analyse en Cronbach's Alpha zijn de resultaten niet opgenomen.

Voor de analyse competentiescores zijn aanvullend ook nog correlaties berekend tussen competentiescores en de mutatie in kasstroom.

2.6 Bewerking van verzamelde gegevens

De verzamelde gegevens zijn deels bewerkt voordat ze zijn benut in het onderzoek en een enkele keer zijn de onderzoeksresultaten bewerkt voor een helderder presentatie van het eindresultaat.

De belangrijkste bewerkingen zijn:

1. *Correctie voor jaarinvloeden van melk- en voerprijzen.*
De aangeleverde gegevens van AcconAVM hadden voor zeven van de acht bedrijven betrekking op een boekjaar van mei tot mei. Van de overige accountantskantoren hadden gegevens betrekking op een boekjaar van januari tot januari. De gegevens van AcconAVM zijn, via een correctie ter hoogte van de verschillen in melk- en voerprijzen tussen de boekjaren, vergelijkbaar gemaakt met die van de beide andere accountantskantoren.
2. *Correctie voor bedrijfsovername en bedrijfsverplaatsing.*
Twee bedrijven zijn tijdens de groei overgenomen. Voor beide bedrijven zijn de gegevens gecorrigeerd naar een situatie alsof er geen bedrijfsovername plaats had gevonden. Het zelfde hebben we gedaan voor een bedrijf dat op verzoek van de lokale overheid en met financiële ondersteuning van die lokale overheid was verplaatst van de ene kant van het dorp naar de andere.
3. *Uniformering en groepering van kosten en opbrengsten.*
Diverse kosten- en opbrengsten zijn gegroepeerd om te komen tot uniforme be-

grippen en overzichten. Dit is reeds beschreven in 2.4.4.

4. *Berekenen schuld uit rentekosten.*
Voor de bedrijven uit de database van ABAB was de hoogte van de schuld niet bekend in de jaren 2002 en 2003. Deze is afgeleid uit de rentekosten die wel bekend waren, door deze rentekosten te delen door het gemiddelde rentepercentage van de overige in het onderzoek betrokken bedrijven (met uitzondering van het rentepercentage van één bedrijf waarvan het berekende rentepercentage sterk afweek van het gemiddelde van de rest) in het betreffende jaar.
5. *Investerings buiten de onderzochte jaren 2004 tot en met 2007.*
Bij twee bedrijven die geïnvesteerd hadden buiten de periode van 2004 tot en met 2007 zijn de investeringen administratief één jaar verschoven zodat ze voldeden aan de eisen die binnen het onderzoek aan bedrijven werden gesteld. Het betrof één bedrijf dat de stal pas in 2004 in gebruik had genomen en één bedrijf dat grond in 2008 had gekocht en in gebruik genomen.
6. *Afwijking investering in grond tussen activa en werkelijkheid.*
In twee gevallen gaf een veehouder tijdens het interview aan dat er meer grond was gekocht dan waarneembaar was in de door de accountants verstrekte gegevens. In beide gevallen zijn de extra opgegeven investeringen in grond toegevoegd aan de onderzoeksgegevens.

3 Resultaten

Dit hoofdstuk beschrijft de resultaten van het onderzoek naar de verschillen tussen de meest (*MeSu*) en de minst succesvolle (*MiSu*) investeerders.

Beide groepen bestaan uit acht bedrijven. Door dit kleine aantal is het moeilijk om significante verschillen aan te tonen tussen de *MeSu* en de *MiSu*. Om die reden zijn in diverse tabellen, naast duidelijk significante verschillen, ook de minder uitgesproken verschillen tussen de beide groepen weergegeven. We doen dat met de p-waarden die horen bij de geconstateerde verschillen tussen de beide groepen. De p-waarde geeft de kans (Engels: *probability*) aan dat het gevonden verschil tussen de gemiddelden van de steekproeven *MeSu* en *MiSu* veroorzaakt is door toeval. Wanneer de p-waarde van een verschil tussen beide groepen 0,10 is betekent dat, dat er 10% kans is dat het gevonden verschil door toeval is ontstaan en dat er dus 90% kans is dat het een echt verschil betreft. Als de kans dat een verschil door toeval is

ontstaan, kleiner is dan 5% ($p = 0,05$), dan noemen we dat verschil significant (betekenisvol). Bij 1% ($p = 0,01$) is het verschil zeer significant (zeer betekenisvol). De kans op toeval is dan erg klein.

Omdat dit onderzoek een casestudie is, leek het ons relevant om naast de significante verschillen ook verschillen weer te geven die tenderen naar significant. Dit betreft dus de verschillen waarachter een p-waarde is afgedrukt tussen 0,05 en 0,20. Uiteraard geldt ook binnen deze range: hoe lager de p-waarde, des te groter de kans dat het een echt verschil tussen de beide groepen is en geen toeval.

Wanneer er achter een verschil tussen de beide groepen geen p-waarde is vermeld, betekent dat dus ook dat de bijbehorende p-waarde groter was dan 0,20. In dat geval is de kans groot dat het gevonden verschil geen echt verschil tussen de beide steekproeven is, maar slechts berust op toeval.

3.1 Bedrijfsopzet

De opzet en structuur van de bedrijven staat in tabel 3.1. Relevante kengetallen zijn de gemiddelde bedrijfsgrootte in zowel hectares, aantallen stuks vee als beschikbare arbeid. In de laatste kolom is aangegeven of er tussen de beide groepen significante verschillen zijn in de ontwikkeling van de bedrijfskengetallen.

Uit de tabel blijkt dat de gemiddelde groei in melkleverantie tussen de beide groepen vrijwel niet verschilt. Bij beide groepen steeg de melkleverantie met ruim 300.000 kg melk. Ook de verschillen en veranderingen in referentiehoeveelheden (melkquotum) zijn gering. Wel blijkt de *MiSu* de hoeveelheid leasemelk meer te zijn toegenomen dan bij de *MeSu*.

Ook in het aantal ha's aangekochte grond is er een verschil. De *MiSu* hebben meer ha grond aangekocht. Zij zijn met name sterker gestegen in aantal ha's maïs en voedergewassen (tendens richting significantie).

In hoofdstuk 2 is beschreven dat de *MiSu* grotendeels afkomstig zijn uit Noord-Brabant en de *MeSu* vooral uit Friesland komen. Aan het eind van de onderzochte periode zijn de *MeSu* gemiddeld veel sterker gestegen in kg melk per ha dan de *MiSu*. Doordat er veel spreiding zat in de mutatie van de intensiteit binnen de groepen, is het verschil tussen gemiddelde mutatie van de *MeSu* en de *MiSu* niet significant.

Voor een aantal kenmerken zien we opvallende verschillen tussen groepen, die overigens niet significant zijn:

- Bij een gelijke toename in hoeveelheid afgeleverde melk is het aantal VAK op de *MiSu* toegenomen met 0,25 en op die van *MeSu* iets gedaald (-0,10). Ook het aantal melkkoeien per VAK en het aantal kg melk per VAK ontwikkelen zich op de *MeSu* gunstiger dan op de *MiSu*. De *MeSu* hadden voor de start al een hogere arbeidsefficiëntie (kg melk per VAK) en na de groei is die voorsprong in efficiëntie verder toegenomen³.
- De melkproductie per koe stijgt op de *MiSu* iets sterker.
- De verandering in de verhouding tussen het aantal aanwezige stuks vee en het aantal

³ In de voor-enquête en tijdens het interview zijn zowel gewerkte uren per week als het aantal aanwezige VAK's geïnventariseerd. Tijdens de nabespreking met interviewers bleek dat het de melkveehouders veel meer moeite kostte om achteraf het aantal uren te benoemen dan het aantal VAK's. In de resultaten over de arbeidsinzet worden in dit rapport daarom alleen VAK's vermeld en geen uren. Het aantal gewerkte uren per week nam als gevolg van groei bij de *MiSu* toe met 6,3 en bij de *MeSu* nam het af met 0,3. Dit onderstreept het resultaat zoals dat in VAK's is weergegeven: bij een ongeveer gelijke stijging in kg melkleverantie neemt het aantal uren bij *MiSu* meer toe dan bij *MeSu*.

beschikbare ligplaatsen verandert binnen beide groepen op de zelfde wijze.

In 2008/'09 is er bij beide groepen sprake van een redelijke overcapaciteit aan melkveeplaatsen in de stal. Bij de *MiSu* is dat 21% en bij de

MeSu 32%. Bij de jongveeplaatsen is er bij de *MeSu* sprake van een tekort. Dit heeft te maken met het uitbesteden van de jongvee-opfok op enkele bedrijven. Bij de *MiSu* komt de jongvee-capaciteit van stallen overeen met het aantal aanwezige dieren.

Tabel 3.1 Gemiddelde bedrijfsopzet van de bedrijven in het onderzoek.

	MiSu			MeSu			Verschil B-A	Signifi- cantie
	02/03	08/09	Mutatie A	02/03	08/09	Mutatie B		
Veestapel								
Kg melk geleverd	767.417	1.101.890	334.473	873.032	1.187.694	314.662	-19.811	
Melkkoeien	98	134	36	107	142	35	-1	
Stuks jongvee	73	106	33	72	112	40	7	
Referentiehoeveelheid	799.603	1.072.323	272.720	854.666	1.131.657	276.991	4.271	
Referentiehoeveelheid vet%	4,16	4,16	0,01	4,35	4,34	-0,01	-0,01	0,08
Kg melk lease	-7.000	74.548	81.548	22.467	25.135	2.668	-78.880	0,03
% Vet	4,19	4,37	0,19	4,37	4,25	-0,13	-0,31	0,14
% Eiwit	3,47	3,51	0,04	3,44	3,46	0,02	-0,02	
Grond								
Ha totaal	44	64	20	65	76	11	-9	
w.v. ha grasland	32	41	9	57	66	8	0	
w.v. ha maïs en voedergewassen	12	24	12	8	11	3	-9	0,10
% Gras	73%	63%	-10%	88%	86%	-2%	8%	
% Voedergewassen	27%	37%	+10%	12%	14%	+2%	-8%	
% Eigendom		55%			62%			
% Pacht		45%			38%			
Arbeidsbezetting								
VAK incl. betaalde medewerker	1,85	2,10	0,25	1,78	1,68	-0,10	-0,35	0,14
Kengetallen per ha								
Kg melk	19.259	19.769	+510	13.716	16.399	+2.682	+2.173	
Kengetallen per koe								
Kg melk	7991	8396	405	8151	8329	178	-227	
Kengetallen per VAK								
Kg melk per VAK	430.879	564.908	134.028	503.121	719.666	216.545	82.516	
Melkkoeien per VAK	54	67	13	62	87	25	12	0,17
Stalcapaciteit								
Aantal melkveeplaatsen	96	159	64	110	188	79	15	
Aantal jongveeplaatsen	72	93	21	54	88	34	14	
Melkkoeien per stalplaats	1,04	0,84	-0,20	1,00	0,78	-0,22	-0,02	

3.2 Economische kengetallen

3.2.1 Investerings

Investerings tussen 2004 tot en met 2007

In tabel 3.2 zijn de investeringen weergegeven die de melkveehouders uit de beide groepen hebben gedaan in de onderzoeksperiode 2004 tot en met 2007. Alleen voor de investeringen in grond is het verschil in geïnvesteerde bedragen

tussen de beide groepen significant. De *MiSu* hebben hierin aanzienlijk meer geïnvesteerd dan de *MeSu*. Daar staat tegenover dat de *MeSu* meer hebben geïnvesteerd in melkquotum, maar dit verschil is niet significant.

Tabel 3.2 Investerings (€) in de jaren 2004 tot en met 2007 met tussen haakjes: uitgedrukt in € per extra kg melk geleverd in 2008/09 t.o.v. 2002/03.

	<i>MiSu</i>	<i>MeSu</i>	Verskil	Signifi- cantie
Grond	217.634 (0,65)	39.096 (0,12)	-178.538	0,09
Melkquotum	188.688 (0,56)	277.891 (0,88)	89.203	
Gebouwen	374.772 (1,12)	355.413 (1,13)	-19.359	
Machines	101.706 (0,30)	113.349 (0,36)	11.643	
Overig	8.452 (0,03)	1.351 (0,00)	-7.100	
Totaal	891.251 (2,66)	787.101 (2,50)	-104.151	

Tabel 3.3 Investerings(€) in de jaren 2002 en 2003.

	<i>MiSu</i>	<i>MeSu</i>	Verskil	Signifi- cantie
Grond	10.532	2.545	-7.988	
Melkquotum	138.316	129.875	-8.441	
Gebouwen	12.555	27.953	15.397	
Machines	36.948	31.875	-5.073	
Overig	-	3.029	3.029	
Totaal	198.351	195.276	-3.075	

Tabel 3.4 Investerings (€) in de jaren 2008 en 2009.

	<i>MiSu</i>	<i>MeSu</i>	Verskil	Signifi- cantie
Grond	4.081	2.563	-1.519	
Melkquotum	90.737	12.867	-77.870	0,07
Gebouwen	14.210	19.490	5.280	
Machines	57.240	46.124	-11.117	
Overig	-	-	-	
Totaal	166.268	81.044	-85.225	0,10

Investerings in 2002, 2003, 2008 en 2009

In de tabellen 3.3 en 3.4 staan de investeringen in de twee jaren voorafgaand aan en de twee na afloop van de in het onderzoek beschouwde groeiperiode 2004 tot en met 2007 weergegeven. Deze investeringen zijn opgenomen ter controle. De exploitatieresultaten uit deze jaren vormen namelijk de basis voor de vergelijking van de resultaten vóór en na groei. De selectie van bedrijven was erop gericht bedrijven te selecteren die in de jaren 2002, 2003, 2008 en 2009 weinig hadden geïnvesteerd in grond en gebouwen. Uit de informatie in de tabellen 3.3 en 3.4 blijkt dat aan deze eis van geringe investeringen goed is voldaan. Behalve in 2009 is in alle jaren nog wel vrij veel geïnvesteerd in melkquotum en in 2008/09 ook in machines.

Het blijkt ook dat de bedrijven in de genoemde vier jaren wel vrij fors hebben geïnvesteerd in melkquotum. In de beginjaren waarschijnlijk als voorbereiding op de staluitbreiding en in de laatste twee jaren om de stal verder te vullen met vee. In de jaren 2008 en 2009 hebben de *MeSu* overigens significant minder geïnvesteerd in melkquotum dan de *MiSu* en mede daardoor ook in totaal minder geïnvesteerd. In vergelijking met de bedragen die zijn geïnvesteerd tijdens de groeiperiode 2004 tot en met 2007, gaat het hier overigens steeds om relatief lage bedragen.

In tabel 3.5 staan de totale investeringen over de gehele periode van 2002 tot en met 2009. Het significante verschil voor investeringen in grond is nog steeds aanwezig, maar het verschil in investeringen in melkquotum is nu ver-

dwenen door forse investeringen hierin door de *MiSu* en zeer beperkte door de *MeSu* in 2008/09. Het verschil in totale investeringen

tussen de groepen *MiSu* en *MeSu* is nu opgelopen tot bijna € 200.000.

Tabel 3.5 Investerings (€) over de gehele periode 2002 tot en met 2009.

	<i>MiSu</i> ^a	<i>MeSu</i> ^a	Verskil ^b		Significantie
Grond	232.247 (0,69)	44.203 (0,14)	-188.044	(- 19%)	0,07
Melkquotum	417.740 (1,25)	420.633(1,34)	2.893	(+ 1%)	
Gebouwen	401.537 (1,20)	402.856 (1,28)	1.319	(+/- 0%)	
Machines	195.894 (0,59)	191.347 (0,61)	-4.547	(- 2%)	
Overig	8.452 (0,03)	4.381 (0,01)	-4.071	(- 52%)	
Totaal	1.255.871 (3,75)	1.063.420 (3,38)	-192.451	(- 15%)	

^a tussen haakjes: *MiSu* en *MeSu* uitgedrukt in € per 100 kg extra melk geleverd in 2008/09 t.o.v. 2002/03

^b tussen haakjes: verschil uitgedrukt in procenten.

3.2.2 Resultaten exploitatie en financiering

In tabel 3.6 zijn de gemiddelde economische resultaten van de beide groepen bedrijven weergegeven. De belangrijkste verschillen tussen de groepen zijn:

1. *Saldo en totale indirecte kosten.*
De verandering in saldo en totaal van indirecte kosten als gevolg van de investeringen verloopt op de *MeSu* duidelijk gunstiger dan op de *MiSu*.
2. *Onderliggende posten: mestafvoer, bewerkingskosten, rente en aflossingen.*
De verschillen tussen de beide groepen in de onderliggende opbrengsten- en kostenposten zijn vooral te vinden bij overige directe kosten vee, de bewerkingskosten en de lasten voor rente en aflossingen en de bewerkingskosten.
Het verschil bij de overige directe kosten vee komt grotendeels door extra mestafvoerkosten bij groei op intensievere *MiSu*. De gunstige ontwikkeling van de bewerkingskosten van de *MeSu* is vooral toe te schrijven aan de daling van de kosten per kg melk voor loonwerk en betaalde arbeid. Tegenover deze gunstige ontwikkeling van de bewerkingskosten staat trouwens wel dat de privé-uitgaven per kg melk bij de *MeSu* toenemen met ca. 70% van de afname van de bewerkingskosten. Dit kan te maken hebben met de toename van arbeid die geleverd is door gezinsleden in plaats van de extra inzet van loonwerkers en ingehuurd arbeid bij de *MiSu*. Maar het kan er ook mee te maken hebben dat de hogere fiscale winst van de *MeSu* een stimulans is geweest om meer privé-uitgaven te doen: ze kunnen het zich immers permitteren.
3. *Schuld, rente en aflossingen.*
De hogere lasten voor rente en aflossing

hebben te maken met de hogere toename van de schuld bij de *MiSu*. Wanneer we de totale investeringen over de periode 2002 tot en met 2009 (tabel 3.5) van de beide groepen vergelijken, blijken de *MiSu* € 192.451 extra geïnvesteerd te hebben. Dit extra investeringsbedrag op de *MiSu* gaat gepaard met een extra schuld van ca. € 236.978 (tabel 3.6). In tabel 3.6 is ook aangegeven dat de extra schuld per extra kg melk aan het eind van de onderzochte periode op de *MiSu* bijna twee keer zo hoog is als op de *MeSu*. Dit bedrag is € 1,65 per extra kg melk voor de *MiSu* ten opzichte van € 0,86 voor de *MeSu*. Door de hogere financiering stijgt de schuld per gemiddelde kg melk voor de *MiSu* (€ +0,13/kg melk), terwijl die voor de *MeSu* daalt (€ -0,12/kg melk). De gevolgen hiervan vinden we ook terug in de normatieve aflossingen per kg melk. Die stijgen op de *MiSu* en dalen op de *MeSu*. Het verschil tussen de normatieve aflossingen en de werkelijke is op de *MiSu* groter dan op de *MeSu*. De *MiSu* heeft minder ruimte om af te lossen. Ze lossen daarom ook minder af dan ze normatief zouden moeten. Door deze ongunstige ontwikkeling van de aflossingsmogelijkheden, daalt ook de marge in de jaren na de groei onder nul.

4. *Quotum kopen versus leasen.*
De afschrijvingen op quotum zijn op de *MiSu* veel sterker gedaald dan op de *MeSu*. Daar staat tegenover dat op de *MiSu* de leasekosten zijn gestegen, terwijl die op de *MeSu* zijn gedaald. Er is dus tussen beide groepen een duidelijk verschil in strategie op het punt van melkquotum verwerven. De *MiSu* kiezen vaker voor lease en de *MeSu*

meer voor koop. Per saldo hebben deze keuzes slechts beperkt invloed op de uiteindelijke verschillen in kasstroom per kg melk tussen de groep. Het ongunstige effect van extra lease komt vrijwel overeen met het financieel nadeel van extra kosten voor rente en afschrijving in geval van koop.

5. *Reserveringscapaciteit en marge.*

De bedrijven zijn op basis van kasstroom inclusief niet-saldo-opbrengsten geselecteerd voor deelname aan het onderzoek. Daardoor is er groot verschil in de ontwikkeling in kasstroom tussen de beide groepen. Deze verschillen zijn ook terug te vinden in de sterk aan kasstroom gerelateerde kengetallen reserveringscapaciteit en marge.

Voor de posten overige opbrengsten, directe kosten, werk door derden, betaalde arbeid en de afschrijvingen verschillen de groepen weliswaar niet significant van elkaar, maar de p-waarden duiden erop dat de beide groepen hier wel verschillen.

Conclusie voor verschillen in financiële kengetallen

De verschillen in kasstroom tussen de beide groepen worden vooral veroorzaakt door het verschil in financiële lasten door extra schuld en doordat vrijwel alle opbrengsten en kostenposten in geval van groei zich op de *MeSu* iets gunstiger ontwikkelen dan op de *MiSu*. Voor de afzonderlijke opbrengsten- en kostenposten leidt dat slechts tot kleine, af en toe significante, verschillen, maar al deze verschillen samen leiden wel tot significante verschillen in de ontwikkeling van saldo en totaal indirecte kosten.

Uit de resultaten in de tabel blijkt dat de uitgangspositie (2002/2003) van de *MeSu* ongunstiger was dan die van de *MiSu*. Zowel saldo, kasstroom als marge lagen bij de *MeSu* in 2002/2003 op een fors lager niveau dan bij de

MiSu. Ook in eerdere onderzoeken binnen dit project bleek dat selectie op de verandering in kasstroom dit effect te zien gaf (Zijlstra et al., 2012).

De selectie van bedrijven die tijdens de groei sterk in kasstroom zijn gestegen, levert bedrijven op die een laag beginniveau (in 2002 en 2003) combineren met een sterke stijging en daardoor eindigen op een hoog eindniveau (in 2008 en 2009). Het omgekeerde geldt voor de bedrijven die zijn geselecteerd op basis van een sterke daling in kasstroom als gevolg van groei. Zij combineren een hoog beginniveau met een sterke daling en daardoor laag eindniveau.

Om een beeld te schetsen van de ontwikkeling van de resultaten van de *MiSu* en de *MeSu* lichten we de ontwikkeling van een aantal kengetallen hieronder nog nader toe:

1. *Overige directe opbrengsten en overige opbrengsten*

De overige directe opbrengsten stijgen binnen beide groepen door de toename van de uitbetaalde toeslagrechten. Deze stijging is bij de *MiSu* geringer dan bij de *MeSu*. Dat komt waarschijnlijk doordat bij de *MiSu* het maïsareaal sterk is gestegen in een periode waarin dat niet meer leidde tot extra maïspremie. Dit leidt als het ware tot een verdunning van de uitbetaling voor toeslagrechten per kg melk. Verder is de stijging van deze post bij de *MeSu* deels ook veroorzaakt door een toename van beheersvergoedingen op de grotendeels Friese bedrijven. Dat zelfde effect is ook één van de oorzaken van de stijging van de overige opbrengsten bij de *MeSu*.

2. *Voeraankopen.*

Bij beide groepen stijgen de voerkosten. Dit komt enerzijds door een toename van de voerprijs tijdens de periode tussen 2002 en 2009. Maar daarnaast komt de verhoging ook door de toename van de intensiteit binnen beide groepen.

Tabel 3.6 Gemiddelde winst- en verliesrekening van de bedrijven in het onderzoek (€/100 kg melk).

Winst en verlies rekening fiscaal	MiSu				MeSu			Verschil B-A	Significantie
	02/03	08/09	Mutatie A		02/03	08/09	Mutatie B		
Melkgeld	34,16	31,67	-2,49		33,89	31,10	-2,79	-0,30	
Omzet vee	2,48	1,83	-0,65		1,98	1,83	-0,15	0,50	
Aanwas vee	0,74	1,35	0,61		0,22	1,00	0,79	0,18	
Overige directe opbrengsten	2,59	4,54	1,96		1,24	4,45	3,20	1,25	
Totaal directe opbrengsten	39,96	39,38	-0,58		37,33	38,38	1,06	1,64	
Overige opbrengsten	-0,03	0,17	0,20		0,42	1,28	0,85	0,66	0,18
TOTAAL OPBRENGSTEN	39,94	39,55	-0,39		37,75	39,66	1,91	2,29	0,14
Voeraankoop	6,48	7,78	1,30		7,13	8,38	1,25	-0,05	
Diergezondheid	1,25	0,94	-0,31		1,04	1,09	0,05	0,36	
Fokkerij en melkcontrole	0,82	0,82	0,00		0,88	0,79	-0,09	-0,10	
Overig directe kosten vee	1,59	3,20	1,61		0,70	1,03	0,33	-1,28	0,05
Bemestingskosten	0,74	0,73	-0,01		1,00	0,96	-0,05	-0,04	
TOTAAL DIRECTE KOSTEN	10,87	13,47	2,60		10,75	12,24	1,49	-1,10	0,19
SALDO	29,07	26,09	-2,98		27,00	27,42	0,41	3,40	0,02
Bewerkingskosten	6,10	7,74	1,63	-	7,79	7,52	-0,26	-1,90	0,06
w.v. werk door derden	2,09	3,10	1,01		2,51	2,80	0,28	-0,73	0,13
w.v betaalde arbeid	0,28	0,79	0,51		0,67	0,33	-0,34	-0,85	0,18
w.v. afschrijving mach., werkt. + install.	1,82	1,72	-0,10		1,82	1,96	0,15	0,25	
w.v. overige kosten mach., werkt. + install.	1,92	2,13	0,21		2,79	2,43	-0,36	-0,57	
Afschrijving gebouwen	1,87	2,09	0,21		2,59	2,33	-0,26	-0,47	
Betaalde pacht en waterschap	1,59	1,35	-0,25		1,25	1,31	0,07	0,31	
Overige kosten grond en gebouwen	1,89	1,18	-0,72		1,81	0,74	-1,07	-0,36	
Afschrijving quotum	7,93	4,53	-3,40		5,67	4,95	-0,72	2,67	0,01
Leasemelk	0,44	1,51	1,06		1,47	0,59	-0,89	-1,95	0,01
Overige vaste kosten algemeen	2,54	2,53	-0,02		2,68	2,43	-0,25	-0,24	
Financiële lasten	4,50	5,76	1,25		6,13	5,86	-0,27	-1,52	0,03
TOTAAL INDIRECTE KOSTEN	26,87	26,66	-0,21		29,39	25,73	-3,66	-3,45	0,10
WINST/VERLIES	2,20	-0,58	-2,77		-2,39	1,69	4,08	6,85	0,00
Afschrijvingen	11,62	8,33	-3,28		10,08	9,24	-0,84	2,44	0,10
Kasstroom (incl. niet-saldo-opbr.)	13,81	7,76	-6,05		7,69	10,93	3,24	9,29	0,00
Kasstroom (excl. niet-saldo-opbr.)	13,84	7,59	-6,25		7,27	9,65	2,39	8,64	0,00
Netto privé-onttrekking incl. belastingen	3,13	3,32	0,19		2,53	4,02	1,49	1,30	
Reserveringscapaciteit	10,68	4,44	-6,24		5,16	6,91	1,75	7,99	0,00
Aflossingen	5,02	3,68	-1,34		4,67	4,26	-0,41	0,93	
Normatieve aflossingen	4,19	4,74	0,55		5,65	5,10	-0,54	-1,09	0,03
Extra aflossingen	0,84	-1,06	-1,89		-0,98	-0,85	0,13	-2,03	0,04
Vervangingsinvest. mach. werkt. + install.	1,82	1,72	-0,10		1,82	1,96	0,15	0,25	
MARGE	3,84	-0,96	-4,80		-1,33	0,69	2,02	6,81	0,00
Marge bij normatieve aflossingen	4,67	-2,02	-6,69		-2,31	-0,16	2,15	8,84	0,00
Aanvullende financiële kengetallen									
Berekend rente%	4,32%	4,78%	0,46%		4,42%	4,68%	0,26%	-0,20%	
Totale schuld	846.495	1.362.959	516.464		1.227.152	1.506.638	279.486	-236.978	0,08
Schuld per kg melk	1,05	1,18	0,13		1,41	1,29	-0,12	-0,26	0,04
Extra schuld per extra kg melk			1,65				0,86	-0,79	0,04

3.3 Opleiding en competenties

3.3.1 Opleiding

De tabel 3.7 laat zien dat er geen verschillen in het opleidingsniveau van de eerste ondernemer zijn. Zeven van de acht hebben in beide groepen een MBO-opleiding, een heeft een VMBO-opleiding. Het opleidingsniveau van de tweede

ondernemer is bij de *MeSu* gemiddeld iets hoger. Drie van de zeven zijn binnen deze groep hebben een HBO-diploma. In één geval betreft het een partner, in de twee andere gevallen zoons.

Tabel 3.7 Opleidingsniveau van de huidige betrokken ondernemers.

	Ondernemer 1			Ondernemer 2			Overige ondernemers	
	VMBO	MBO	HBO	VMBO	MBO	HBO	MBO	HBO
<i>MeSu</i>	1	7	0	1	3	3	1	1
	13%	88%	0%	14%	43%	43%	50%	50%
<i>MiSu</i>	1	7	0	0	6	0	1	2
	13%	88%	0%	0%	100%	0%	33%	67%

3.3.2 Competenties

Beoordeling bruikbaarheid van de competentiescans

De resultaten van de competentiescan zijn eerst beoordeeld op bruikbaarheid. Daarbij bleek dat de vragen die betrekking hadden op het onderdeel beheersingsoriëntatie (Engels: *locus of control*⁴) deels inconsistente antwoorden van de deelnemers hadden opgeleverd. Daardoor waren niet alle antwoorden bruikbaar. De reden hiervoor was dat in de gehanteerde vragenlijst voortdurend wisselingen in de omschrijving van de uiteinden van de schaal voorkwamen. Dat bleek te ingewikkeld en verwarrend voor de deelnemers, waardoor er inconsistent werd ingevuld. De delen van het onderdeel beheersingsoriëntatie waarvoor dit het geval was, zijn in de verdere analyses niet meegenomen. De overige competenties konden wel redelijk tot zeer betrouwbaar gemeten worden binnen de steekproeven.

Uit de statistische analyse (*Principal Component Analyse*) bleek verder dat de gegeven antwoorden voor de competenties 'behoefte om na te denken', 'behoefte aan reflectie' en 'organisatievaardigheden' beter gesplitst konden worden in twee onderliggende competenties. Die splitsing is aangebracht en vervolgens zijn aan de onderliggende competenties passende termen toegekend.

Na afloop van de hierboven genoemde aanpassingen ontstonden de resultaten zoals die zijn weergegeven in tabel 3.8. Onder de tabel staat een toelichting op de competenties.

Vergelijking verschillen in competenties

In tabel 3.8 staan de gemiddelde scores voor competenties inclusief de p-waarde als maatstaf voor de significantie van het verschil. De p-waarde heeft hier de zelfde betekenis als in eerdere tabellen. In de laatste kolom staat de correlatie (samenhang) tussen de mutatie van de kasstroom en de score voor de competentie, inclusief de p-waarde die aangeeft wat de kans is dat we een verkeerde conclusie trekken wanneer we zeggen dat de variabelen met elkaar gecorreleerd zijn. Hoe hoger de correlatie, des te sterker is het (positieve of negatieve) verband tussen twee variabelen.

Uit de resultaten in tabel 3.8 blijkt dat het aantal competenties waarbij we significante verschillen constateren tussen de *MeSu* en de *MiSu* beperkt is. Bij dit geringe aantal waarnemingen (twee keer acht ondernemers) was dat ook te verwachten. De p-waarden voor de verschillen

⁴ **Locus of control of beheersingsoriëntatie** is een term uit de psychologie waarmee de mate wordt aangeduid waarin iemand de oorzaken van wat hem overkomt bij zichzelf of juist buiten zichzelf zoekt. Locus of control is een eigenschap van iemands persoonlijkheid, en er kunnen grofweg twee soorten onderscheiden worden:

intern: iemand met een interne locus of control gelooft dat hij zijn eigen leven bepaalt.

extern: iemand met een externe locus of control gelooft dat zijn leven bepaald wordt door zijn omgeving, het lot, toeval of andere mensen.

(Bron: nl.wikipedia.org)

en voor de correlaties leveren vrijwel het zelfde beeld op.

De *MeSu* hebben een hogere score voor 'geluk' dan de *MiSu*. Dat betekent hier dat de *MeSu* positieve resultaten toeschrijven aan de eigen inzet en niet aan geluk. Daarin verschillen ze significant van de *MiSu*, die dat in veel minder sterke mate doen. In de beleving van de *MiSu* speelt bij positieve resultaten de factor geluk een duidelijk grotere rol dan in de beleving van de *MeSu*. Maar dit verschil in zienswijze tussen de groepen verdwijnt wanneer ze kijken naar negatieve resultaten. Dan vinden beide groepen dat dat vooral komt door toeval of pech. Dit is een bekend verschijnsel. Successen wijten we aan onszelf, maar falen aan anderen c.q. andere factoren.

Er is geen verschil in analysevaardigheden tussen de *MeSu* en *MiSu*. Er is evenmin ver-

schil in de behoefte om veel en diep na te denken. Voor de tweede competentie onder behoefte om na te denken is het verschil wel significant. De *MiSu* hebben duidelijk meer behoefte aan langdurig en precies nadenken (incl. nieuwe manieren van denken) over ingewikkelde problemen. De *MeSu* hebben die behoefte veel minder. Goed nadenken vinden de *MeSu* prima, maar het moet niet te ingewikkeld worden. Dan haken ze af.

Het verschil in risicohouding tussen de beide groepen is niet significant. Voor het onderdeel 1 onder 'behoefte aan reflectie' blijkt uit de scores dat de *MeSu* iets minder behoefte hebben aan reflectie dan de *MiSu*. Ze zijn minder kritisch voor zichzelf. Voor de competentie organisatievaardigheden schatten de *MeSu* zichzelf lager in dan de *MiSu*. Met name de organisatievaardigheden die betrekking hebben op het omgaan met personeel zijn bij de *MiSu* beter.

Tabel 3.8 Verschillen in gemiddelde tussen *MeSu* en *MiSu* en correlaties met mutatie.

	<i>MiSu</i>	<i>MeSu</i>	Significantie (p-waarde)	Correlatie met mutatie kasstroom
Beheersingsoriëntatie				
• Geluk	2,69	4,19	<0,01	0,60 (p=0,01)
• Slachtoffer	5,25	4,93	0,51	-0,21 (p=0,46)
Analysevaardigheden	5,31	5,25	0,90	-0,15 (p=0,58)
Behoefte om na te denken				
• Veel en diep nadenken	4,81	5,07	0,66	-0,08 (p = 0,78)
• Langdurig en precies nadenken (incl. nieuwe manieren van denken) over ingewikkelde problemen	4,79	3,38	0,04	-0,44 (p = 0,09)
Risicohouding	3,79	4,38	0,40	-0,00 (p=0,99)
Behoefte aan reflectie				
• Onderdeel 1	2,91	3,89	0,27	0,36 (p=0,17)
• Onderdeel 2	2,84	2,97	0,84	0,17 (p=0,52)
Organisatievaardigheden				
• Algemene organisatievaardigheden	2,22	2,32	0,82	0,09 (p=0,75)
• Organisatievaardigheden rond personeel	2,32	3,18	0,10	0,45 (p=0,08)

Toelichting op begrippen in de tabel:

- **Geluk**
Een hoge score op "geluk" betekent dat respondenten een interne beheersingsoriëntatie hebben. In dit geval betekent een hoge score dat ze succes niet toeschrijven aan geluk maar aan eigen inzet.
- **Slachtoffer**
Een hoge score op slachtoffer betekent ook dat respondenten een interne beheersingsoriëntatie hebben. In dit geval betekent een hoge score dat ze falen niet toeschrijven aan pech maar aan eigen fouten.
- **Analysevaardigheden**
Een hogere score betekent dat de respondent zijn analyse vaardigheden hoger inschat.
- **Behoefte om na te denken**
Een hogere score betekent een voorkeur voor taken waarbij nagedacht moet worden.
- **Risicohouding**
Een hogere score betekent dat de respondent minder moeite heeft met het nemen van risico's.
- **Behoefte aan reflectie**
Een hogere score betekent dat de respondent geen behoefte heeft aan reflectie. Het is moeilijk om verschillende interpretaties te geven aan de beide onderdelen 1 en 2. Het onderscheid wordt gemaakt omdat de betrouwbaarheid van de meetmethode dan hoger is.
- **Organisatievaardigheden**
Een hogere score betekent dat de respondent zijn organisatievaardigheden laag inschat.

3.4 Ervaringen rond de planvormingsfase en bouw

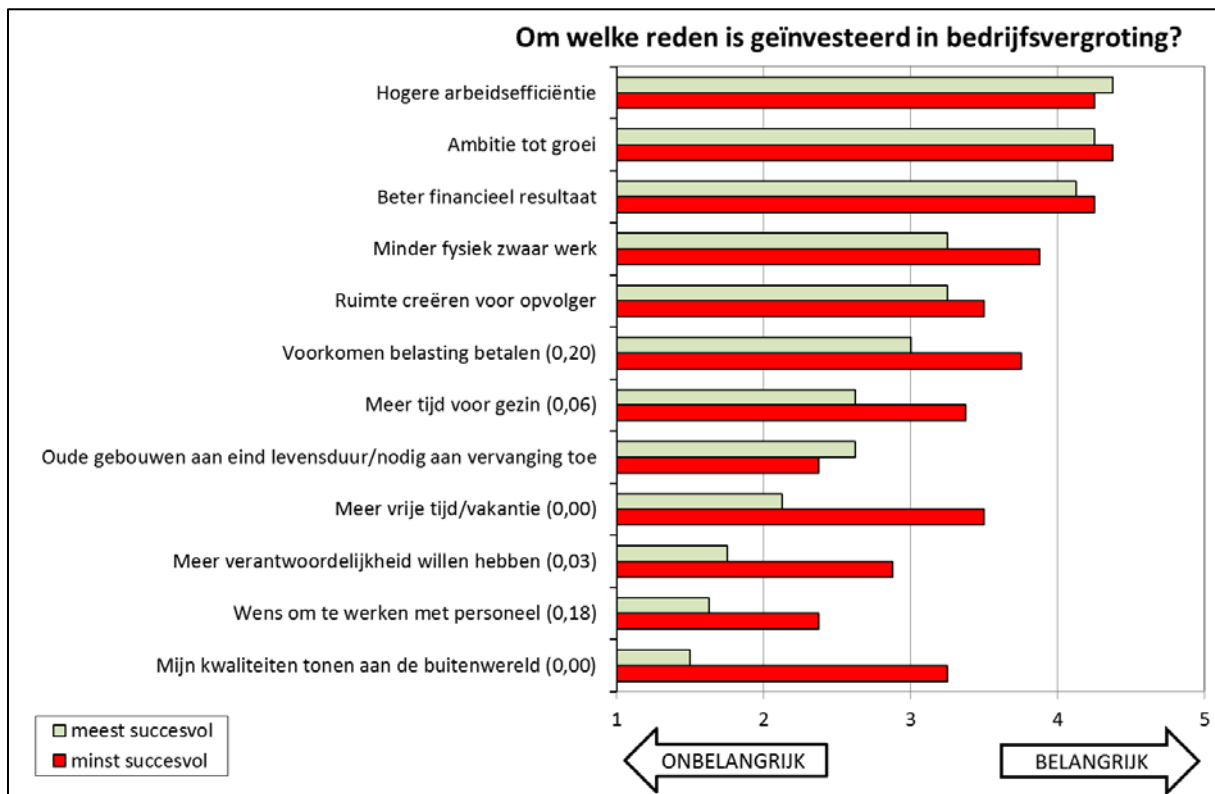
In de planvormingsfase worden ideeën ontwikkeld, uitgewerkt en omgezet in een plan. Vervolgens worden offertes gevraagd, de financiering geregeld en de bouw aanbesteed. Bij dit gehele proces zijn binnen het bedrijf één of meer personen betrokken. Daarnaast worden in veel gevallen ook nog externe adviseurs ingeschakeld. De resultaten binnen deze paragraaf hebben betrekking op de ervaringen die de

melkveehouders in deze fasen van planvorming hebben opgedaan. Daarbij gaat het achtereenvolgens om redenen voor investering in groei, gehanteerde criteria bij maken van keuzes, betrokken personen binnen bedrijf en adviseurs, bronnen van informatie en gebruikte methoden om verwachte economische resultaten te prognosticeren.

3.4.1 Redenen voor investering in groei

Uit figuur 3.1 blijkt dat de redenen die de ondernemers opgeven voor de het ontwikkelen van de investeringsplannen vrij sterk overeen komen. In deze en volgende figuren binnen dit hoofdstuk staan de redenen opgesomd op basis van de volgorde van belangrijkheid zoals de groep *MeSu* die heeft aangegeven. Aan de

lengte van de balken is vervolgens af te leiden in hoeverre deze volgorde overeenkomt met die van de *MiSu*. Het verhogen van de arbeidsefficiëntie, de eigen ambitie om te groeien en het verbeteren van het financieel resultaat, waren voor beide groepen de belangrijkste drijfveren om een groeiplan te maken.



Figuur 3.1 Gemiddelde scores voor het belang van diverse redenen als aanleiding voor het investeringsplan.

De groepen vertonen significante verschillen in scores voor de redenen 'Meer vrije tijd / vakantie', 'Mijn kwaliteiten tonen aan de buitenwereld', 'Meer verantwoordelijkheid willen hebben' en 'Meer tijd voor gezin'. De *MiSu* hechten meer belang aan vrije tijd en tijd voor gezin. Ook geven ze een sterkere behoefte aan om de eigen kwaliteiten te tonen aan de buitenwereld en om binnen het bedrijf meer verantwoorde-

lijkheid op zich te nemen. De *MiSu* zijn ook iets sterker gericht op de wens om te werken met personeel. Dat is in lijn met de extra nadruk op het organiseren van privé-tijd en de wens tot meer verantwoordelijkheid. Verder benadrukken de *MiSu* sterker dat het voorkomen van het betalen van belasting ook een belangrijke reden was om het groeiplan te ontwikkelen.

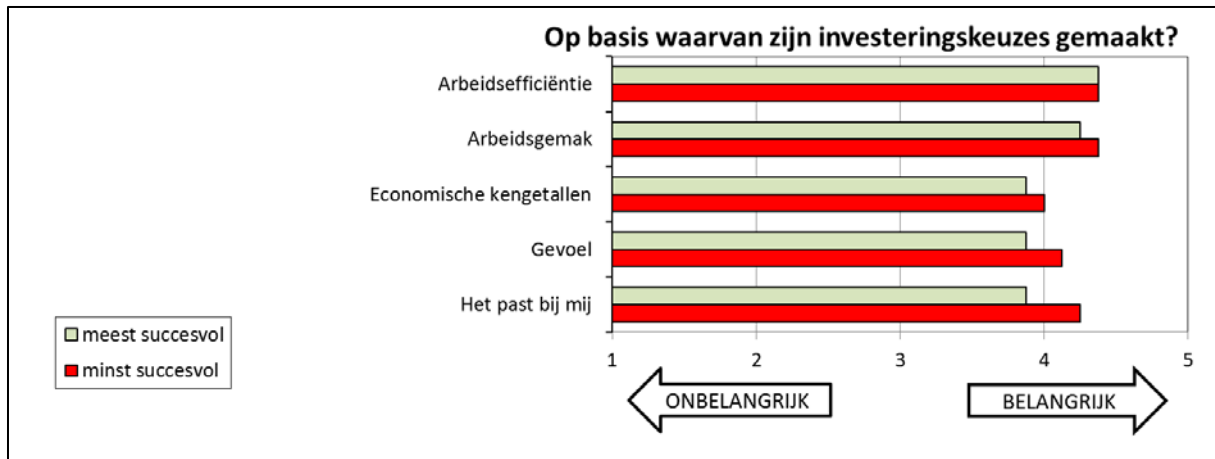
De *MeSu* benadrukken vrij sterk drie hoofdredenen en kennen aan de onderste redenen in de figuur relatief weinig waarde toe. Ze verto-

nen daarmee duidelijk meer focus op arbeidsefficiëntie, groei en financieel resultaat. De *MiSu* vinden meer redenen belangrijk.

3.4.2 Criteria voor het maken van keuzes in een plan

Bij het maken van keuzes rond investeringsplannen zijn er geen significante verschillen tussen de beide groepen. Criteria als 'Gevoel'

en 'Het past bij mij' vinden de *MiSu* blijkbaar iets belangrijker dan de *MeSu*.



Figuur 3.2 Criteria voor het maken van investeringskeuzes.

3.4.3 Betrokkenheid bij besluitvorming van personen binnen bedrijf

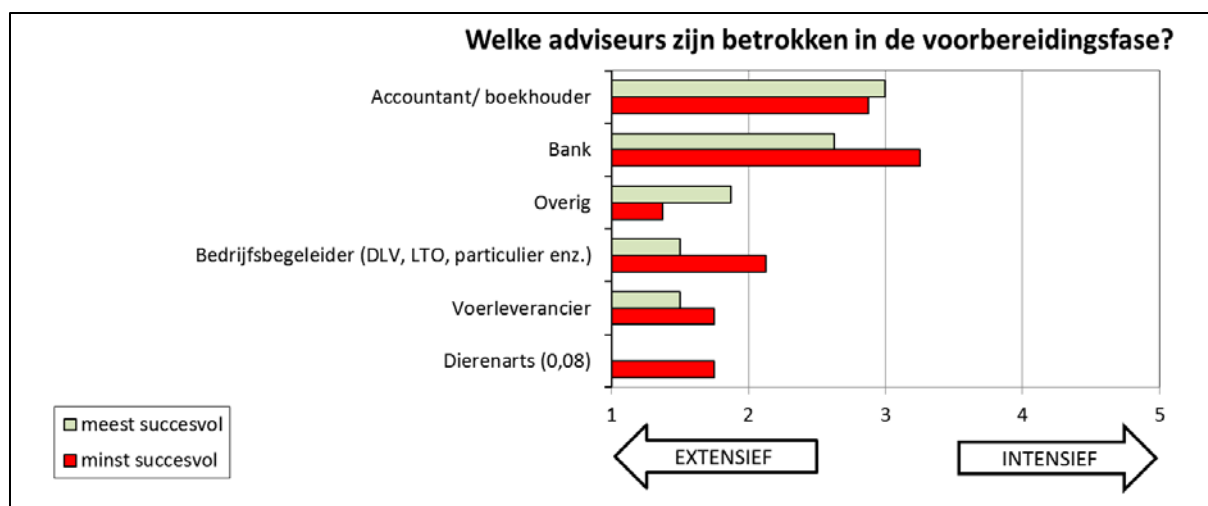
Aan de ondernemers is gevraagd aan te geven welk procentueel aandeel de verschillende personen die binnen het bedrijf betrokken zijn, bij de besluitvorming hebben gehad. Hierbij kwam een duidelijk verschil tussen de *MiSu* en de *MeSu* naar voren. Binnen de *MeSu* had de tweede ondernemer een significant groter aandeel in de besluitvorming (45,9%) dan bij de *MiSu* (27,1%). Het aandeel van de eerste ondernemer binnen de beide groepen is respec-

tievelijk 42,0% (*MeSu*) en 62,5% (*MiSu*). Binnen de groep *MeSu* worden dus meer ($p = 0,13$) personen betrokken bij de besluitvorming. Op de bedrijven van de *MiSu* blijkt de eerste ondernemer een zeer dominante positie in de besluitvorming te hebben, terwijl de overige ondernemers binnen de groep *MiSu* een duidelijk kleiner deel in de besluitvorming hebben dan bij de *MeSu*.

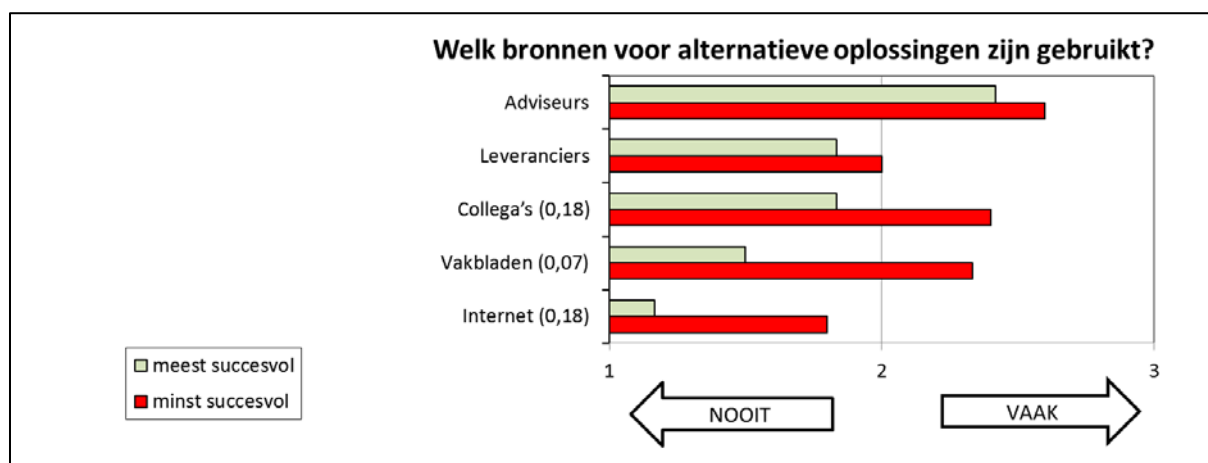
3.4.4 Welke externe adviseurs waren betrokken bij advisering in de voorbereidingsfase?

In de voorbereidingsfase hebben de *MeSu* minder intensief gebruik gemaakt van adviseurs dan de *MiSu*. Dat blijkt uit de resultaten in figuur 3.3. Dat geldt voor alle adviseurs met uitzondering van de accountant/boekhouder en de overige adviseurs. Die beide typen adviseurs worden door de *MeSu* iets intensiever ingezet. Helaas is niet bekend welke adviseurs vallen onder de categorie overige. Mogelijk zijn dit

specialisten op het gebied van ruimtelijke ordening en/of vergunning. Alleen voor de betrokkenheid van de dierenarts is het verschil tussen de beide groepen significant. Voor de overige adviseurs geldt dat de verschillen tussen de beide groepen het grootst zijn voor de adviseurs van banken en voor de bedrijfsbegeleiders. Die worden door de *MiSu* intensiever geraadpleegd.



Figuur 3.3 Intensiteit van de betrokkenheid van adviseurs in de voorbereidingsfase.



Figuur 3.4. Geraadpleegde bronnen bij het vergelijken van alternatieve plannen.

3.4.5 Ondersteuning bij vergelijking plannen

Tijdens het interview is gevraagd hoe de ondernemers tot oplossingen kwamen wanneer er in de voorbereidingsfase rond het plan meerdere alternatieven waren. In beide groepen was er bij het merendeel van de ondernemers sprake van alternatieve plannen. De resultaten in figuur 3.4 geven aan welke bronnen werden geraad-

pleegd om in dat geval tot keuzes te komen. De verschillen tussen de groepen zijn hier het grootst voor de vakbladen (significant verschil), collega's en internet (beide niet significant). Het beeld dat uit figuur 3.4 naar voren komt is dat de *MiSu* iets meer waarde hechten aan externe bronnen dan de *MeSu*.

3.4.6 Beschikbaarheid van informatie om te beslissen vooraf en achteraf

Op de vraag of de ondernemers beschikten over voldoende informatie om te beslissen over de gemaakte plannen gaven beide groepen aan dat ze vooraf beschikten over voldoende informatie. Twee ondernemers uit de groep *MiSu*

gaven aan dat ze achteraf gezien meer info hadden moeten hebben. Bij de één had dat betrekking op de strategische keus en bij de ander op meer kennis over de mogelijkheden bij de bouw van de stal.

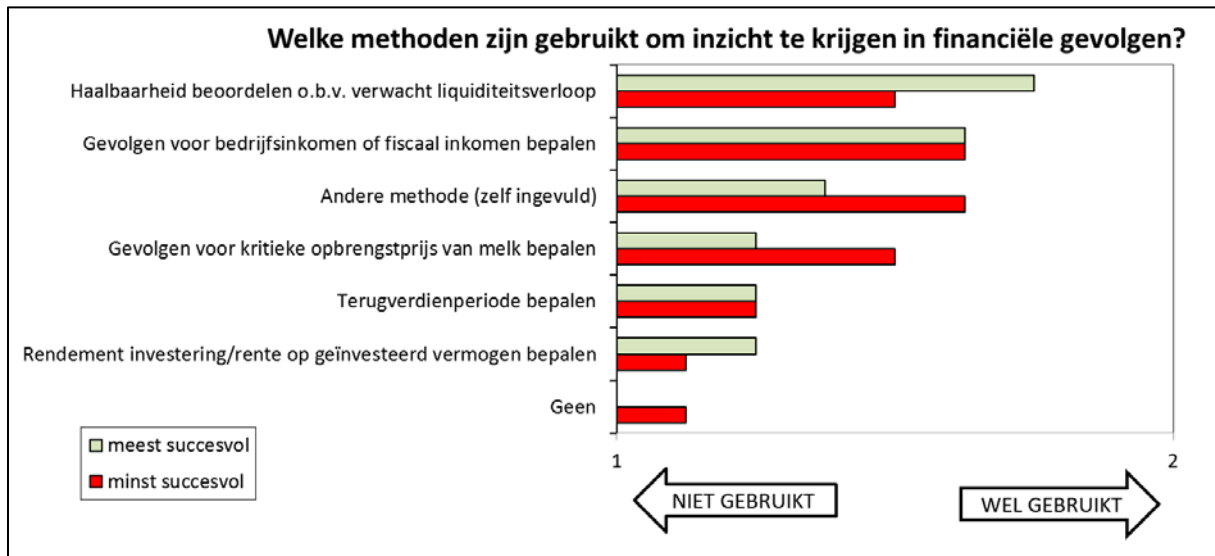
3.4.7 Gebruikte methode om inzicht te krijgen in financiële gevolgen

Uit figuur 3.5 blijkt dat de *MeSu* hun inzicht in de financiële gevolgen vrijwel geheel ontleend hebben aan de berekening van de financiële

haalbaarheid en gevolgen voor inkomen. Bij de *MiSu* is ook gerekend aan de gevolgen voor het inkomen en daarnaast zijn andere methoden

gebruikt. Uit de resultaten van interviews blijkt dat die andere methoden zeer divers van aard zijn, waarbij twee keer de term bedrijfsplan en eveneens twee keer het belang van gevoel is

genoemd. De *MiSu* hebben bij hun besluitvorming ook meer naar het kengetal kritieke melk-prijs gekeken.



Figuur 3.5 Gebruikte methoden om inzicht te krijgen in de financiële gevolgen van het investeringsplan.

3.4.8 Conclusies en ervaringen rond de planvormingsfase en bouw

1. De *MeSu* benadrukken drie drijfveren voor groeiplannen: arbeidsefficiëntie, ambitie tot groei en financieel resultaat. De *MiSu* vinden dit ook belangrijke, maar zij hechten daarnaast ook veel waarde aan meer grip op privétijd, arbeidsbelasting, het tonen van de eigen kwaliteiten aan de buitenwereld, het beperken van belastingbetalingen en meer verantwoordelijkheid willen hebben.
2. De *MeSu* hebben een sterke focus op hun eigen plan, dat ze scherp gedefinieerd lijken te hebben en waar ze veel vertrouwen in hebben. Ze raadplegen in de planvormingsfase minder externe bronnen en adviseurs. De adviseurs vanuit accountancy vormen hierop een uitzondering. Die schakelen de *MeSu* iets meer in.
3. Bij het maken van keuzes rond plannen spelen bij alle ondernemers gevolgen voor liquiditeit en inkomen een grote rol als economische criteria. Maar bij de algehele planvorming spelen arbeidsefficiëntie en arbeidsgemak ook een grote rol. Verder geven de meesten aan dat ze ook een goed gevoel bij een plan moeten hebben in combinatie met de overtuiging dat het plan bij hen past.
4. Binnen de *MeSu* zijn meer ondernemers binnen het bedrijf bij de planvorming betrokken dan binnen de *MiSu*. Bij de *MiSu* beslist de ondernemer vaker alleen over de planvorming.

3.5 Terugblik op de totale groeiperiode

Hoe zijn de bedrijven veranderd en hoe beoordelen de veehouders nu die veranderingen? Daarbij evalueren we ook het totale proces van planvorming tot huidige exploitatie. De geëvalueerde onderwerpen zijn:

- uitbesteding van activiteiten;
- inschakeling externe adviseurs;
- benutting van productiefactoren;
- het proces van plan maken tot exploitatie;

- gevolgen voor economie en arbeid;
- keuzes die men achteraf gezien anders zou maken;
- inspanningen om het rendement van de investering te verhogen;
- de ontwikkeling van enkele technische en economische kengetallen die buiten de verslaglegging van het accountantskantoor vallen.

3.5.1 Uitbesteden van werk

Zowel voor als na de uitvoering van het investeringsplan besteden de *MiSu* meer activiteiten uit dan de *MeSu*. Aan de vele positieve percentages verandering in uitbesteding na groei in de kolom *MiSu* (tabel 3.9) is te zien dat deze groep bedrijven meer werk gaat uitbesteden. In de kolom met percentages voor de groep *MeSu* is er alleen een duidelijke stijging in uitbesteed werk voor wiersen en mest uitrijden te zien (niet significant). Het eindresultaat in de verschil-

kolom toont veel negatieve getallen. Dat betekent dat de *MiSu* voor vrijwel alle activiteiten na groei meer uitbesteden dan de *MeSu*. Voor de activiteiten wiersen en hakselen is dit het effect het meest significant.

De stijging van het aandeel loonwerk bij de *MiSu* zou mede veroorzaakt kunnen zijn doordat het aantal ha's bij deze groep meer is toegenomen (+ 9 ha, tabel 3.1).

Tabel 3.9 Verandering in percentage uitbesteed werk na groei.

Activiteit	<i>MiSu</i> (A)	<i>MeSu</i> (B)	Vershil B – A	significantie
Maaïen	+18	+1	-16	
Schudden	0	0	0	
Wiersen	+50	+13	-38	0,09
Inkuilen gras	+21	+3	-18	
Hakselen maïs	+25	0	-25	0,17
Mest uitrijden	+23	+37	+14	
Kunstmest strooien	+6	+6	0	
Grondbewerking`maïs/gras	+10	-3	-13	
Jongvee-opfok	+12	-3	-15	
Kunstmatige inseminatie	0	-13	-13	
Klauwbekappen	+9	+9	0	
Voeren	+13	0	-13	

3.5.2 Inschakeling van externe adviseurs

In tabel 3.10 staan de veranderingen in de inzet van adviseurs vóór en na de uitvoering van het groeiplan. Vóór uitbreiding is door alle ondernemers een adviseur ingeschakeld voor advisering over rantsoenen. Na uitbreiding is men hier in beide groepen (nog) meer gebruik van gaan maken. Voor personeelsmanagement maakt vóór de groei geen van de bedrijven gebruik van een adviseur. Na de groei geven twee *MiSu* en één *MeSu* aan hier meer gebruik van te maken. Voor de overige activiteiten is de volgorde in intensiteit van gebruik van de verschillende typen adviseurs: meest intensief voor financieel management, dan fokkerij en

het minst intensief voor ruwvoerteelt en melkwinning. Die rangvolgorde is voor de *MeSu* en *MiSu* ook identiek.

In de periode na de uitvoering van het groeiplan liggen de percentages in de regels "Na" voor de *MiSu* bij alle activiteiten op een gelijk of iets hoger niveau dan bij de *MeSu*. Dit betekent dat de *MiSu* vaker extra advies vragen sinds de uitvoering van het groeiplan dan de *MeSu*. In de meeste gevallen is dit verschil niet significant; alleen voor het verschil in het vaker vragen om fokkerij-advies door de *MiSu* is het wel significant.

Tabel 3.10 Verandering in inschakeling externe adviseurs vóór en na uitvoering van het groeiplan.

Activiteit	<i>MiSu</i> (A)	<i>MeSu</i> (B)	Vershil B – A	significantie
Rantsoen opstellen vóór ^a	1,00	1,00	0,00	
Na ^b	113%	106%	-6%	
Ruwvoerteelt vóór	0,50	0,12	-0,38	
Na	119%	113%	-6%	
Financieel management vóór	0,75	0,87	+0,12	
Na	119%	113%	-6%	
Melkwinning vóór	0,50	0,25	-0,25	
Na	106%	106%	0%	
Fokkerij vóór	0,62	0,62	0,00	
Na	131%	100%	-31%	0,01
Personeelsmanagement vóór	0,00	0,00	0,00	
Na	113%	106%	-6%	

^a Ja=1, nee= 0

^b Onveranderd = 100%, meer = 150%

Samengevat is de conclusie rond de inzet van adviseurs: adviseurs voor ruwvoerteelt en melkwinning werden vooraf door de *MiSu* iets meer ingeschakeld dan door de *MeSu* en na de groei

is de inzet van alle adviseurs, met uitzondering van de melkwinningsadviseur, binnen de groep *MiSu* ook iets sterker toegenomen dan bij de *MeSu*.

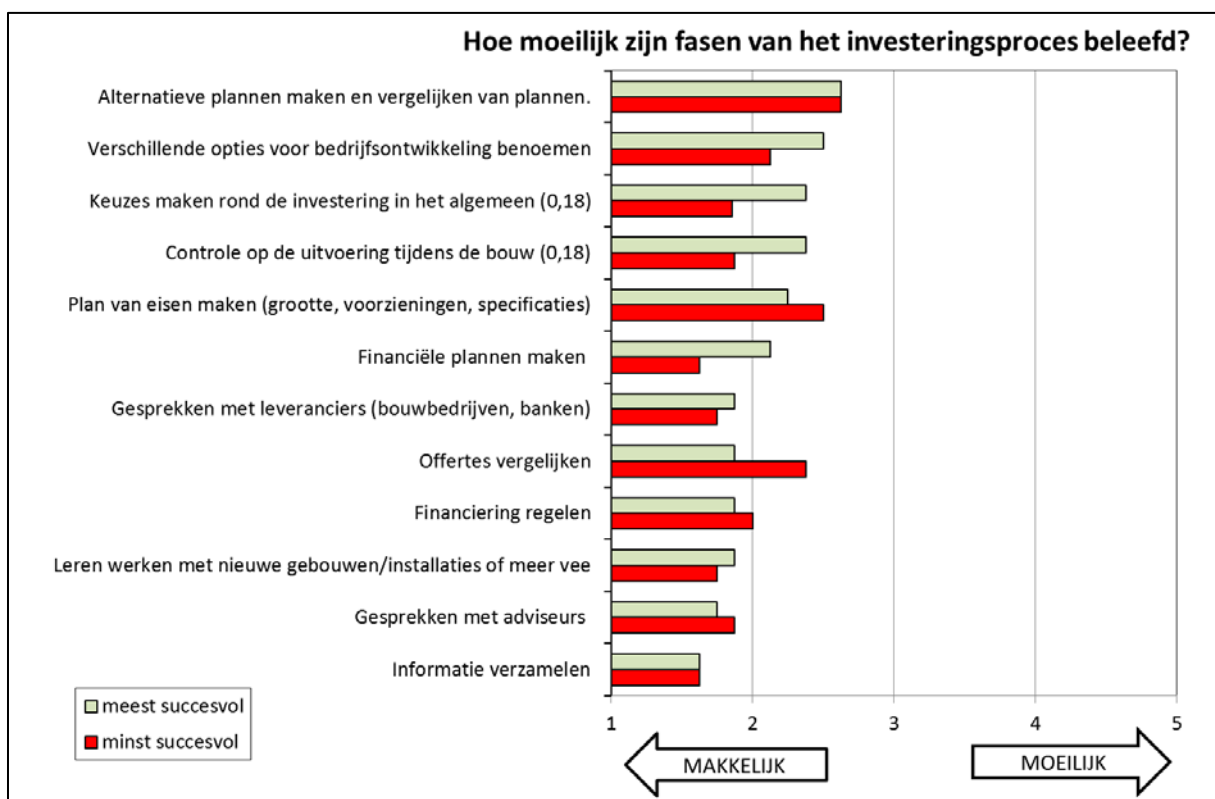
3.5.3 Benutting van productiefactoren in periode na bouw

In tabel 3.11 is aangegeven dat de *MeSu* de productiemiddelen melkveestall en jongveestall intensiever benutten dan de *MiSu*. Ondanks dat ze deze stallen in de eerste jaren beter benutten, blijkt uit een andere enquêtevraag dat de *MeSu* er iets langer over doen om de stallen volledig te benutten, nl. 4,5 jaar in plaats van 3,9 jaar voor de *MiSu*. Hieruit kunnen we concluderen dat de *MiSu* weliswaar in de beginjaren meer onderbezetting hebben, maar wel in hoger tempo de stal vullen met vee. Voor de capaciteit van de mestopslag geldt dat de *MiSu* die geheel benutten, terwijl er in de

mestopslag op de bedrijven van de *MeSu* nog ruimte is voor extra mest. Voor de productiefactor arbeid geven de *MeSu* aan dat er nog enige ruimte is voor het besteden van extra uren, terwijl de *MiSu* aangeven dat alle arbeid benut is. Dit is opvallend gezien het feit dat de *MeSu*-bedrijven na uitbreiding significant meer melk per VAK produceren (tabel 3.1); maar het sluit wel aan bij de door de *MiSu* aangegeven doelstellingen rond vrije tijd. Overigens vertonen geen van de weergegeven benuttingspercentages significante verschillen.

Tabel 3.11 Benutting (%) productiefactoren tijdens de eerste drie jaren na de investering.

Productiefactor	<i>MiSu</i> (A)	<i>MeSu</i> (B)	Vershil B – A	significantie
Melkveestall	73	84	+11	
Jongveestall	92	95	+2	
Mestopslagcapaciteit	101	95	-6	
Arbeid	100	98	-3	



Figuur 3.6 Beoordeling van de moeilijkheidsgraad van diverse fasen in planvorming en uitvoering.

3.5.4 Terugblik op het proces en eindresultaat

Moeilijkheden in de verschillende fasen rond de groei

Wanneer de ondernemers terugblikken op de verschillende fasen rond planvorming en bouw die ze hebben doorlopen, blijkt dat de *MeSu* over het algemeen het gehele proces als iets moeilijker hebben ervaren dan de *MiSu*. In figuur 3.6 is dat zichtbaar doordat de lichtgroene *MeSu*-staven over het algemeen iets langer zijn dan de donkerrode *MiSu*-staven. Dit geldt met name voor de onderdelen keuzes maken rond de investering in het algemeen, controle op uitvoering tijdens de bouw (voor beide geldt: $p = 0,18$, dus richting significant), financiële plannen maken en verschillende opties voor bedrijfsontwikkeling benoemen. Daar staat tegenover dat de *MeSu* het vergelijken van offertes en het opstellen van het plan van eisen minder moeilijk vonden. Geen van de verschillen tussen de beide groepen was overigens significant.

Wat achteraf gezien anders doen?

Wanneer de ondernemers uit de beide groepen achteraf terugblikken op de uitbreiding blijken ze op één punt significant van elkaar te verschillen (tabel 3.12). De *MiSu* geven aan dat ze zich vooraf beter zouden willen verdiepen in de bouw dan ze nu hebben gedaan. De *MeSu* geven unaniem aan dat ze het weer op de zelfde wijze zouden aanpakken. Bij de mondelinge toelichtingen van de *MiSu* op deze behoefte om zaken anders te doen, komen geen gemeenschappelijke punten naar voren.

Tussen de groepen is er geen verschil in tevredenheid over adviseurs, leveranciers en de omvang van de uitbreiding. Bij de adviseurs wordt binnen beide groepen - iets vaker dan bij de leveranciers - opgemerkt dat men een volgende keer een andere zou kiezen.

Één *MeSu* en twee *MiSu* geven aan dat ze achteraf gezien forser hadden moeten uitbreiden: meer quotum kopen, meer grond kopen en groter bouwen.

Tabel 3.12 Behoefte om zaken achteraf gezien anders aan te pakken.

Wat zou u achteraf gezien anders doen?	<i>MiSu</i> (A)	<i>MeSu</i> (B)	Verskil B – A	significantie
Beter vooraf verdiepen in bouw	1,63 ^a	2,00	0,38	0,08
Andere leverancier(s)	2,00	1,88	-0,13	
Andere adviseur(s)	1,75	1,75	0,00	
Groter bouwen/sterker uitbreiden	1,69	1,75	0,06	

^a 1 = zou ik anders doen, 2 = zou ik hetzelfde doen

3.5.5 Ervaringen rond de gevolgen voor economie en arbeid

In tabel 3.13 is aangegeven hoe tevreden ondernemers zijn over de economische resultaten en arbeid in de nieuwe bedrijfssituatie. In de kolommen waar de verschillen zijn uitgedrukt in getallen tussen 0 en 100 staan iets vaker positieve getallen dan negatieve bij de vragen over tevredenheid met de nieuwe situatie. Dit betekent dat de *MeSu* gemiddeld meer tevreden zijn of vinden dat het meer is meegevallen. Slechts in één geval gaat het om een significant verschil, namelijk bij de aangegeven frequentie van voorkomen van liquiditeitsproblemen. Volgens de eigen opgave van de ondernemers kwam dit bij *MeSu* minder vaak voor dan bij *MiSu*. Dit beeld stemt overeen met de cijfers in paragraaf 3.3. die laten zien dat de gemiddelde marge bij de *MiSu* sterk afnam, terwijl deze bij de *MeSu* juist toenam. Ook de aangegeven schulden na afloop van de uitbreiding lijken in lijn met de schulden zoals die naar voren kwamen uit de economische administraties over de

jaren 2008/09 (tabel 3.6). Daar zijn de gemiddelde schuld niveaus over 2008 en 2009 iets lager, waarschijnlijk als gevolg van aflossingen sinds de afronding van de bouw.

Uitzonderingen op de regel dat de *MeSu* positiever zijn over de effecten na groei dan de *MiSu* zijn:

- Overschrijding van de bouwkosten kwam volgens de *MeSu* vaker voor. Dit terwijl de absolute hoogte van de investeringen in gebouwen bij de *MiSu* hoger was (tabel 3.6).
- Over het effect van de uitbreiding op het economisch resultaat zeggen de *MeSu* iets vaker dat het is tegengevallen. Dit verschil is overigens klein en enigszins in tegenstelling tot de reactie op de volgende vraag over de tevredenheid van het economisch resultaat in de nieuwe bedrijfsopzet. Daar tonen de *MeSu* zich tevredener dan de *Mi-*

Su. De *MeSu* zijn dus tevreden over hun economisch resultaat, maar hadden blijkbaar een gunstiger resultaat verwacht.

In de toelichting op de behaalde economische doelen zeggen veel veehouders dat de doelen voor groei en arbeid zijn gehaald. Vanuit de *MeSu* melden vrijwel alle veehouders dat ze tevreden zijn over de financiële resultaten in de periode na bouw: goede opbrengsten uit melk en omzet en aanwas, en inkomen en kasstromen ontwikkelen zich gunstig. De *MeSu* geven vrij algemeen aan dat ze aan alle betalingsverplichtingen kunnen voldoen. Vanuit de *MiSu* noemen drie veehouders enkele voorzichtig positieve redenen waarom ze tevreden zijn over de ontwikkeling van de economische resultaten.

Bij de toelichting op mee- en tegenvallers melden twee veehouders uit de *MeSu* dat een BVD-uitbraak een financiële tegenvaller was. Op de vraag of er liquiditeitsproblemen zijn opgetreden, antwoorden drie veehouders uit de *MeSu* dat ze in het jaar van de lage melkprijs

(2009) liquiditeitsproblemen hebben gehad. Vanuit de *MiSu* geven zes van de acht veehouders aan dat ze in 2009 de aflossingen hebben onderbroken. Daar staat tegenover dat vanuit de *MeSu* drie veehouders melden dat ze meerdere jaren extra aflossingen hebben gedaan bovenop de verplichte. Vanuit de groep *MiSu* geeft ook één veehouder aan dat hij extra heeft afgelost.

Als toelichting op het meevallen van het extra aantal uren geven veehouders in beide groepen aan dat dit vooral komt door het sneller melken als gevolg van nieuwe melkinstallaties. Binnen de *MiSu* verklaren twee veehouders het ook mede doordat er extra werkzaamheden zijn uitbesteed. Vanuit de *MiSu* melden drie veehouders dat ze een hoge werkdruk ervaren sinds de groei. Dat de *MiSu* meer werkdruk ervaren dan de *MeSu* kan te maken hebben met hun sterkere behoefte aan tijd voor gezin en vrije tijd, die ze hebben aangegeven bij de redenen voor groei (figuur 3.1).

Tabel 3.13 Ervaringen rond de gevolgen voor economie en arbeid.
Hoe hoger het getal, des te gunstiger is de waardering door de veehouder.

Vraag	Antwoord*	<i>MiSu</i> (A)	<i>MeSu</i> (B)	Vershil B – A	Signifi- cantie
Algemeen					
Zijn vooraf gestelde doelen gehaald?	nee=0, deels=50, ja=100	82	88	6	
Trad er na de uitbreiding ook een periode op met lagere technische en economische resultaten?	nee=100, ja=0	50	38	-12	
Economie					
Het effect van de uitbreiding op het economisch resultaat is	tegengevallen=0, meegevallen=100	69	63	-6	
Hoe tevreden bent u over het economisch resultaat in de nieuwe bedrijfsopzet	ontevreden=0, tevreden =100	75	88	13	
Zijn er financiële problemen / liquiditeitsstekorten opgetreden ?	nooit=100, soms=50, vaak=0	66	88	22	0,08
Kwam overschrijding van de bouwkosten ten opzichte van de begroting voor?	nooit=100, vaak=0	75	53	-22	0,18
Hoe hoog was de schuld per kg melk na afloop van de uitbreiding?		€ 1,28	€ 1,37	€ 0,09	
In hoeveel jaar wilde u deze schuld aflossen?		23,9	29,0	5,1	0,10
Arbeid					
Het benodigde aantal extra uren voor het rondzetten van de bedrijfsvoering is	tegengevallen=0, meegevallen=100	75	88	13	
Hoe tevreden bent u over arbeid in de nieuwe bedrijfsopzet	ontevreden=0, tevreden =100	63	88	25	

3.5.6 Aanpak om rendement investering zo hoog mogelijk te maken

Met open vragen hebben we geïnventariseerd wat de ondernemers in de fasen van de planvorming en –uitvoering hebben gedaan om het rendement van de investering zo hoog mogelijk te maken. In de planvormingsfase geven zowel de *MiSu* als de *MeSu* meerdere keren aan dat ze veel aandacht hebben besteed aan goedkoop bouwen: niet te veel voorzieningen in de stal en vooral meerdere aannemers vragen om een offerte uit te brengen. Twee veehouders uit de groep *MiSu* geven aan dat ze veel tijd hebben besteed aan een goede voorbereiding van de plannen.

Tijdens de bouw zijn er geen verschillen in de inspanningen die de beide groepen hebben gedaan om het rendement te beïnvloeden. Beide groepen maken tijdens de bouw soms nog kleine aanpassingen in de plannen, ze hebben veel meegewerkt en meerdere veehouders

hebben het werk van de aannemer nauwgezet gecontroleerd.

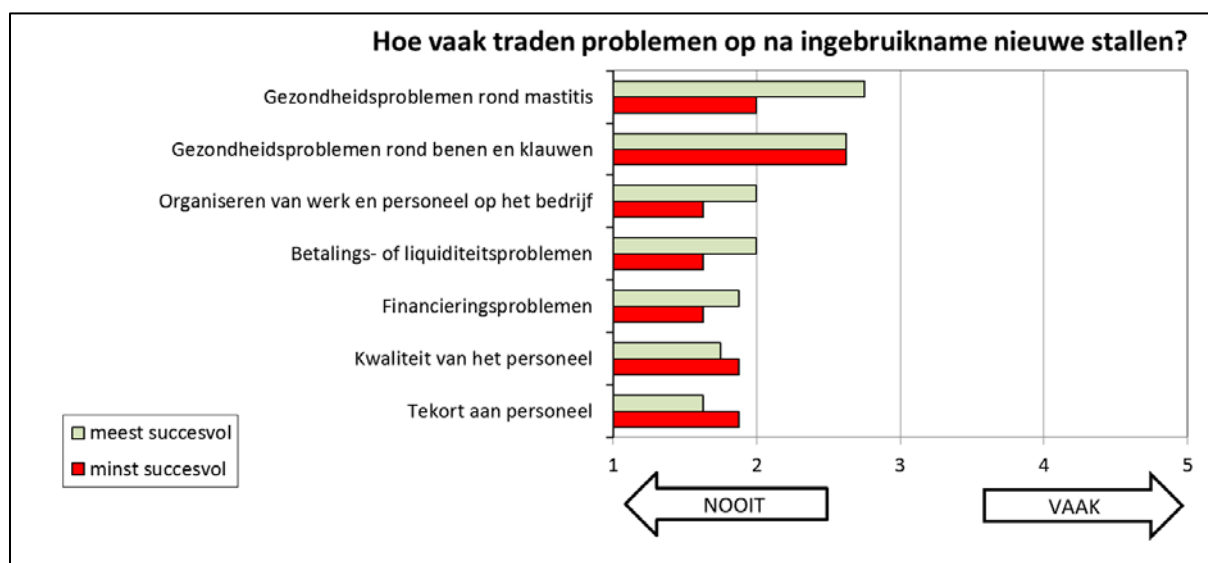
In de fase na de oplevering noemen vier veehouders uit de *MeSu* dat ze extra aanpassingen rond het verbeteren van de voeding hebben aangebracht en twee hebben de stalplaatsen versneld opgevuld. Binnen de *MiSu* noemen drie veehouders dat ze maatregelen hebben genomen om de vruchtbaarheid te verbeteren en twee dat ze veel aandacht besteden aan het behalen van goede technische resultaten van de veestapel.

Op de vraag welke maatregelen de ondernemers nog willen nemen om het rendement van het bedrijf te verbeteren antwoorden vier veehouders bij de *MiSu* dat ze meer melk willen produceren binnen de bestaande stal. Voor de rest geeft men zeer uiteenlopende antwoorden.

3.5.7 Ervaringen rond economie, arbeid en technische kengetallen

Figuur 3.7 geeft weer hoe vaak problemen optraden na de ingebruikname van nieuwe stallen. De verschillen tussen de groepen *MiSu* en *MeSu* zijn het grootst voor gezondheidsproblemen rond mastitis. Die ervaren de *MeSu* duidelijk meer dan de *MiSu*. Dat geldt in mindere mate ook voor liquiditeitsproblemen en het organiseren van werk en personeel. Daar staat tegenover dat de *MiSu* het tekort aan personeel vaker ervaren als een probleem. Overigens is geen van de getoonde verschillen significant.

Het is merkwaardig dat de *MeSu* in figuur 3.7 aangeven dat ze meer (geen significant verschil) last hebben van betalings- of liquiditeitsproblemen en van financieringsproblemen, terwijl uit tabel 3.6 en 3.13 blijkt dat ze minder vaak tegen liquiditeitsproblemen aanlopen. De wijze van vraagstelling of een kritischer houding van de *MeSu* ten opzichte van betalingsproblemen, kan de oorzaak zijn van dit verschil tussen de perceptie en de werkelijkheid.



Figuur 3.7 Frequentie van voorkomen van problemen na ingebruikname nieuwe stal.

In reactie op aanvullende vragen over de verandering in celgetal na de bedrijfsuitbreiding,

geven de *MeSu* aan dat het celgetal is gedaald van 229.000 naar 181.000, terwijl het celgetal

binnen de groep *MiSu* zeer licht is gestegen van 169.000 naar 178.000. Mogelijk heeft de negatievere beoordeling van gezondheidsproblemen binnen de groep *MeSu* te maken met het hogere opgegeven celgetal in de periode vóór de bouw en de eerste jaren erna. Aan het eind lijken de verschillen tussen de groepen namelijk verdwenen. Ook is het mogelijk dat de *MeSu* de lat wat hoger leggen dan de *MiSu* en daarom bepaalde problemen wat kritischer beoordelen.

Binnen het onderzoek hebben we ook gevraagd naar de ontwikkeling van de tussenkaltijd, de melkproductie per koe en het krachtvoerconsumptie per koe. Uit de antwoorden blijkt dat de tussenkaltijd in beide groepen met ca. 5 dagen is gestegen en dat deze bij de *MeSu* structureel ca. 10 dagen langer is dan bij de *MiSu*. De melkproductie per koe is bij de *MeSu* gestegen met 400 kg en op de *MiSu* met 738 kg. Dit komt overeen met de resultaten over melkproductie per koe die zijn afgeleid uit de leveranties en

aantallen koeien uit de bedrijfseconomische administraties (tabel 3.1). Daaruit bleek een stijging van de melkproductie per koe van 178 voor de *MeSu* en 405 voor de *MiSu*. Hoewel deze getallen op een lager niveau liggen, is ook hier de productiestijging bij de *MeSu* ongeveer 50% van die van de *MiSu*. Mogelijk is het gestegen aandeel voedergewassen in het totale areaal (tabel 3.1) hier de verklaring voor.

Het krachtvoerverbruik per koe is bij de *MiSu* 105 kg per koe gedaald en bij de *MeSu* met een zelfde hoeveelheid gestegen. In al deze resultaten is een trend zichtbaar van een positieve ontwikkeling van de technische resultaten op de bedrijven van de *MiSu*: vruchtbaarheid, melkproductie per koe en krachtvoerverbruik ontwikkelen zich er gunstiger. De melkproductiecijfers uit tabel 3.1 bevestigen dit beeld. Daar blijkt dat zowel de melkproductie per koe als de gehalten aan vet en eiwit bij de *MiSu* sterker stijgen dan bij de *MeSu*. Dit leidt ook tot een iets gunstiger melkprijzontwikkeling op de *MiSu*.

3.5.8 Conclusies rond terugblik op de realisatie

Op de volgende punten verschillen de *MeSu* en *MiSu* van elkaar.

1. De *MeSu*:

- ervaren de fase waarin keuzes rond investeringen worden gemaakt als moeilijk;
- besteden veldwerk minder vaak uit;
- schakelen minder vaak adviseurs in, met uitzondering van de financieel adviseurs;
- zijn na afloop tevredener over het economisch resultaat, de arbeidssituatie en het realiseren van gestelde doelen;

2. De *MiSu*:

- ervaren de fase waarin het plan van eisen wordt opgesteld en offertes worden beoordeeld als moeilijke fasen;

- hebben betere technische resultaten van de veestapel;
- hebben meer last van liquiditeitsproblemen;
- ervaren een hogere werkdruk
- hebben soms tekort aan personeel en vinden de kwaliteit van het personeel soms onvoldoende;
- willen meer rendement realiseren door meer aandacht te besteden aan voeding en vruchtbaarheid.
- willen meer rendement realiseren door meer melk binnen de nieuwe stal te produceren.

3.6 Opvattingen over werkwijzen en vaardigheden rond bedrijfsontwikkeling

Deze paragraaf gaat in op persoonlijke opvattingen van de betrokken 16 ondernemers over werkwijzen en vaardigheden rond het groeiprocés van melkveebedrijven.

Het betreft de opvattingen zoals de ondernemers die hadden op het tijdstip van onderzoek in het voorjaar van 2012.

Achtereenvolgens komen hier aan de orde:

- vaardigheden die nodig zijn om groei te combineren met een beter economisch resultaat,
- criteria voor het beoordelen van investeringsplannen en het rendement van investeringen in diverse soorten productiemiddelen.
- Reacties van ondernemer op enkele stellingen rond het thema investeren op melkveebedrijven.

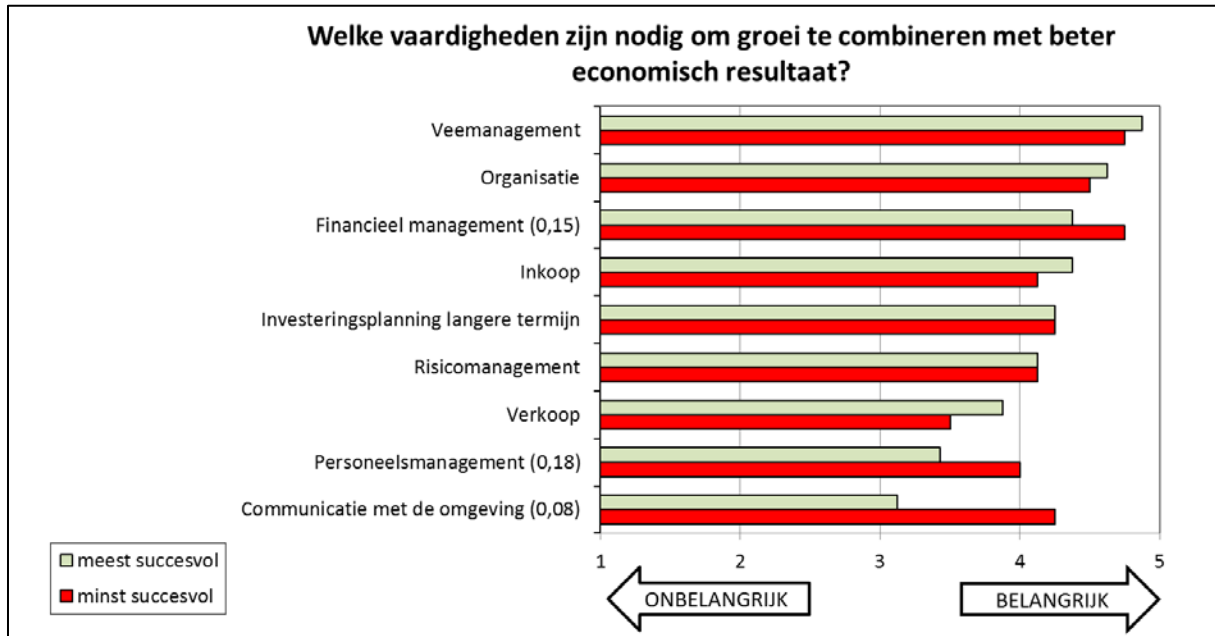
3.6.1 Belangrijke vaardigheden om groei te combineren met rendement

Uit figuur 3.8 blijkt dat de ondernemers vrijwel alle onderzochte vaardigheden belangrijk vonden. Alle scores zijn hoger dan de middenwaarde van 3 (tussen 'niet belangrijk' en 'erg

belangrijk'). Beide groepen zien veemanagement, organisatie en financieel management als de drie belangrijkste vaardigheden. De opvatting dat alles belangrijk is komt bij de *MiSu*

meer voor dan bij de *MeSu*. Binnen de *MiSu* zijn, op één na, alle scores 4 of hoger. Bij de *MeSu* is iets meer focus aangebracht: in plaats van acht vaardigheden beoordelen zij zes vaardigheden met een 4 of hoger. De grootste en meest betrouwbare verschillen tussen *MiSu* en

MeSu zijn de beoordelingen voor communicatie met de omgeving, financieel management en personeelsmanagement. Deze drie vaardigheden vinden de *MiSu* belangrijker dan de *MeSu*. Bij de *MeSu* valt op dat ze verkoop en inkoop iets belangrijker vinden.

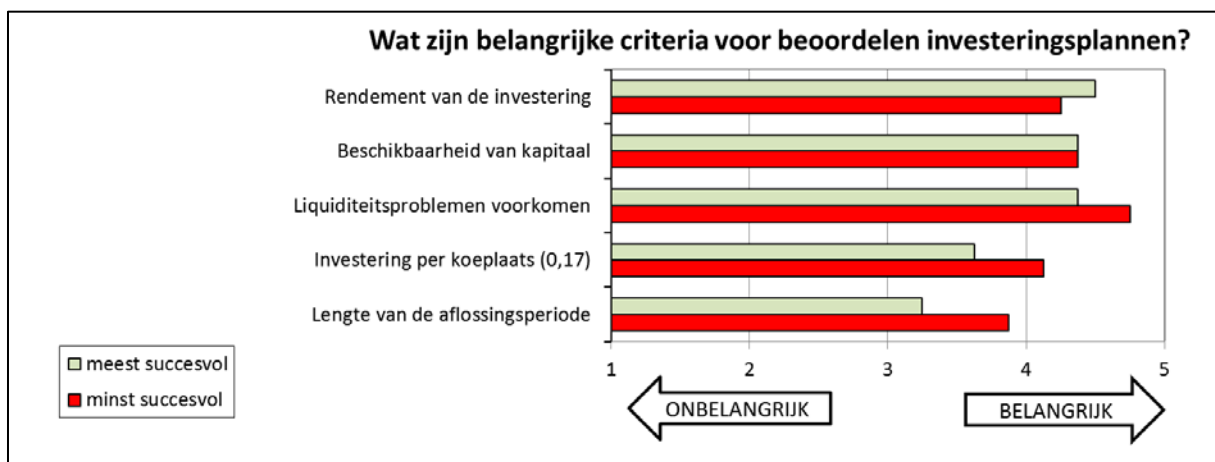


Figuur 3.8 Vaardigheden die nodig zijn om groei te combineren met rendement.

3.6.2 Criteria voor beoordeling investeringsplannen

Voor het beoordelen van investeringsplannen hechten de *MeSu* veel belang aan rendement van de investering, beschikbaarheid van kapitaal en het voorkomen van liquiditeitsproblemen. Alle drie scoren ongeveer even hoog (figuur 3.9). Binnen de *MiSu* is het voorkomen van liquiditeitsproblemen duidelijk het belangrijkste, gevolgd door de twee andere criteria die

ook in de top drie van de *MeSu* voorkomen. Beide groepen vinden de investering per koeplaats en de lengte van de aflossingsperiode minder belangrijk. Bij de waardering van deze twee laatste criteria is het verschil tussen de beide groepen overigens het grootst. De *MiSu* hechten er meer waarde aan dan de *MeSu*.



Figuur 3.9 Criteria voor het beoordelen van investeringsplannen.

3.6.3 Rendement van investeringen

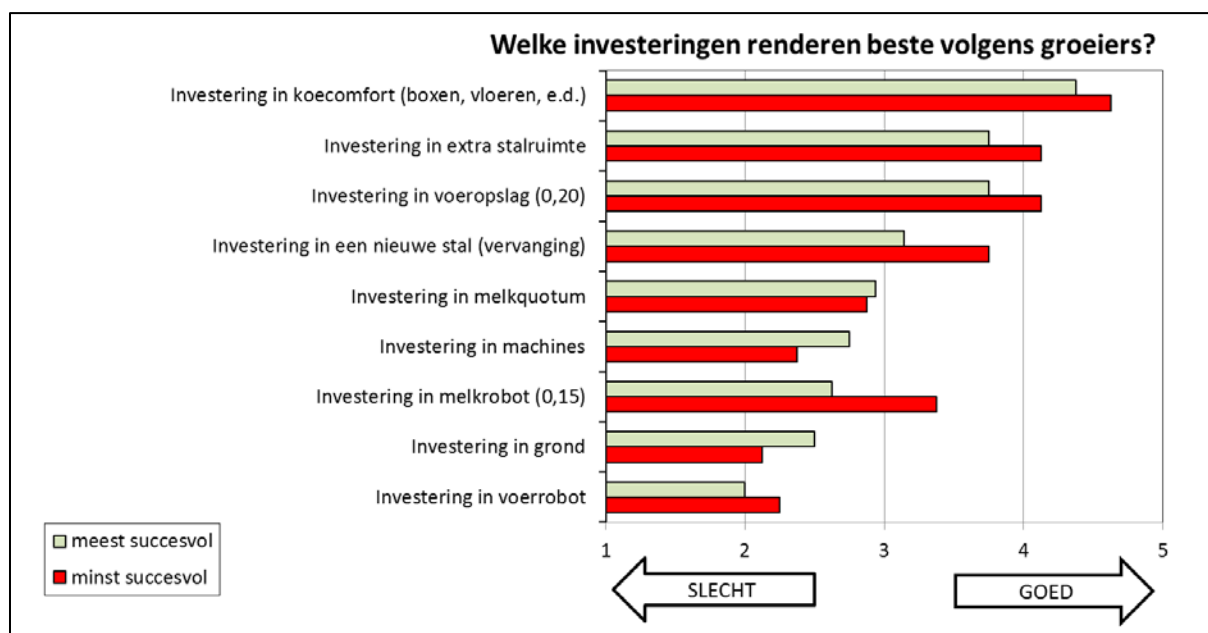
Op de vraag om het rendement van diverse investeringen te beoordelen op een as van zeer slecht naar erg goed, geven de deelnemers de scores die zijn weergegeven in figuur 3.10. De rangorde van diverse investeringen op basis van het rendement van die investering is bij de *MiSu* en de *MeSu* vrijwel gelijk, met uitzondering van de investeringen in melkrobot, grond en voerrobot. Over het algemeen geldt dat *MiSu* optimistischer zijn over het rendement van investeringen dan *MeSu*. Dit geldt niet voor investeringen in grond, machines en melkquotum. Voor machines sluit die zienswijze aan bij de keus van de *MeSu* om veel voederwinningsactiviteiten zelf uit te voeren met eigen machines.

Wanneer we scores per productiemiddel vergelijken, zijn de verschillen het meest betrouwbaar voor de productiemiddelen melkrobot en voeropslag. In beide gevallen kennen de *MiSu* daaraan een hoger rendement toe dan de *Me-*

Su. Dat geldt in iets mindere mate ook voor de investeringen in vervanging van de stal en extra stalruimte.

De verschillen tussen *MeSu* en *MiSu* van het verondersteld rendement van investeringen in grond worden waarschijnlijk deel veroorzaakt door regionale invloeden. In Noord-Brabant is de grondprijs aanmerkelijk hoger dan in Friesland. Gegeven een ongeveer gelijke productie per ha, dan ligt het voor de hand dat melkveehouders in Noord-Brabant het rendement van investeringen in grond lager inschatten. Uit tabel 3.4 bleek dat de *MiSu* wel meer in grond hebben geïnvesteerd dan de *MeSu*. Blijkbaar spelen andere argumenten dan rendement (op korte termijn) hier een rol.

Investeringen in koecomfort zien beide groepen als de meest rendabele investeringen. De *MiSu* kennen hier nog een iets hogere score aan toe dan de *MeSu*.



Figuur 3.10 Verondersteld rendement van investeringen.

3.6.4 Stellingen rond investeren

In figuur 3.11 staan de scores die de veehouders toekennen aan een serie stellingen rond investeren. De stellingen zijn gerangschikt op basis van de score die is toegekend door de *MeSu*. In de figuur zien we dat de *MiSu* aan twee stellingen duidelijk afwijkende scores toekennen dan de *MeSu*. De stelling "Investeren is nodig voor de continuïteit" wordt door de *MiSu* (significant) veel sterker onderschreven dan door de *MeSu*. De tweede stelling waarvoor dit

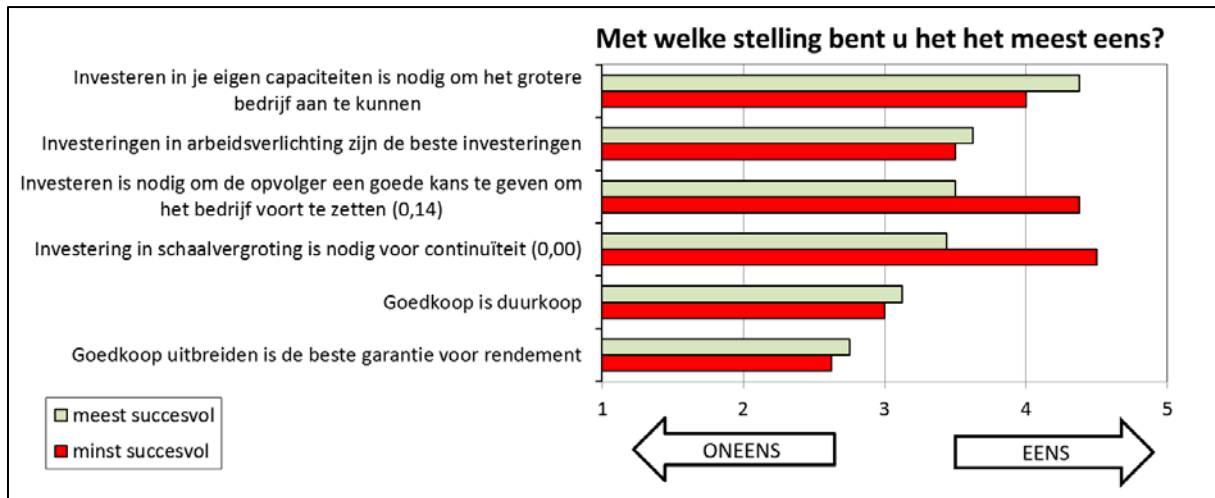
geldt, maar waarbij het verschil niet significant is, is "Investeren is nodig om de opvolger een goede kans te geven om het bedrijf voort te zetten".

Voor de eerste stelling in de figuur geldt dat de *MeSu* het daar sterker mee eens zijn dan de *MiSu*. Zij hechten dus meer waarde aan investeren in de eigen capaciteiten die er toe kunnen

leiden dat de ondernemer het grotere bedrijf beter kan organiseren.

De beide stellingen rond het zo laag mogelijk houden van het investeringsbedrag krijgen rela-

tief weinig bijval. Beide groepen lijken van mening dat je de investering op zich moet beoordelen en niet het investeringsbedrag.



Figuur 3.11 Scores voor stellingen rond investeren.

3.6.5 Conclusies over werkwijzen en vaardigheden

1. Beide groepen hechten veel waarde aan vaardigheden rond veemanagement, organisatie en financieel management. De *MeSu* benadrukken daarnaast het belang van in- en verkoopvaardigheden. Terwijl de *MiSu* sterker het belang van externe communicatie en personeelsmanagement benadrukken.
2. De belangrijkste criteria voor het beoordelen van investeringsplannen zijn voor *MeSu* rendement en liquiditeit, terwijl de *MiSu* liquiditeit sterker benadrukken dan rendement.
3. Over het veronderstelde rendement van investeringen in verschillende productiemiddelen zijn de beide groepen het be-

- hoorlijk eens. Het grootste verschil tussen beide groepen doet zich voor rond melkrobot en grond. De *MiSu* schatten het rendement van de melkrobot hoger in dan de *MeSu*. Voor grond geldt het omgekeerde: de *MeSu* verwachten een hoger rendement dan de *MiSu*, maar dat heeft mogelijk te maken met het verschil in grondprijs tussen Friesland en Noord-Brabant.
4. Investeren in de eigen capaciteiten vinden de *MeSu* belangrijker dan door de *MiSu*. De *MiSu* benadrukken sterker dan de *MeSu* dat investeren belangrijk is voor continuïteit en om de opvolger een goede kans op voortzetting te geven.

4 Synthese en discussie

4.1 Invloed van selectie deelnemers, regio, intensiteit en grondaankoop

De zoektocht naar bedrijven met hoge en lage mutaties in hun kasstroom als gevolg van groei tussen 2002 en 2008 binnen de databestanden van ABAB, AcconAVM en Alfa heeft geleid tot twee groepen bedrijven die onevenwichtig zijn verdeeld over Nederland. Zeven van de acht *MeSu* zijn afkomstig uit Friesland, terwijl daarnaast zes van de zeven *MiSu* afkomstig zijn uit Noord-Brabant. Deze *MiSu* vielen op door de hoge gemiddelde intensiteit en door hoge investeringen in grond ten opzichte van de *MeSu*. Deze koppeling tussen regio en succes van groei, roept de volgende vragen op:

1. Is de onevenwichtige verdeling over regio's het gevolg van de gehanteerde selectiemethode?
2. Heeft de intensiteit (kg melk per ha) invloed op de verandering in kasstroom na groei?
3. Hebben de grondaankopen van de intensieve bedrijven in Noord-Brabant – waar grondprijzen hoog zijn – een negatieve invloed op de verandering in de kasstroom na groei?

In deze paragraaf proberen we een antwoord te vinden op deze drie vragen.

4.1.1 Invloed selectiemethode

Voor het vinden van bedrijven die mee konden doen aan het onderzoek is gezocht in de databases met gegevens van melkveehouderijbedrijven van ABAB, AcconAVM en Alfa. In de database van ABAB zaten vooral Noord-Brabantse bedrijven, bij AcconAVM uitsluitend Friese bedrijven die deelnemen aan Topkoers en bij Alfa ging het om bedrijven uit alle provincies behalve Friesland.

De toegepaste selectiecriteria leiden er toe dat slechts één bedrijf uit de database van Alfa beschikbaar kwam. De keus voor ABAB en de Topkoers-database van AcconAVM leidde er vervolgens toe dat er vrijwel uitsluitend Noord-Brabantse en Friese bedrijven in het onderzoek werden betrokken. Dat leek op zich geen groot bezwaar omdat het gaat om twee provincies met grote aantallen melkveebedrijven. Bij de verdere selectie bleek echter dat uit Friesland vrijwel uitsluitend *MeSu* kwamen en uit Noord-Brabant vrijwel uitsluitend *MiSu*.

Wanneer groei inclusief nieuwbouw als eis wordt gesteld voor deelname aan het onderzoek en vervolgens wordt gezocht naar bedrijven met hoge (*MeSu*) en lage (*MiSu*) toename van de kasstroom als gevolg van groei, blijkt dat er twee groepen bedrijven te voorschijn komen die qua groeiplan vooral van elkaar verschillen in investeringen in grond. Daarnaast verschillen ze ook in de verandering van vrijwel alle opbrengsten en kostenposten. Die ontwikkelen zich bij de *MeSu* gunstiger dan bij de *MiSu*. Het ligt voor de hand dat dit effect nog sterker wordt naarmate men, in geval van grondaankoop, duurdere grond aankoopt. Niet alleen grond maar ook de aanvoer van voer en de afvoer van mest zijn in Noord-Brabant relatief duur ten opzichte van Friesland. Om die reden lijkt het waarschijnlijk dat de, landelijk gezien, meest succesvolle groeiers (uitgedrukt in toename van de kasstroom als gevolg van groei) voorkomen in Noord-Nederland en de minst succesvolle in Zuid-Nederland.

4.1.2 Invloed intensiteit op verandering in kasstroom na groei

De gemiddelde veebezetting per ha op melkveebedrijven was in 2002 in Noord-Brabant duidelijk hoger dan in Friesland (tabel 4.1). Het aantal grootvee-eenheden per ha lag in Friesland op 2,1, terwijl dat in Noord-Brabant op ca. 2,6 lag. Op basis van een gemiddelde melkproductie per koe van 8.000 kg (zie resultaten over 02/03 in tabel 3.1) en het uitgangspunt dat de melkkoeien 2/3 deel van de gve's uitmaken, was de gemiddelde melkproductie per ha in Friesland en Noord-Brabant in 2002 resp.

11.088 en 13.728 kg per ha. In ons onderzoek was de gemiddelde intensiteit van de groten-deels Noord-Brabantse *MiSu* in 2002/'03 19.259 kg melk per ha en van de merendeels Friese *MeSu* 13.716 was (tabel 3.1). In beide regio's waren de deelnemers in de uitgangssituatie dus intensiever dan de gemiddelde veebezetting in hun regio. Aan het eind van de groeiperiode was dat nog sterker het geval met intensiteiten voor de *MiSu* en de *MeSu* van resp. 19.769 en 16.399 kg melk per ha.

Tabel 4.1 Grootvee-eenheden per ha op melkveebedrijven (CBS, 2012).

Provincie	2002	2011 ^a
Groningen	2,01	2,10
Friesland	2,09	2,08
Drenthe	1,92	2,02
Overijssel	2,28	2,36
Flevoland	2,49	2,71
Gelderland	2,22	2,25
Utrecht	2,20	2,22
Noord-Holland	2,04	2,02
Zuid-Holland	2,14	2,13
Zeeland	1,89	2,17
Noord-Brabant	2,57	2,85
Limburg	2,26	2,45
Nederland	2,19	2,26

^a Cijfers niet volledig vergelijkbaar met die in voorgaande jaren door de aanpassing van de perceelregistratie.

Om op een zuivere manier in te schatten hoe groot het effect van het verschil in intensiteit tussen de jaren 2002/2003 en 2008/2009 op de economische resultaten in deze studie zijn, hebben we enkele aanvullende berekeningen gedaan met het simulatiemodel BBPR (Van Alem & Van Scheppingen, 1993; Schils et al., 2007). Hiermee brengen we de economische

effecten van verschillende intensiteiten op de betaalde kosten binnen de gemiddelde groei-plannen van de *MiSu* en de *MeSu* in beeld. Daarbij hebben we gekozen voor bedrijf van 100 koeien en 800.000 kg en met verschillende intensiteiten. In tabel 4.2 zijn de resultaten weergegeven.

Tabel 4.2 Samenvatting resultaten invloed van intensiteit op resultaten groei (€/100 kg melk).

Intensiteit gebaseerd op:	<i>MiSu</i>			<i>MeSu</i>		
	02/03	08/09	Vershil	02/03	08/09	Vershil
Intensiteit (kg melk/ha)	19.259	19.769	+510	13.716	16.399	+2.683
Betaalde kosten (€/100 kg melk):						
Voer	7,25	7,36	+0,11	5,13	6,14	+1,02
Vee	4,12	4,12	+0,00	4,12	4,12	+0,00
Bemesting	1,39	1,40	+0,01	1,66	1,51	-0,15
Zaaizaad	0,29	0,28	-0,01	0,40	0,34	-0,06
Gewasbescherming	0,16	0,16	-0,00	0,23	0,19	-0,04
Werk door derden	5,03	4,98	-0,05	5,68	5,30	-0,38
Brandstof	0,59	0,58	-0,01	0,75	0,66	-0,09
Zelfstandige materialen	0,38	0,38	-0,01	0,47	0,42	-0,05
Onderhoud + verzek. machines	1,33	1,33	+0,00	1,33	1,33	+0,00
Pacht + eigenaarslasten	3,65	3,58	-0,08	4,97	4,22	-0,74
Onderhoud + verzek. gebouwen	1,58	1,58	-0,00	1,58	1,57	-0,00
Energie + water	1,51	1,51	-0,00	1,53	1,52	-0,01
Mestafvoer	1,68	1,77	+0,10	0,14	0,96	+0,82
Algemeen	1,67	1,67	+0,00	1,67	1,67	+0,00
Totaal betaalde kosten	30,63	30,69	+0,06	29,66	29,97	+0,31

Uit deze resultaten blijkt dat de lichte toename van de intensiteit op de *MiSu* (+500 kg melk/ha) nauwelijks effect heeft op de betaalde kosten per 100 kg melk. De modelberekening laat zien dat de betaalde kosten slechts met € 0,06 per

100 kg melk toenemen in 2008/2009 ten opzichte van 2002/2003 als gevolg van de toegenomen intensiteit.

Op de *MeSu* nemen de betaalde kosten vanwege de toename in intensiteit (van 13.716 kg melk/ha in 2002/2003 naar 16.399 kg melk/ha in 2008/2009) toe met € 0,31 per 100 kg melk. De voerkosten stijgen met ongeveer € 1,00 per 100 kg melk en ook de mestafvoerkosten nemen duidelijk toe (met ongeveer € 0,80 per 100 kg melk). De intensivering leidt er toe dat de grondgebonden kosten zoals bemesting, gewasbescherming, zaaizaad, werk door derden, brandstof, zelfstandige materialen en pacht dalen per kg melk. Met name de pachtkosten dalen behoorlijk, namelijk met meer dan € 0,70 per 100 kg melk.

Per saldo zijn de gevolgen van de gesimuleerde intensivering op de totale betaalde kosten per 100 kg melk vrij gering. Voor de *MiSu* stijgen ze met € 0,06 per 100 kg melk en voor de *MeSu* 0,31. Het effect van de geconstateerde intensiveringen is dus voor de *MeSu* iets ongunstiger dan voor de *MiSu*. In de werkelijke resultaten uit het onderzoek (tabel 3.6) zijn de hier aangetoonde effecten van een ongunstiger ontwikkeling van de kosten voor voer en mestafvoer voor de *MeSu* niet terug te vinden. Het tegendeel is zelfs waar. Dit betekent dat de

MeSu hun voer- en mestafvoerkosten goed hebben weten te beheersen. Mogelijk komt dit doordat de kosten voor mestafvoer in Noord-Nederland lager zijn dan in Zuid-Nederland. En mogelijk geldt voor de kosten van de aanvoer van extra maïs wel het omgekeerde. Wanneer voor de mestafvoerkosten niet wordt gerekend met het uitgangspunt van € 12 per kuub maar met € 6, stijgen de mestafzetkosten voor de *MeSu* niet met € 0,82 per 100 kg melk maar met de helft daarvan. In dat geval zou intensivering voor deze groep zorgen voor lagere kosten per 100 kg melk. De totale kosten stijgen dan niet € 0,31 per 100 kg melk maar dalen met ca. € 0,10.

Ook wanneer we uitgaan van dergelijke voordelen in Noord-Nederland op het gebied van voer- en mestafvoerkosten voor *MeSu* ten opzichte van *MiSu*, geldt voor het geconstateerde verschil in kasstroom van ca. € 9 per 100 kg melk, dat dit maximaal voor ca. € 0,50 veroorzaakt zou kunnen zijn door mogelijk gunstiger omstandigheden bij intensivering. Dat betekent dat het intensiveringseffect slechts een klein deel van de geconstateerde verschillen tussen de beide groepen kan veroorzaken.

4.1.3 Invloed van grondaankoop op verschil tussen groepen

In tabel 3.2 is aangegeven dat de *MiSu* in de periode 2004-2007 voor € 179.000 meer in grond hebben geïnvesteerd dan de *MeSu*. Met behulp van een oriënterende simulatieberekening is nagegaan wat de gevolgen voor kasstroom en schuld voor de *MiSu* zijn wanneer ze deze extra investering niet hadden gedaan, maar in plaats daarvan:

1. extra grond zouden pachten voor € 600 per ha (optie 1);
2. extra voer aankopen en extra mest afvoeren (optie 2).

Bij deze berekeningen gaan we uit van het volgende. De *MiSu* hebben 4 ha grond extra aangekocht voor € 44.750 per ha en op deze grond telen ze maïs met een opbrengst van 15.000 kg droge stof per ha. De aanvoer van maïs bij optie 2 kost € 0,118 per kg droge stof en de afvoer van mest kost € 12 per m³.

Tabel 4.3 laat zien dat de kasstroom op de *MiSu* € 0,61 per 100 kg melk hoger uit zou vallen wanneer ze geen € 179.000 investeren in de aankoop van grond, maar deze grond zouden pachten voor € 600 per ha (optie 1). Door de grond te pachten nemen de pachtkosten met € 0,22 per 100 kg melk toe. De overige grondkosten dalen met € 0,04 omdat de grondlasten met € 100 per ha dalen (aansname). De schuld

in 2008/09 neemt ook af door de lagere investering. De investering in grond hoeft immers niet meer gefinancierd te worden (€ 179.000 lagere schuld). Daarnaast kan door de hogere winst bij optie 1 jaarlijks € 6.720 extra afgelost worden. Hierdoor valt de schuld in 2008/09 bij optie 1 ($€ 179.000 + 2 \text{ jaar} \times € 6.720 =$) € 192.440 lager uit dan in de uitgangssituatie. Wanneer dit bedrag wordt afgetrokken van de werkelijke schuld van de *MiSu* in 2008/09 en gedeeld door de melkleverantie, wordt de schuld in 2008/09 bij optie 1 € 1,01 per kg melk. Ten opzichte van 2002/03 betekent dit een daling van deze schuld per kg met 4 cent.

Wanneer de *MiSu* geen grond zouden kopen of pachten, maar uitsluitend extra voer gaan aankopen en mest gaan afvoeren (optie 2), stijgt de kasstroom met € 0,38 per 100 kg melk ten opzichte van grond kopen.

De volgende effecten spelen bij deze optie een rol in vergelijking tot 4 ha extra grond kopen:

- € 0,64 per 100 kg melk hogere voerkosten door 4 ha maïs aankopen (15.000 kg droge stof per ha voor € 0,118 per kg droge stof);
- € 0,16 per 100 kg melk hogere overige directe kosten door 240 m³ mest afvoeren (€ 12 per m³) die wat worden beperkt door lagere kosten voor zaaizaad en gewasbescherming (besparing € 282 per ha);

- € 0,11 per 100 kg melk lagere bemestingskosten door minder maïs telen (besparing € 175 per ha);
- € 0,33 lagere kosten werk door derden vanwege minder ha maïs bewerken en oogsten (ingeschatte besparing € 908 per ha);
- € 0,04 per 100 kg melk lager grondkosten door minder grondlasten (besparing € 100 per ha);
- € 0,79 per ha minder financiële lasten door een lagere schuld.

Tabel 4.3 Economische en financiële gevolgen van alternatieven zonder grondaankoop op de *MiSu* (kosten en opbrengsten in € per 100 kg melk).

	Uitgangssituatie 08-09: 4 ha kopen	Optie 1: 4 ha pachten	Optie 2: voer aanvoeren en mest afvoeren
A. Opbrengsten	39,55	39,55	39,55
B. Directe kosten	13,47	13,47	14,21
w.v. voer	7,78	7,78	8,42
overig direct	3,20	3,20	3,36
bemesting	0,73	0,73	0,62
C. Saldo (A – B)	26,09	26,09	35,34
D. Indirecte kosten	26,66	26,05	25,53
w.v. werk door derden	3,10	3,10	2,77
betaalde pacht	1,35	1,57	1,35
overig grond	1,18	1,14	1,14
financiële lasten	5,76	4,94	4,97
E. Winst/verlies (C – D)	-0,58	0,04	-0,19
F. Afschrijvingen	8,33	8,33	8,33
G. Kasstroom (E + F)	7,76	8,37	8,14
Vershil met uitgangssituatie	-	+0,61	+0,38
Schuld per kg melk	1,18	1,01	1,02
Vershil met uitgangssituatie	-	-0,17	-0,16

De schuld bij optie 2 neemt met € 0,16 per kg melk af door het vervallen van de investering van € 179.000 en door meer ruimte voor aflossing in voorgaande jaren. Bij achterwege blijven van de gronduitbreiding kan dan per jaar € 8.370 meer worden afgelost dan bij grondaankoop. Hierdoor valt de schuld in 2008/09 bij optie 2 ($€ 179.000 + 2 \text{ jaar} \times € 8.370 =$) € 195.740 lager uit dan in de uitgangssituatie. Wanneer dit bedrag wordt afgetrokken van de werkelijke schuld van de *MiSu* in 2008/09 en gedeeld door de melkleverantie, wordt de schuld in 2008/09 bij optie 1 € 1,02 per kg melk. Ten opzichte van 2002/03 betekent dit een daling van deze schuld per kg met 3 cent

Uit de enquête bleek dat de, merendeels Noord-Brabantse, *MiSu* het rendement van grondaankoop lager inschatten dan de, merendeels Friese, *MeSu*. Toch hebben zij meer geïnvesteerd in grond. Wellicht heeft bij hun afweziging om grond te kopen de mogelijke waarde-

stijging van grond voor de *MiSu* een rol gespeeld bij. Dit voordeel van waardevermeerdering zou meer gedetailleerd in rekening gebracht kunnen worden door de investering te beoordelen op basis van interne rentevoet (Zijlstra en Evers, 2012).

Conclusie

De voorbeeldberekeningen laten zien dat de opties pachten en voer aankopen een positief effect hebben op de kasstroom en de schuld. Het effect van die extra kasstroom op het totale verschil in de mutatie van de kasstroom als gevolg van groei, ca. € 9 per 100 kg melk (zie tabel 3.6), is echter kleiner dan € 1 per 100 kg melk. Het negatieve effect van investeren in grond draagt dus wel iets bij aan de minder goede resultaten van de *MiSu*, maar de invloed ervan is vrij klein in relatie tot het totale verschil in kasstroomverandering tussen de beide groepen.

4.2 Verschillen tussen *MiSu* en *MeSu*

4.2.1 Veel aandacht voor financieel management bij *MeSu*

De *MeSu* hechten veel waarde aan focus op rendement, financieel management en de fi-

nanciële beoordeling van plannen op rendement. Dat blijkt uit:

1. Een beter financieel resultaat is één van hun drie hoofdredenen voor groei.
2. Na arbeid zijn economische kengetallen voor hen het belangrijkste criterium voor het maken van keuzes.
3. De financieel adviseur van het accountantskantoor is de meest intensief betrokken adviseur tijdens de voorbereidingsfase.
4. Het beoordelen van de haalbaarheid van plannen aan de hand van het verwacht liquiditeitsverloop is voor hen de belangrijkste methode om inzicht te krijgen in de financiële gevolgen.
5. Meer nadruk op rendement van investering bij het beoordelen van investeringsplannen.
6. Een gunstiger ontwikkeling van de economische resultaten na groei. Dit geldt niet alleen voor de kasstroom maar ook voor de fiscale winst, reserveringscapaciteit en marge.
7. Een gunstiger ontwikkeling van de schuld per kg melk als gevolg van de groei.
8. Lagere investeringen per extra kg melk (€ 3,38 in plaats van € 3,75 voor de *MiSu*). Waarbij geldt dat ze vooral minder investeren in grond. Lagere investeringen per extra kg melk door de bedrijven van *MeSu* kwamen ook naar voren in deskstudies met gegevens uit het LEI-Informatienet en uit de analyse van de resultaten van groei op basis van bedrijfsboekhoudingen (Zijlstra et al., 2012).
9. Minder nadruk op het voorkomen van belasting betalen als reden om te investeren.
10. Minder nadruk op minder directe financiële argumenten om te investeren zoals continuïteit en ruimte creëren voor de opvolger.

De *MeSu* geven wel aan dat ze het maken van financiële plannen moeilijker vinden dan de *MiSu* en dat ze, naar hun perceptie, vaker te maken hebben met liquiditeitsproblemen. In werkelijkheid is dat laatste niet het geval.

Daar staat tegenover dat ook uit enkele punten naar voren komt dat de *MiSu* tijdens het groei-proces meer aandacht hebben besteed aan economie:

1. Ze voeren iets vaker 'beter financieel resultaat' op als reden voor investering in groei.
2. Ze geven iets vaker aan dat ze investeringskeuzes maken op basis van economische kengetallen.
3. Ze geven vaker aan dat ze gevolgen voor inkomen en kritieke melkprijs gebruiken om inzicht te krijgen in de financiële gevolgen van groeiplannen.

4. Ze hechten veel waarde aan het voorkomen van liquiditeitsproblemen, de investering per koeplaats en de lengte van de aflossingsperiode bij het beoordelen van investeringen.

Na afloop onderstrepen de *MiSu* sterker dan de *MeSu* het belang van 'financieel management' als belangrijke vaardigheid voor een beter economisch resultaat van groei. Mogelijk geven ze dit vooral aan omdat ze die vaardigheid beter zouden willen ontwikkelen.

Economische gevolgen vooraf ingeschat?

De *MeSu* realiseren aan het eind van de onderzochte groeiperiode een verandering in kasstroom die ca. € 9 per 100 kg melk hoger is dan die van de *MiSu*. We vragen ons dan af of de ondernemers in de voorbereidingsfase, waarin ze de resultaten van plannen hebben begroot, wel op de hoogte waren van de gevolgen van hun plannen. Deze vraag is helaas niet zo expliciet gesteld tijdens de interviews. Wel blijkt uit de resultaten in tabel 3.13 dat de *MeSu* iets tevredener zijn over het economisch resultaat van de nieuwe bedrijfsopzet en iets vaker aangeven dat de gestelde doelen zijn gehaald.

Ondanks dat de invloed van kasstroomfluctuaties als gevolg van schommellende melk- en voerprijzen en rentetarieven de laatste vijf jaar groter is geworden dan in de decennia daarvoor, zijn kasstromen in de melkveehouderij nog steeds vrij goed voorspelbaar. In de fase waarin het groeiplan en de bijbehorende begroting van toekomstige liquiditeitsoverzichten worden gemaakt, is daardoor reeds goed inzicht in de gevolgen van het plan voor liquiditeit en rendement te krijgen. Dat biedt mogelijkheden om resultaten over o.a. mutatie van kasstroom en liquiditeit, zoals die nu achteraf gevonden zijn, reeds vooraf te voorspellen.

Meer eigen vermogen ingezet

Bij de *MiSu* was de schuld aan het eind van de onderzochte groeiperiode toegenomen met € 1,65 per extra melk, terwijl dit bij de *MeSu* € 0,86 was.

Om meer inzicht te krijgen in de invloed van zowel de lagere investeringen per kg melk als het aandeel van het eigen vermogen in de gedane investeringen, zijn in tabel 4.4 een aantal aanvullende gegevens van de bedrijven verzameld. Omdat de toename van de schuld in tabel 3.6 betrekking heeft op het verschil van tweajaarsgemiddelden voor het vreemd vermogen op de balansen van 2002+2003 en 2008+2009, zijn ook de investeringen op deze basis weer-

gegeven. Dat betreft dus de som van de investeringen in 2004-2007 (tabel 3.2) vermeerderd met de helft van de investeringen in 2002+2003 (tabel 3.3) en de helft van de investeringen in 2008 en 2009 (tabel 3.4). Het resultaat van de op deze wijze geschatte totale investeringen staat in tabel 4.4. Vervolgens worden in tabel 4.4. schattingen gedaan voor de toename van de schulden op het moment van investeren. Om die te berekenen wordt de toename van de schuld uit tabel 3.6 vermeerderd met de aflossingen tussen '02/'03 en '08/'09. Door de op

deze wijze berekende toename van de schuld te delen op de geschatte totale investeringen wordt het percentage van de investeringen berekend dat is uitgevoerd met geleend geld. Op basis daarvan kan vervolgens ook het percentage eigen vermogen worden bepaald.

De resultaten in tabel 4.4. geven aan dat de *MeSu* een lagere schuld per extra kg melk realiseerden door lagere investeringen in combinatie met een hoger aandeel eigen vermogen bij investeren.

Tabel 4.4 Geschatte investeringen en toename schuld in de jaren 2003 tot en met 2008.

	<i>MiSu</i> (A)	<i>MeSu</i> (B)	Verskil B – A
Geschatte totale investeringen (A)	1.073.561	925.260	- 148.301
Toename schuld '08/'09 t.o.v. '02/'03 (tabel 3.6)	516.464	279.486	- 236.978
Inschatting aflossingen '02/'03 t/m '08/'09	243.989	275.904	31.915
Toename schuld incl. aflossingen (B)	760.453	555.390	- 205.063
% Vreemd vermogen in investering (B/A)	71%	60%	
% Eigen vermogen in investering (100%-B/A)	29%	40%	

4.2.2 Arbeidsefficiëntie en bewerkingskosten belangrijk voor *MeSu*

Arbeidsefficiëntie

Uit het onderzoek blijkt dat groeiers veel waarde hechten aan het verhogen van de arbeidsefficiëntie en het verminderen van de fysieke belasting. Dit geven ze niet alleen aan bij de redenen om te investeren in bedrijfsbegroting, maar ook als de belangrijkste criteria voor het beoordelen van investeringen. In dat geval vinden beide groepen ze belangrijker dan economische kengetallen.

Beide groepen zijn na afloop zeer tevreden over het beperkte aantal extra uren en over arbeid in het algemeen. Voor de *MeSu* geldt dit nog iets sterker dan voor de *MiSu*. De hoge arbeidsefficiëntie op de bedrijven van de *MeSu* (zowel in kg melk per VAK als koeien per VAK) in combinatie met de gunstige bewerkingskosten geeft aan dat de efficiënte productie een belangrijke pijler is onder het succes van de *MeSu*.

Het hoge aantal koeien per VAK in combinatie met een groot deel van de veldwerkzaamheden zelf uitvoeren roept de vraag op hoe de *MeSu* dit allemaal rondzetten. Zeker ook omdat er binnen het onderzoek vrijwel geen kwantitatieve signalen zichtbaar zijn die duiden op een hoge werkdruk bij de *MeSu*. Bij de vraag naar de benutting van de beschikbare arbeid (tabel 3.11) geven de *MeSu* zelfs aan dat er nog enige arbeid over is. Uit de antwoorden op de

vraag naar de redenen voor investeren in bedrijfsvergroting bleek echter wel dat de *MeSu* minder waarde hechten aan vrije tijd, vakantie, tijd voor gezin en fysieke werkbelasting. Op basis hiervan en ook uit de aanvullende reacties van de interviewers komt het beeld naar voren dat de *MeSu* meer dan de *MiSu* bereid zijn om veel uren per week te besteden aan het bedrijf. Het lijkt om die reden waarschijnlijk dat het aantal gewerkte uren per VAK per jaar op de bedrijven van de *MeSu* hoger is dan op die van de *MiSu*. Dat verklaart wellicht ook het vrij grote verschil in geleverde kg melk per VAK tussen de beide groepen van ca. 35%. Informatie om te beoordelen of de doelmatigheid van de bedrijfsinrichting of gehanteerde werkwijzen binnen het bedrijf ook invloed hebben gehad op de grote verschillen in melk per VAK, is niet voorhanden.

Uit reacties van de *MeSu* tijdens de interviews bleek dat op sommige van deze bedrijven het harde werken leidde tot extra druk op privérelaties en meer mentale belasting. Dat lijkt de keerzijde van de combinatie van groeiambities en het grote aantal kg melk en melkkoeien per VAK. De grote nadruk die de *MeSu* leggen op arbeidsefficiëntie en op de stelling 'investeringen in arbeidsverlichting zijn de beste investeringen' geeft ook aan dat zij bewust zijn van de noodzaak om de hoge arbeidsefficiëntie niet alleen te bereiken met hard werken, maar vooral met efficiënt werken. Samengevat: uit vele

reacties van de *MeSu* op vragen rond arbeid en arbeidsefficiëntie en uit de lage bewerkingskosten kunnen we afleiden dat deze twee punten voor hen van groot strategisch belang zijn bij de verdere ontwikkeling van hun bedrijf.

Bewerkingskosten

De bewerkingskosten van de *MeSu* ontwikkelen zich gunstig. Dit komt zowel door lagere kosten voor betaalde arbeid, werk door derden en door de kosten van machines, werktuigen en installaties. Daardoor ontstaat een voordeel aan bewerkingskosten voor de *MeSu* ten opzichte van de *MiSu* van ca. € 2 per 100 kg melk. Hier

4.2.3 Verschil in uitgangssituatie en groeiplan

Voor dit onderzoek zijn bedrijven gezocht die zich zeer gunstig (*MeSu*) en zeer ongunstig (*MiSu*) ontwikkelden voor de kasstroom per kg melk na groei. Het betreft de hoogste en laagste 20% van alle groeiers voor mutatie in kasstroom als gevolg van groei.

Uit de data van de gevonden bedrijven blijkt dat deze selectie op een grote verandering van de kasstroom niet alleen leidt tot bedrijven met een hoog en laag exploitatiesaldo na groei, maar dat daarnaast ook vooral bedrijven naar voren komen die in het begin respectievelijk een lage en een hoge kasstroom hadden. De combinaties van lage kasstroom aan het begin en hoge kasstroom aan het einde en die van hoge kasstroom aan het begin en lage aan het einde leiden tot de meest extreme mutaties in kasstroom. Dit verschijnsel trad ook op in eerdere onderzoeken waarbinnen in uiteenlopende databases is gezocht naar *MeSu* en *MiSu* (Zijlstra et al., 2012).

MiSu hadden van tevoren een minder hoge schuld per kg melk. Daardoor konden ze zich de gedane hogere investeringen veroorloven. Maar die hoge investeringen brengen hogere lasten voor rente en aflossing mee. In combinatie met een lager saldo en hogere bewerkingskosten (dus minder optimale bedrijfsvoering) leidt dit tot een sterke teruggang in kasstroom, reserveringscapaciteit en marge. De bedrijven hebben moeite om aan hun aflossingsverplichtingen te voldoen en om liquiditeitsproblemen te voorkomen. Wanneer we gericht naar *MiSu* zoeken, komen we dus terecht bij bedrijven die aan de ene kant veel extra vreemd vermogen kunnen opnemen en die aan de andere kant na hun groei relatief hoge variabele en vaste kosten hebben. Ze konden zich voor de groei wel enige teruggang in resultaat permitteren, maar

is dus sprake van schaalvoordelen als gevolg van groei.

De *MiSu* zijn meer veldwerk gaan uitbesteden. Toch levert dat nauwelijks een daling op van de kosten voor machines, werktuigen en installaties. Een consequentere keus voor uitbesteden inclusief het afbouwen van het machinepark zou kunnen leiden tot lagere bewerkingskosten voor de *MiSu*. Mogelijk draagt ook de minder goede verkaveling in Noord-Brabant bij aan de hogere bewerkingskosten na aankoop van grond door de *MiSu*.

vlogen vervolgens met hoge financiering en hoge variabele en vaste kosten in feite uit de bocht. Met als resultaat liquiditeitsproblemen.

De *MeSu* hadden bij de start al een vrij zware schuld per kg melk en moesten dus, wanneer ze economisch succesvol wilden uitbreiden, groei combineren met een verbetering van de exploitatie. Ze slaagden er in om na de uitbreiding het saldo per kg melk te verhogen en de bewerkingskosten en de lasten voor rente en aflossing per kg melk te verlagen. Dat laatste vooral door per extra kg melk slechts € 0,86 aan extra schuld op te nemen tegenover € 1,65 voor de *MiSu*. Door die lage extra schuld per extra kg melk konden ze, beter dan vóór de groei, voldoen aan de aflossingsverplichtingen en ontwikkelden de kasstroom en de marge zich gunstig.

Gezien de reeds hoge schuldenlast per kg melk voor de groei konden de *MeSu* zich weinig extra schuld permitteren. Mogelijk was dit de mede reden voor de lagere investeringen per kg melk. Ze toonden vervolgens scherp financieel management en daardoor een toename van de kasstroom.

Het ideale bedrijfsontwikkelingstraject voor groeiers zou zijn om de gunstige beginsituatie van de *MiSu* te combineren met het sterk op rendement gerichte groeiplan van de *MeSu*. Die uitgangssituatie en groeiplan zullen minder voordeel opleveren dan het hier beschreven bedrag van 10 cent per kg kasstroom voor de *MeSu* ten opzichte van de *MiSu*. De kunst zal zijn om als gevolg van lagere investeringen per kg melk en een slimme exploitatie in de nieuwe situatie een kasstroom te realiseren die enkele centen per kg melk hoger ligt dan die vóór uitbreiding.

4.2.4 Beter technische resultaten voor de *MiSu*

Uit verzamelde kengetallen en de antwoorden op meerdere vragen uit enquêtes en interviews komt het beeld naar voren dat de *MiSu* betere veemanagers zijn dan de *MeSu*. Dit blijkt onder andere uit het lagere krachtvoerverbruik per koe en de gunstige ontwikkeling van dit kengetal na groei, de relatief lage voerkosten in relatie tot de hogere intensiteit, de hogere melkprijs als gevolg van betere gehalten, de gunstiger ontwikkeling van diergezondheid en vruchtbaarheid, de geringere daling technische en economische kengetallen in de jaren na de uitbreiding en de gunstiger ontwikkeling van de melkproductie per koe. Of dit laatste punt ook een gunstige invloed heeft op het economisch resultaat zou eventueel nog discussiepunt kunnen zijn, maar gezien het gunstige niveau van de voerkosten van de *MiSu* lijkt de kans vrij groot dat de hogere melkproductie hier leidt tot een beter rendement.

De nadruk op technische resultaten is waarschijnlijk ook reden voor het vaker inschakelen van adviseurs rond veemanagement door de *MiSu*. Zo bleken ze de dierenarts significant vaker te betrekken bij de voorbereidingsfase. Ook vragen ze vaker adviseurs rond fokkerij en melkwinning.

De grote waarde die de *MeSu* toekennen aan de vaardigheid veemanagement geeft aan dat

ook zij het belang ervan wel onderkennen. Misschien geven ze daarmee ook wel aan dat ze deze vaardigheid graag sterker zouden willen ontwikkelen. Opvallend in dit verband zijn de antwoorden op de vraag hoe het rendement van het bedrijf na de groei nog verder verbeterd zou kunnen worden. Enkele *MiSu* zien hiervoor kansen met “meer aandacht voor voeding en vruchtbaarheid”, terwijl enkele *MeSu* aangeven dat ze vooral “meer melk binnen de nieuwe stal produceren” als kans zien. Dit alles ondersteunt het beeld dat de *MiSu* meer aandacht en talent voor veemanagement hebben en hierdoor ook betere technische resultaten behalen.

Dat de extra nadruk die *MiSu* leggen op veemanagement en de gunstiger technische kengetallen voor deze groep niet leiden tot een beter economisch resultaat van groei, kan te maken hebben met:

- Een overschatting van het veronderstelde economische effect van gunstiger niveaus van technische kengetallen door de *MiSu*.
- Een overschatting van de verbetering van deze kengetallen door de *MiSu* of een onderschatting ervan door de *MeSu*. Deze kengetallen zijn mondeling opgevraagd bij de veehouders en niet geverifieerd met geregistreerde getallen.

4.2.5 Ontwikkeling van de resultaten *MeSu* en *MiSu* over langere termijn

Dit onderzoek laat het beeld zien dat de financiële ontwikkeling van de *MeSu* veel gunstiger is dan die van de *MiSu*. De vraag is hoe de beide bedrijfstypen zich zullen ontwikkelen in de komende 10 jaar.

Bij continuering van de exploitatie volgens de resultaten voor het jaar 2008/09 in tabel 3.6 kunnen de *MiSu* jaarlijks (Aflossingen + Marge met berekende aflossingen =) $3,68 - 2,02 = € 1,66$ per 100 kg melk aflossen, terwijl dit voor de *MeSu* ($4,26 - 0,16$) € 4,10 is. Deze jaarlijkse aflossing zal met het vorderen van de jaren toenemen door de dalende rente-

lasten bij de lagere schuld. Op basis van de huidige schuldenlast per kg melk van *MiSu* en *MeSu* van respectievelijk € 1,18 en € 1,29 en de hiervoor berekende beschikbare jaarlijkse aflossingsbedragen, is de schuld per kg melk op de beide bedrijfstypen over 10 jaar gedaald tot resp. € 1,01 en € 0,88.

Door de afname van de rentelasten zullen de financieringslasten in beide gevallen nog iets sterker dalen. De *MeSu* dalen sneller in aflossingen en zijn dus eerder in staat om eventueel opnieuw extra financieringsverplichtingen aan te gaan.

4.2.6 De rol van en waardering voor adviseurs

De *MiSu* maken tijdens de voorbereidingsfase meer gebruik van adviseurs dan de *MeSu*. Dat geldt voor alle adviseurs met uitzondering van de accountant. Ook na de realisatie van de groei maken de *MiSu* intensiever gebruik van adviseurs. Een verklaring hiervoor kan gevonden worden in de resultaten van de competentiescans. Daaruit blijkt dat de behoefte aan

ondersteuning, nadenken en reflectie bij de *MiSu* groter is dan bij de *MeSu*. De adviseurs vervullen een nuttige rol om te voorzien in die behoefte. En daardoor dragen ze bij aan betere plannen of op zijn minst aan plannen die in de ogen van de *MiSu* beter onderbouwd en/of beter doordacht zijn.

De vraag of adviseurs ook toegevoegde waarde zouden kunnen hebben voor *MeSu* kan alleen met ja worden beantwoord wanneer de *MeSu* door die adviseurs worden overtuigd van de

meerwaarde. En dat zal lastiger zijn dan bij *MiSu* omdat ze van nature minder behoefte hebben aan adviseurs.

4.2.7 Verschillen in competenties en opvattingen

Uit het onderzoek komt naar voren dat de *MeSu* sterk zijn gefocust op economie en arbeids-efficiëntie. Verder zijn het zeer hard werkende ondernemers die extra uren maken niet schuwen. Ze denken na over hun groeiplan, maken een keus en laten zich vervolgens nauwelijks beïnvloeden door adviseurs en media. Wat de omgeving ervan vindt, is minder relevant, zij gaan voor hún plan. Het wordt consequent geïmplementeerd. Na afloop zijn ze ook meer tevreden over de uitvoering van dat plan en dat zou wel eens kunnen komen door het feit dat ze minder open staan voor twijfel en zelfkritiek en daardoor met meer zelfvertrouwen een plan kunnen ontwikkelen en implementeren. Ze hebben graag alles in eigen hand en besteden daarom weinig uit en maken weinig gebruik van externe arbeid. Ze kiezen er ook bewust voor om geen personeel te hebben, omdat ze ervan overtuigd zijn dat het lastig is om er goed mee om te gaan.

De *MiSu* zijn sterker sociaal gericht. Ze leggen meer nadruk op tijd voor gezin en vrije tijd, schakelen vaker adviseurs in en hechten meer waarde aan personeelsmanagement en contacten met de omgeving. Bij het benoemen van drijfveren voor groei benadrukken zij ook sterker doelen als continuïteit en kansen voor de opvolger creëren. Uit de competentiescan komt naar voren dat de *MiSu* eraan hechten om meer en langduriger na te denken voordat ze

keuzes maken en meer behoefte hebben aan reflectie. Dat laatste verklaart waarschijnlijk ook het grotere beroep op adviseurs want die ondersteunen vaak door te reflecteren ('de ondernemer een spiegel voorhouden'). De competentiescan bevestigt ook dat de *MiSu* meer vaardigheden bezitten in het managen van personeel.

De hier benoemde profielen van de *MiSu* en *MeSu* vertonen overeenkomsten met twee ondernemersstijlen die Zijlstra et al. (2008) konden afleiden uit workshops met melkveehouders die een sterke groei hadden doorgemaakt en daarna knelpunten en oplossingen rond grootschalige melkveehouderij hebben benoemd. Daarbij werd de ondernemersstijl "Veemanagement voorop" benoemd die staat voor veehouders die veel waarde hechten aan kwaliteit van vee en voer, hoge melkproductie per koe, voermengwagen en uitbesteden van loonwerk. Ze vinden het niet erg dat het rendement iets lager is wanneer de veestapel maar probleemloos functioneert. Deze groep vertoont in haar nadruk op veemanagement, kwaliteit en uitbesteden veel overeenkomst met de groep *MiSu*. Daar tegenover staat de ondernemersstijl "Groot door zuinig" die aspecten van de *MeSu* in zich heeft: veel nadruk op rendement, veldwerk zelf doen, weinig uitbesteden, zuinig en minder nadruk op vee en rantsoenen.

4.2.8 Potentie in uitgangssituatie om rendabel te groeien

De benutting van de productiefactoren stal, grond en arbeid in de beginsituatie bepaalt mede de hoogte van de investeringen die nodig zijn om te groeien. Uit tabel 3.1 is af te leiden dat de bezetting van stalplaatsen bij de *MiSu* in 2002/'03 102% was en bij de *MeSu* 98%. Voor jongvee waren deze percentages resp. 99% en 134%. Bij beide groepen is dus vrijwel geen ruimte voor groei van de veestapel zonder uitbreiding van de gebouwen.

De benutting van het areaal aan gras en voedergrassen is hiervoor reeds besproken. Door de lagere intensiteit in kg melk per ha, hadden de *MeSu* betere mogelijkheden om hun grond nog beter te benutten en wellicht ook iets meer ruimte voor mestplaatsing zodat extra vee niet direct leidt tot extra mestafvoerkosten.

Gezien het hoge aantal kg melk per VAK en het hoge aantal melkkoeien per VAK bij de *MeSu* in 2002/'03 (tabel 3.1) lijkt daar weinig ruimte voor extra vee zonder de inhuur van extra arbeid. Omdat deze getallen voor de *MiSu* lager waren, lijkt daar eerder extra arbeid beschikbaar voor extra vee. Maar uit de hogere prioriteit die de *MiSu* geven aan ruimte voor vrije tijd en de grotere stijging van de kosten voor betaalde arbeid en werk door derden, kunnen we mogelijk afleiden dat er in de beginsituatie al weinig arbeid over was. En de sterke toename van de arbeidsefficiëntie per VAK op de bedrijven van de *MeSu* is misschien ook een teken dat daar toch nog ruimte was om de beschikbare (gezins)arbeid nog efficiënter te benutten.

Binnen de productiefactor stal was er voor beide groepen geen ruimte om te groeien zonder investering of extra arbeidskosten. Of er ruimte was in arbeid is moeilijk te achterhalen, maar bij de *MeSu* was die waarschijnlijk nog het meest

aanwezig. De factor grond was in de uitgangssituatie voor de *MeSu* duidelijk gunstiger. In 4.1.2. hebben we al aangegeven welk deel van de hogere kasstroom we daar mogelijk door kunnen verklaren.

4.3 Vergelijking resultaten met literatuur

4.3.1 Proces van planvorming

Tijdens de fase van planvorming vinden beide groepen de fasen waarin alternatieve plannen worden bedacht en vergeleken tot en met het maken van keuzes de moeilijkste fasen. De *MiSu* gaven aan dat ze, achteraf gezien, meer aandacht zouden willen besteden aan het verdiepen in details rond de bouw. De *MeSu* hebben daar geen behoefte aan. Dit verschil is ook in overeenstemming met het verschil in competenties tussen *MiSu* en *MeSu*. De *MiSu* hebben de behoefte om meer na te denken over ingewikkelde vraagstukken en die doen zich volop voor in de planvormingsfase. Beide groepen ervaren de gesprekken met adviseurs,

leveranciers en banken en het verzamelen van informatie als makkelijk. Het leren werken met de nieuwe gebouwen en installaties vinden ze eveneens makkelijk.

Deze reacties ondersteunen die uit Fins onderzoek waarin werd onderzocht hoe landbouwers het investeringsproces hadden ervaren (Matilla et al., 2008). Zij concluderen dat ondernemers meer energie zouden moeten steken in het uitgebreider verkennen van alternatieve investeringen en goedkopere of meer kosteneffectieve oplossingen en ook dat ze meer informatie zouden moeten vragen aan leveranciers.

4.3.2 Redenen voor schaalvergroting

De drie belangrijkste redenen voor het investeren in bedrijfsvergroting zijn voor zowel de *MeSu* als *MiSu*: hogere arbeidsefficiëntie, ambitie tot groei en beter financieel resultaat. Daar achteraan komen voor de *MiSu* enkele omschrijvingen die zich laten samenvatten in 'meer kwaliteit van leven' en die te maken hebben met tijd besteden aan vrije tijd, vakantie en gezin en minder fysiek zwaar werk.

In een onderzoek onder 302 melkveehouders uit Wisconsin (Bewley et al., 2002) die in een periode van vijf jaar een groei van de veestapel van minimaal 40% hadden gerealiseerd, werden eveneens het verbeteren van het financieel resultaat en het verbeteren van de arbeidsefficiëntie genoemd als de twee belangrijkste redenen voor de uitbreiding van het bedrijf. Op de derde en vierde plaats kwamen de redenen minder fysiek zwaar werk en behoefte aan meer vrije tijd.

Ook in een onderzoek op 20 sterk gegroeide melkveebedrijven in Wisconsin en Minnesota (Hadley et al., 2002) waren verbetering van

rendement en van kwaliteit van leven de twee meest genoemde redenen voor schaalvergroting. Arbeidsefficiëntie en ambitie tot groei werden daarbij niet direct genoemd, maar wel als onderdeel van kwaliteit van leven. In het literatuuroverzicht over drijfveren voor schaalvergroting dat Hadley et al. (2002) hebben gemaakt, komt ook nog de behoefte aan meer managementverantwoordelijkheid voor. Die behoefte is door de Nederlandse *MiSu* ook genoemd. Zij noemen ook relatief vaak nog als redenen continuïteit te bewerkstelligen en kansen bieden aan de opvolger. Ook in het onderzoek van Bewley et al. (2002) is 'mogelijkheden bieden aan nieuwe gezinsleden om toe te treden tot het bedrijf' een belangrijke reden voor bedrijfsuitbreiding. De in Nederland eveneens door vooral *MiSu* vaak genoemde reden van het voorkomen van belastingbetaling, wordt in dit Amerikaanse literatuuroverzicht niet genoemd. Het wordt wel genoemd als belangrijk argument voor investeringen door Franse melkveehouders (Van Zessen, 2012).

4.3.3 Problemen na groei en gewenste vaardigheden

Uit onderzoek van Bewley et al. (2001) bleek dat de meest voorkomende problemen na groei waren: het vinden van voldoende werkrachten, arbeidsorganisatie, het verkrijgen van financiering, bouwkostenoverschrijdingen en problemen met benen, klauwen en vruchtbaarheid van het vee. In dit onderzoek liepen de Nederlandse

uitbreidende bedrijven vooral aan tegen lagere technische en economische resultaten. Daarnaast werden vooral problemen ervaren rond benen en klauwen en in het bijzonder mastitis. Tevens waren er ook problemen rond liquiditeitstekorten (vooral ten tijde van lage melkprijzen in 2009), overschrijding van bouwkosten bij de

MeSu en tekort aan arbeid en onvoldoende kwaliteit van personeel bij de *MiSu*. Het is dan ook logisch dat de Nederlandse veehouders in het onderzoek benadrukken dat veemanagement, organisatie en financieel management de belangrijkste vaardigheden zijn voor ondernemers die groei en rendement willen combineren.

In dit onderzoek hebben we geen duidelijke aanwijzingen gevonden dat opleidingsniveau of

leeftijd een rol spelen bij het realiseren van succesvolle groei. In onderzoek van Subal et al. (1991) werd wel gevonden dat de technische en economische efficiëntie van melkveebedrijven o.a. wordt bepaald door het opleidingsniveau en de bedrijfsgrootte. Wanneer dat het geval is, hoeft dat niet te betekenen dat ook de verbetering in bedrijfsresultaat na een groeifase groter is bij een hoger opleidingsniveau.

4.3.4 Economische resultaten van *MeSu* en *MiSu*

De economische resultaten van de *MeSu* en de *MiSu* binnen dit onderzoek komen goed overeen met die uit de deskstudies die Zijlstra et al. (2012) in het project "Groeien in rendement" hebben uitgevoerd. Daarin zijn ook *MeSu* en *MiSu* vergeleken. Die waren gedefinieerd als de 25% hoogste en laagste voor de mutatie van reserveringscapaciteit en inkomen als gevolg van groei. Ook daarbij waren vooraf eisen gesteld aan bedrijven voor wat betreft grootte in de uitgangssituatie en het percentage groei tijdens de onderzochte periode. In tabel 4.6 zijn de gemiddelden van de resultaten voor kasstroom en reserveringscapaciteit vermeld voor de drie verschillende databestanden. Dit betrof onderzoek naar verschillen tussen *MeSu* en *MiSu* op basis van:

- twee groepen van 12 bedrijven uit het LEI-Bedrijveninformatienet. Deze gegevens hadden betrekking op de vergelijking van gegevens binnen een één jaar langere periode waarbij tweejaarsgemiddelden van 2008/'09 werden vergeleken met 2001/'02.
- twee groepen van 38 bedrijven uit een database van Alfa met resultaten uit bedrijfsboekhoudingen. In dit onderzoek werden tweejaarsgemiddelden van 2008/'09 vergeleken met 2002/'03.

Daarbij moeten we opmerken dat het voor de andere twee studies gaat om resultaten van bedrijven die waren geselecteerd op basis van de mutatie in reserveringscapaciteit in plaats van de binnen dit onderzoek gehanteerde mutatie in kasstroom.

Tabel 4.6 Verschillen in kasstroom en reserveringscapaciteit in € per 100 kg melk van *MiSu* en *MeSu* uit drie onderzoeken binnen het project "Groeien in rendement".

	MiSu			MeSu			Verschil B – A
	02/03	08/09	Muta- tie A	02/03	08/09	Muta- tie B	
Data Bedrijveninformatienet LEI							
Kasstroom	18,4 ^a	9,7	-8,7	13,6	15,5	+1,9	+10,6
Reserveringscapaciteit	11,2 ^a	3,2	-8,1	5,9	8,8	+2,9	+11,0
Data accountantskantoor Alfa							
Kasstroom	14,4	9,1	-5,2	10,8	15,2	+4,5	+9,7
Reserveringscapaciteit	8,4	2,9	-5,6	4,1	8,3	+4,2	+9,8
Data dit onderzoek							
Kasstroom	13,8	7,8	-6,1	7,7	10,9	+3,2	+9,3
Reserveringscapaciteit	10,7	4,4	-6,2	5,2	6,9	+1,8	+8,0

^a Gegevens hebben betrekking op 2001/'02.

De resultaten van de verschillende deelonderzoeken vertonen veel overeenkomsten. Binnen dit onderzoek is aanvankelijk scherper geselecteerd om bedrijven te vinden die behoorden tot de hoogste en laagste 20% voor mutatie kasstroom. Daarbij vond de selectie plaats op basis van het begrip kasstroom in de bedrijfsboekhoudingen van het accountantskantoor. Nadat alle relevante gegevens door de accountants waren aangeleverd en definities van kosten en opbrengsten waren geüniformeerd en basisge-

gevens gecorrigeerd, week de uiteindelijk berekende kasstroom soms iets af van de oorspronkelijke. Daardoor kwam op vier van de acht *MeSu* de werkelijke mutatie van de kasstroom net iets onder de selectie-eis van een stijging van de kasstroom met minimaal 2 euro per 100 kg melk terecht. Daardoor voldoen de *MeSu* aan iets minder hoge eisen dan aanvankelijk gepland en als gevolg daarvan vallen de mutaties voor kasstroom en reserveringscapaciteit voor de *MeSu* ook iets lager uit.

Binnen alle drie onderzoeken was het verschil tussen *MiSu* en *MeSu* in kasstroomverandering na groei ongeveer € 10 per 100 kg melk. Bij de gemiddelde Nederlandse melkleverantie van 600.000 kg melk (PZ, 2012) komt dit overeen met € 60.000 verschil in kasstroom.

Het extra voordeel dat hier nog aan toegevoegd kan worden is dat in alle drie onderzoeken de *MeSu* ook minder hebben geïnvesteerd en geleend per extra kg melk, waardoor er vanuit de kasstroom minder hoeft te worden besteed aan aflossingen.

5 Conclusies en aanbevelingen

In dit rapport gebruiken we de afkortingen *MiSu* en *MeSu* voor de twee onderzochte groepen.

De *MiSu* zijn de minst succesvolle uitbreiders en de *MeSu* de meest succesvolle.

5.1 Samengevatte conclusies en aanbevelingen

Conclusies

De meest succesvolle groeiers verschillen op de volgende punten van de minst succesvolle:

1. Ze brengen veel focus aan bij het benoemen van redenen voor groei.
Economie en arbeidsefficiëntie zijn verreweg hun belangrijkste redenen voor groei. De minst succesvolle groeiers hebben naast deze twee doelen nog meerdere neven-doelen met name rond kwaliteit van leven, het tonen van kwaliteiten aan de buitenwereld en de wens om meer verantwoordelijkheid te hebben. Ook hechten de minst succesvolle groeiers meer waarde aan indirecte economische doelen zoals continuïteit, opvolger meer perspectief geven en minder belasting betalen.
2. Ze weten heel goed wat ze willen, zijn ervan overtuigd dat ze dat kunnen en trekken hun eigen plan.
Bij het maken van keuzes rond het groei-

plan kiezen ze vaker voor zelf doen in plaats van uitbesteden. En ze zetten minder vaak adviseurs in, met uitzondering van financieel adviseurs.

Ze schrijven succes vaker toe aan eigen inzet in plaats van aan geluk en doen minder aan zelfreflectie.

3. Ze investeren in de groeifase minder per extra kg melk, investeren meer met eigen vermogen en nemen daardoor minder krediet op per extra kg melk.
4. Ze zorgen voor een hogere kasstroom per kg melk door op vrijwel alle opbrengsten- en kostenposten voordelen te behalen ten opzichte van de minst succesvolle groeiers.
5. Ze hebben vóór de groei reeds een hogere arbeidsefficiëntie in melkkoeien per VAK en deze neemt ook sterker toe als gevolg van groei.

Aanbevelingen

Op grond van dit onderzoek kunnen de volgende aanbevelingen aan melkveehouders worden gegeven voor het verbeteren van het rendement van groeiplannen voor melkveebedrijven:

1. Benoem de doelen die u met uw groeiplan wilt realiseren.
2. Ken uw competenties.
Benut tijdens de planvorming uw sterke competenties en vaardigheden en zoek oplossingen voor het compenseren van de zwakke.
3. Zorg voor strategische focus op economisch resultaat en arbeidsefficiëntie.
4. Breng vooraf de gevolgen van de investeringen in beeld.

Hierbij gaat het vooral om een goed inzicht in het rendement van de investering en in de ontwikkeling van de liquiditeit in de eerste 10 jaar na de investering.

5. Maak vooraf afwegingen rond arbeid en personeel.
 - a. Wat zijn gevolgen van het groeiplan voor extra mensen?
 - b. Uitbesteden of zelf doen?
 - c. Automatiseren of personeel inhuren?
6. Schakel gericht adviseurs in die u helpen met groei-ideeën, het aanbrengen van focus en het doorrekenen van de gevolgen van plannen voor rendement.

5.2 Uitgebreide conclusies over verschillen tussen *MiSu* en *MeSu*

Economische kengetallen

1. Investeringsbeleid
De *MeSu* investeerden gemiddeld € 3,38 per extra kg melk en de *MiSu* € 3,75. De *MeSu* investeerden 80% minder in grond en 7% meer in melkquotum en gebouwen.
2. Exploitatie en kasstroom
Bij de *MeSu* ontwikkelden vrijwel alle op-

brengsten- en kostenposten zich gunstiger dan bij de *MiSu*. Dit verschil was het grootst voor de overige opbrengsten, omzet en aanwas, overige directe kosten (waaronder mestafvoerkosten), bewerkingskosten en rentekosten. Uiteindelijk leidden vele kleine voordelen op veel posten na afloop van de groeiperiode voor de

- MeSu* tot een 7 cent hogere winst en een 9 cent hogere kasstroom per kg melk.
3. Vreemd vermogen
De *MeSu* investeerden minder per extra kg melk en gebruikten meer eigen vermogen bij investeren zodat de schuld per extra kg melk toename met € 0,83 ten opzichte van € 1,65 bij de *MiSu*.
 4. Financieringslasten
Door de hogere extra schuld per extra kg melk van de *MiSu* zijn hun lasten voor rente en normatieve aflossingen gestegen met ruim € 1,80 per 100 kg melk, terwijl deze op de bedrijven van de *MeSu* zijn gedaald met € 0,81.
 5. Aflossingssnelheid
Doordat de *MeSu* meer overhouden per kg melk, kunnen ze sneller aflossen. Ondanks dat ze aan het eind van de groeiperiode een hogere schuld per kg melk hadden dan de *MiSu*, kunnen ze in de komende 10 jaar hun schuld veel sneller terugbrengen. Aan het eind van die periode zal de schuld van de *MiSu* bij ongewijzigde bedrijfsvoering gedaald zijn met 17 cent tot het niveau van € 1,01 per kg melk; terwijl die van de *MeSu* met 41 cent zal dalen tot € 0,88.
 6. Verschil in situatie vóór groei
Vóór de groei hadden de *MiSu* betere exploitatieresultaten en een lagere schuld dan de *MeSu*. Ze konden zich wel enige teruggang in resultaat en extra schuld permitteren. De combinatie van hoge investeringen, de hoge financiering en hoge variabele en vaste kosten leidde uiteindelijk tot lage kasstromen en vaker voorkomende liquiditeitsproblemen. Daartegenover gold voor de *MeSu* dat ze voor de groei een vrij hoge schuld per kg melk hadden en slechtere exploitatieresultaten dan de *MiSu*. Ze konden zich dus nauwelijks een verslechtering van de exploitatie permitteren. Ze toonden vervolgens tijdens de groei scherp financieel management met lage investeringsbedragen, een lage toename van de schuld en een flinke toename van de kasstroom.

Technische kengetallen

7. Groei in melkleverantie
Er is geen verschil in de groei in hoeveelheid afgeleverde melk tussen *MeSu* en *MiSu*. Beide groepen zijn gemiddeld gestegen met ruim 300.000 kg melk in zeven jaar.
8. Arbeidsefficiëntie
De *MeSu* hadden aan het begin van de groeiperiode reeds een hogere arbeidsefficiëntie in kg melk per VAK en die voor-

sprong hebben ze aan het eind verder vergroot. Aan het eind produceren de *MeSu* 790.000 kg melk per VAK en de *MiSu* 580.000.

9. Kwaliteit veemanagement
De melkproductie per koe is vanaf de start van de groei op de *MiSu* twee keer zo sterk gestegen dan die op de *MeSu*. Ook de vruchtbaarheid van het vee en het krachtvoerconsumptie per kg melk ontwikkelden zich op de *MiSu* gunstiger. Uit de kosten voor diergezondheid per kg melk en uit de hogere melkprijs door hogere vet- en eiwitgehalten blijkt dat de *MiSu* het veemanagement goed in de vingers hebben.

Competenties

10. Beheersingsoriëntatie
Zowel de *MiSu* als *MeSu* schrijven tegenvallers of negatieve resultaten vrij sterk toe aan toeval of pech. Daarin verschillen ze niet. Maar ze verschillen wel wanneer het gaat om het benoemen van oorzaken wanneer ze succes of geluk hebben. De *MeSu* schrijven sterker toe aan eigen inzet en minder aan geluk. De *MiSu* zijn op dat punt bescheidener over hun eigen invloed.
11. Behoeft tot nadenken
De *MiSu* hebben een grotere behoefte om langdurig en meer gedetailleerd na te denken over ingewikkelde problemen dan de *MeSu*. De *MeSu* denken ook wel na over keuzes, maar doen dat korter en minder diepgaand.
12. Behoeft aan reflectie
De *MeSu* hebben iets minder behoefte aan reflectie dan de *MiSu*. Ze zijn minder kritisch voor zichzelf.
13. Organisatievaardigheden
De *MeSu* vinden van zichzelf dat ze minder goed zijn in het omgaan met personeel.

Keuzes en motieven achter keuzes

14. Redenen voor groei
Betere financiële resultaten, de ambitie om te groeien en de wens tot het verhogen van de arbeidsefficiëntie zijn de belangrijkste argumenten voor beide groepen om te groeien. Daarnaast hebben de *MiSu* nog een aantal belangrijke redenen: meer tijd voor gezin en vrije tijd / vakantie, het tonen van (hun) kwaliteiten aan de buitenwereld, het voorkomen van belasting betalen en minder fysiek zwaar werk. De *MiSu* benadrukken dat investeren in schaalvergroting ook belangrijk is voor continuïteit en om kansen te creëren voor

- de opvolger. Voor de *MeSu* zijn deze argumenten duidelijk minder belangrijk.
15. Inzet van adviseurs en andere informatiebronnen
MiSu maken meer gebruik van adviseurs dan *MeSu*. Dat geldt voor alle adviseurs behalve die van de accountant. Ook leveranciers, collega's, vakbladen en internet worden door *MiSu* meer benut dan door *MeSu*. Dat sluit aan bij de grotere behoefte die *MiSu* hebben aan reflectie.
 16. Uitbesteding
MiSu besteden meer activiteiten uit dan *MeSu*. Na de uitbreiding wordt dit verschil tussen de groepen nog groter.
 17. Betrokkenheid van meerdere ondernemers
 Binnen de groep *MeSu* had de tweede ondernemer een veel groter aandeel in de besluitvorming rond groei dan bij de *MiSu*. Bij de *MeSu* zijn dus meer personen betrokken bij het nemen van beslissingen.
 18. Opvattingen over rendabele investeringen
 Beide groepen vinden dat investeringen in koecomfort een hoog rendement hebben. De *MiSu* schatten het rendement van investeringen in voeropslag, melk- en voerrobots en stallen hoger in dan *MeSu*.

Terugblik op het totale groeiproces

19. Moeilijkste fasen
 De *MeSu* ervoeren de fase waarin keuzes gemaakt moesten en die waarin de uitvoering van de bouw gecontroleerd moest worden als moeilijker dan de *MiSu*.
20. Beter vooraf verdiepen in de bouw
 De *MiSu* geven aan dat ze zich, achteraf gezien, in de planfase beter hadden willen verdiepen in de bouw. De *MeSu* zouden het hele proces weer op de zelfde manier uitvoeren.
21. Arbeidskrachten: aantal en kwaliteit
 De *MiSu* zijn iets minder tevreden over de arbeidssituatie na de bouw. Dit geldt zowel voor het aantal benodigde arbeidsuren en het tekort aan personeel als de kwaliteit van personeel.
22. Terugval in technische kengetallen
 Na de uitbreiding kwam het bij beide groepen nogal eens voor dat de technische en economische kengetallen lager waren. Met name problemen met benen, klauwen en mastitis worden nogal eens genoemd.
23. Belangrijke vaardigheden
 Veemanagement, organisatie en financieel

management vinden beide groepen de belangrijkste vaardigheden om groei te combineren met een beter economisch resultaat. De *MiSu* vinden communicatie met de omgeving, financieel management en personeelsmanagement duidelijk belangrijker dan de *MeSu*. De *MeSu* hechten iets meer waarde aan inkoop en verkoop.

Samenvatting kenmerken ondernemers

24. Gemeenschappelijke kenmerken
 De ambities om te groeien en een hoge arbeidsefficiëntie te realiseren hebben de groepen beide. Ook de sterke nadruk op veemanagement en organisatie delen ze. Evenals het optreden van problemen rond klauwen en mastitis na de groei. Beide groepen vinden de fase waarin plannen moeten worden ontwikkeld en vergeleken de moeilijkste fase in het hele groeiproces.
25. Kenmerken *MeSu*
 De *MeSu* zijn sterk gefocust op economie en arbeidsefficiëntie. Het zijn zeer hard werkende ondernemers die extra uren maken niet schuwen. Ze hebben graag alles in eigen hand en besteden daarom weinig uit en maken weinig gebruik van externe arbeid. Ze denken na over hun groeiplan, maken een keus en laten zich vervolgens nauwelijks meer beïnvloeden door adviseurs, collega's en media. Wat de omgeving ervan vindt, is minder relevant voor hen. Zij gaan voor hún plan. Het wordt consequent geïmplementeerd. Na afloop zijn ze ook zeer tevreden over de uitvoering van dat plan en dat komt mede doordat ze minder makkelijk twijfel en zelfkritiek toelaten.
26. Kenmerken *MiSu*
 De *MiSu* zijn sterker sociaal gericht. Ze leggen meer nadruk op tijd voor gezin, vrije tijd, kwaliteiten tonen aan de buitenwereld en verantwoordelijkheid hebben. Ook communicatie met de omgeving en personeelsmanagement vinden ze belangrijk. Zij benadrukken sterker continuïteit en opvolging als redenen voor groei. De *MiSu* hechten er aan om goed na te denken voordat ze keuzes maken en ze hebben meer behoefte aan reflectie op plannen. Dat laatste verklaart ook het grotere beroep op adviseurs die hen 'een spiegel voorhouden'. Ze kijken ook kritischer naar zichzelf.

5.3 Uitgebreide aanbevelingen voor melkveehouders om te groeien met rendement

Ken u zelf en uw groei-doelen

1. Benoem de doelen die u met uw groeiplan wilt realiseren.
2. Ken uw competenties en vertaal ze naar uw sterke punten en valkuilen bij het maken van een groeiplan.
3. In welk type groeier herkent u zich het meest: *MeSu* of *MiSu*?
Tip voor *MiSu*: zorg voor het benadrukken van het rendement van het groeiplan door investeringen laag te houden en binnen het nieuwe plan veel aandacht te besteden aan het beperken van de extra kosten.
Tip voor de *MeSu*: laat u door uw adviseurs nog meer mogelijkheden aanreiken rond het beheersen van investeringen en kosten. U bent dan wel in staat om ze te realiseren.
4. Test uw vaardigheden in het omgaan met personeel vooraf door af en toe personeel in te schakelen.
5. Investeer in uw eigen capaciteiten om het grotere bedrijf te kunnen managen: volg cursussen, lees literatuur, loop stage bij collega's, neem deel aan excursies naar het buitenland, enz.
Richt u hierbij vooral op financieel management, veemanagement, organisatorische vaardigheden en het verbeteren van de arbeidsefficiëntie.
6. Zorg zo mogelijk voor minimaal één partner/mede-ondernemer die de planvorming volgt en meebeslist over belangrijke keuzes.

Zorg voor strategische focus op economisch resultaat en arbeidsefficiëntie

7. Focus op rendement en arbeidsefficiëntie. Stel bij het kiezen van investeringen rendement en arbeidsefficiëntie centraal en laat u niet van de wijs brengen door andere neven-doelen die u ook graag wilt realiseren.
8. Combineer een goede uitgangssituatie met strak financieel management rond de investering: lage investeringen per kg groei, lage extra schuld per kg groei en een hoge kasstroom (winst plus afschrijvingen) per extra kg melk.
9. Investeer in productiemiddelen met het hoogste rendement.
In de afgelopen decennia was dat melkquotum. Vanaf 2015 wordt waarschijnlijk stalruimte de meest beperkende productiefactor.

10. Besteed voldoende tijd aan het opstellen van alternatieve plannen in de zoektocht naar plannen met een hoog rendement. Leg contact met andere veehouders, adviseurs en leveranciers zodat u voldoende alternatieven kunt ontwikkelen.
11. Investeer niet om belasting betalen te voorkomen, maar zet het rendement van de investering centraal.
12. Optimalisatie gaat voor bedrijfsuitbreiding. Eerst zorgen voor een hoge kasstroom in de bestaande situatie is de beste basis voor succes na investeren. Dan is het vervolgens wel zaak dat die gunstige kasstroom niet opgeofferd wordt om een onrendabele investering mogelijk te maken.
13. Benut beschikbare productiemiddelen eerst maximaal voordat u uitbreidt. Dit geldt met name voor de productiemiddelen melkveeststal, grond en arbeid.

Breng vooraf gevolgen van investeringen in beeld

14. Zorg voor goede hulpmiddelen (bijvoorbeeld interne rentevoet of terugverdientijd) om investeringen niet alleen op gevolgen voor liquiditeit te beoordelen maar ook op gevolgen op rentabiliteit van geïnvesteerd vermogen.
15. Zorg voor inzicht in de ontwikkeling van de liquiditeit in de komende 10 jaar om op basis daarvan vooraf de kans op liquiditeitsproblemen in te kunnen schatten. Maak daarbij ook een inschatting van de risico's van fluctuaties in melkprijs, voerprijs en rentetarief.
16. Besteed meer aandacht aan de resultaten van de bedrijfsuitbreiding op zich: wat wordt geïnvesteerd per extra kg melk, hoeveel euro wordt geleend per extra kg melk, en wat is de kasstroom per extra kg melk?
17. Investeren met eigen vermogen leidt tot lagere financieringslasten en biedt daardoor lagere lasten.
(Daarbij is het wel relevant om te beoordelen of dat eigen vermogen ook besteed zou kunnen worden voor een alternatieve investering – misschien ook buiten het melkveebedrijf – die een hoger rendement oplevert.)
18. Realiseer na de uitbreiding voor zo veel mogelijk opbrengsten- en kostenposten voordelen.
Dat is wat de meest succesvolle groeiers consequent weten te doen.

19. Vergemakkelijk het vergelijken van offertes door van te voren het plan zo goed mogelijk te benoemen voor de bedrijven die offereën.

Maak vooraf afwegingen rond arbeid en personeel

20. Welke eisen hebt u op het gebied van vrije tijd, vakantie en fysieke belasting?
21. Maak vooraf een arbeidsbegroting
Hoe wordt uw arbeidsbelasting? Hoe kunt u voorzien in extra arbeidsbehoefte? Zijn er arbeidspieken in bepaalde perioden en hoe lost u die op? Welke gevolgen heeft een investering voor de arbeidsefficiëntie in kg melk per uur?
22. Kies bewust voor eigen mechanisatie of loonwerk.
Zorg bij keus voor loonwerk ook voor de afbouw van het eigen machinepark. Wat

zijn de gevolgen voor de bewerkingskosten?

23. Kies bewust voor automatisering en/of personeel inhuren.

Schakel gericht adviseurs in

25. Hebt u veel of weinig behoefte aan ondersteuning bij het maken van plannen? Voor welke onderdelen hebt u ondersteuning nodig en voor welke niet?
26. Benut adviseurs om een beter plan voor uw bedrijf te krijgen.
Adviseurs zijn waardevol, maar het is úw plan en úw financiële toekomst: vaar niet uitsluitend op adviseurs.
27. Kies bewust uw adviseurs.
Welke adviseur past het beste bij u?
28. Zorg in de eerste jaren na groei voor extra ondersteuning bij het bewaken en verbeteren van het veemanagement, zodat u terugval in resultaten voorkomt.

Literatuur

- Alem, van G.A.A. en A.T.J. van Scheppingen, 1993. The development of a farm budgeting program for dairy farms, Proceedings XXV CIOSTA-CIGR congress, P. 326-331. PR Lelystad.
- Bewley, J., R.W. Palmer en D.B. Jackson-Smith, An Overview of Experiences of Wisconsin Dairy Farmers who Modernized Their Operations, Journal of Dairy Science, Volume 84, Issue 3, March 2001, Pag. 717-729.
- Cacioppo, J.T. en Petty, R.E., 'The Need for Cognition', Journal of Personality and Social Psychology, 42, 116-131, 1982.
- CBS, Grootvee-eenheden per ha op melkveebedrijven, 2012, <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/landbouw/cijfers/incidenteel/maatwerk/default.htm>
- CBS, Nauwelijks minder land- en tuinbouwbedrijven, Webmagazine, maandag 29 november 2010, www.cbs.nl.
- Gloy, B.A. J. Hyde en E.L. LaDue, Dairy Farm Management and Long-Term Farm Financial Performance, Agricultural and Resource Economics Review 31 per 2, October 2002.
- Gloy, B.A. en E.L. LaDue, Financial management practices and farm profitability, Agricultural Finance Review, 63 per 2, 2003.
- Hadley, G.L., S.B. Harsh en C.A. Wolf, Managerial and Financial Implications of Major Dairy Farm Expansions in Michigan and Wisconsin, Journal of Dairy Science, Vol. 85, Nr. 8, Augustus 2002.
- Hüttner, H., K. Renckstorf, F. Wester, Onderzoekstypen in de communicatiewetenschap, Kluwer, Alphen aan de Rijn, 2001.
- Kumbhakar, S.C., S. Ghosh en J. T. McGuckin, A Generalized Production Frontier Approach for Estimating Determinants of Inefficiency in U.S. Dairy Farms, Journal of Business and Economics Statistics, Vol. 9, Nr 3, Juli 1991.
- Lans, T., H. Biemans, J. Verstegen en M. Mulder, The Influence of the Work Environment on Entrepreneurial Learning of Small-business Owners. Management Learning, 39, 5, 597–613, 2008.
- Lans, T., J.A.M. Verstegen en M. Mulder, Analysing, Pursuing and Networking: A Validated Three-Factor Framework of Entrepreneurial Competence in Small Business. International Small Business Journal 29(6), December 2011: 696 - 714.
- Man, T.W.Y., 2001. Entrepreneurial competencies and the performance of small and medium enterprises in the Hong Kong services sector. Ph.D Thesis, Hong Kong Polytechnic University, Hong Kong.
- Mattila, T., M. Manninen, P. Rikonen, H.-R. Kymäläinen, Management of investment processes on Finnish farms, Agricultural and Food Science, Volume 17, Number 1, May 2008, pag. 18-30 (13).
- Pennings, J. M.E. and R.M. Leuthold, Raymond M., The Role of Farmers' Behavioral Attitudes and Heterogeneity in Futures Contracts Usage. American Journal of Agricultural Economics, 82 (4), November 2000: 908-919.
- Productschap Zuivel, Statistisch Jaaroverzicht, www.prodzuivel.nl
- Rotter, J.B., 'Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement.' In: Psychological Monographs, 80(1), No. 609, 1966.
- Rotter, J.B., The Development and Application of Social Learning Theory: Selected Papers, 367. Praeger, New York, 1982.
- Schils, R.L.M., M.H.A. de Haan, J.G.A. Hemmer, A. van den Pol-van Dasselaar, J.A. de Boer, A.G. Evers, G. Holshof, J.C. van Middelkoop, & R.L.G. Zom, 2007. Dairy Wise, a whole farm model, J. Dairy Sci. 90:5334–5346.
- Zessen, T. van, Als de marges verder krimpen, Veeteelt, augustus 2012, pag. 24.
- Zijlstra, J., H.J.M. Kortstee, A.C.G. Beldman en L.I. van Dellen, Mensen en Koeien Organiseren om te Groeien, Aanbevelingen voor het verbeteren van het rendement van schaalvergroting op Nederlandse melkveebedrijven die groeien vanaf 100 tot en met 400 melkkoeien, ASG-rapport 15, Animal Sciences Group van Wageningen UR, Lelystad, april 2006.
- Zijlstra, J., W.H. van Everdingen, J.H. Jager, S. Kooistra en J.W. van Riel, Gevolgen van groei voor financiële resultaten op melkveebedrijven in Nederland en EU – Deelrapport 1 van het project "Groeien in rendement", Rapport 606, Wageningen UR Livestock Research, september 2012.
- Zijlstra, J. en A. Evers, rapport van Wageningen UR Livestock Research (in voorbereiding) over hulpmiddelen die meer inzicht bieden in de rentabiliteit van geplande investeringen, komt uit in najaar 2012.

