

Persoonlijkheid ondernemer bepaalt rendement van investering

Melkveehouders die een succesvol groeitraject achter de rug hebben, hebben gemeenschappelijke kenmerken. Dat constateert Wageningen UR Livestock Research op basis van zijn onderzoek naar het rendement op investeringen. Het onderzoek vond plaats op zestien melkveebedrijven. Met name de karaktereigenschappen van de ondernemer bleken van doorslaggevende betekenis voor het economische verschil.

A

an de buitenkant is niet te zien welke ondernemer een succesvolle economische groeier is en bij wie het rendement op de investering minder groot is.

“Aanvankelijk meenden wij dat wel te kunnen inschatten bij het oprijden van het erf en het zien van de gebouwen, en anders wel aan de gedrevenheid van de ondernemer. Maar wij zaten er met onze intuïtie vaak naast”, zegt Jelle Zijlstra, onderzoeker bij Wageningen UR Livestock Research en projectleider van ‘Groeien in Rende-

ment’. Zijlstra en zijn collega’s gingen op zoek naar de factoren die de verschillen veroorzaken tussen de meer en minder succesvolle groeiers.

Twee keer acht bedrijven in onderzoek

De zestien bedrijven in het onderzoek zijn geselecteerd op basis van gegevens van fiscale boekhoudingen van drie accountantskantoren. Er werden acht bedrijven uitgekozen met een hoog rendement op hun investering en acht met een laag rendement. De gezochte bedrijven hadden in 2002 een omvang van minimaal 500.000 kg

melk en investeerden in de twee jaar vóór 2004 en de twee jaar na 2007 vrijwel niet in grond en gebouwen. Daardoor ontstond een soort ‘proefopzet’ bestaande uit twee referentieperioden voorafgaand aan de investeringsperiode, een investeringsperiode van vier jaar en vervolgens een periode van twee jaar waarin de resultaten van de investering werden gemeten. Alle bedrijven deden vergelijkbare investeringen: in de jaren 2004 tot en met 2007 werd geïnvesteerd in extra stalruimte. De laatste eis was dat de melkleverantie tussen 2002 en 2009 moest stijgen met minimaal 20 procent.

De ‘succesvolle economische groeiers’ combineerden de groeistap met een sterke stijging van het economische bedrijfsresultaat, terwijl dat resultaat bij de andere groep sterk daalde. Om te achterhalen wat het verschil veroorzaakte in de economische resultaten, hebben de betrokken ondernemers enquêtes ingevuld en zijn interviews en een competentiescan afgenomen. Daardoor kregen de onderzoekers inzicht in de redenen voor het starten van groeiplannen, inzichten in competenties en opvattingen, en hoorden zij hoe de ondernemers het doorlopen van alle fasen van een groeiplan hebben ervaren.

Uitkomsten onderzoek

De beide groepen maakten vrijwel dezelfde stijging in melkproductie door tijdens de onderzochte groeiperiode (2002 tot en met 2009). Binnen beide groepen steeg de gemiddelde melkproductie van circa 800.000 kg melk naar zo’n 1,1 miljoen kg. Over de totale periode werden ongeveer gelijke bedragen geïnvesteerd in quotum, gebouwen en machines en installaties. De totale investeringen tijdens de onderzochte periode waren voor de ‘minder succesvolle groeiers’ (MiSu) 1,26 miljoen euro en voor de ‘meest succesvolle groeiers’ (MeSu) 1,06 miljoen euro. Een opvallend verschil was dat de MeSu slechts 44.000 euro investeerden in grond, terwijl de MiSu hierin 232.000 euro investeerden. Daarbij moet worden opgemerkt 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 hectare. De extensie-

Andries Jan de Boer, agrarisch bedrijfsadviseur en branchedirecteur Agro bij Accon AVM

“Ik ben erg blij met de resultaten van het onderzoek omdat het handvatten biedt voor discussie met de verschillende typen ondernemers. De ene ondernemer leeft prettiger door wat royaler te leven (in dit onderzoek aangeduid met MiSu), terwijl het de andere ondernemer bij wijze van spreken pijn doet om geld uit te geven (hier aangeduid met MeSu). In hoeverre het inkomen een knauw mag krijgen voor wat extra luxe, is altijd een belangrijke vraag voor adviseurs bij het maken van bedrijfsplannen. Hier discussiëren wij heel veel over met ondernemers. Voor zowel de MiSu als de MeSu is het belangrijk dat het investeringsplan op maat is en goed wordt uitgedacht en doorgerekend. Verder is het erg belangrijk om aan het plan vast te houden en niet lopende het traject gereserveerd geld een andere bestemming te geven. In het verleden zijn hierdoor dingen misgegaan, bijvoorbeeld met het geld dat was gereserveerd voor het melkquotum. Met het idee dat het quotum toch wel zou wegvallen, werd het geld anders aangewend, met als gevolg dat er later erg duur quotum geleased moest worden en daar geen budget meer voor was. In dit onderzoek worden de resultaten overigens iets vertekend, doordat de MiSu-groep vóór de investering juist meer geld beschikbaar had door een hogere marge en gewend was om royaler uit te kunnen geven en dit patroon ook vasthield na de investering. De MeSu-groep had bij aanvang minder te besteden en hield na de investering het zuinige patroon vast.”



ECONOMISCHE GROEIERS

De ‘succesvolle economische groeiers’ combineerden de groeistap met een sterke stijging van het economische bedrijfsresultaat.

Foto: Twan Wiermans



vere MeSu breidden minder uit in grond en daardoor steeg hun intensiteit van 13.700 naar 16.400 kg melk per hectare.

Opbrengsten- en kostenvergelijking

Bij de MeSu ontwikkelden vrijwel alle opbrengsten- en kostenposten zich gunstiger dan bij de MiSu. Dat is te zien in tabel 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 voor 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 installaties 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 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 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 tien jaar omgekeerd zijn. Aan het eind van die periode zal de schuld van de MiSu bij ongewijzigde bedrijfsvoering gedaald zijn met 17 cent per kg melk, terwijl die van de MeSu met 41 cent zal dalen.

Tabel 1

Samenvatting van de bedrijfseconomische kengetallen over de groeiperiode.

Winst- en verliesrekening fiscaal	MiSu			MeSu			Verskil B-A	Significantie ^a
	02/03	08/09	Mutatie A	02/03	08/09	Mutatie B		
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 ($0,05 < p < 0,20$)

PRAAT MEE
OP 3 oktober om 20.30 uur

DEBAT OP 3 OKTOBER

Wat maakt een groeiende ondernemer bij uitstek succesvol? Op 3 oktober gaan twee succesvolle groeiers (melkveehouders geselecteerd op basis van hun accountantsrapporten) in debat met twee ervaren agrarische bedrijfsadviseurs en een onderzoeker van het project 'Groeien in Rendement'.

PRAAT OOK MEE

U kunt het gesprek volgen op woensdag 3 oktober van 20.30 tot 21.00 uur via de website www.succesvolgroeien.nl. Vervolgens kunt u tot een uur na de uitzending in gesprek met de deelnemers via chat en Twitter. De uitzending is ook op een later moment te bekijken.

DOE DE ZELFTEST

Wilt u weten of u of uw klant de kenmerken van een succesvolle groeier bezit? Doe dan de (zelf)test op www.succesvolgroeien.nl. De test neemt hooguit enkele minuten in beslag.

Het debat wordt georganiseerd door: Wageningen UR Livestock Research, Melkvee Magazine (Agrio Uitgeverij) en V-focus (Uitgeverij AgriMedia).



Ondernemerskenmerken bepalend

Uit het onderzoek bleek dat met name persoonlijkheidskenmerken verantwoordelijk waren voor de economische verschillen. MeSu zijn hardwerkende 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. 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 onderscheid tussen hoofd- en nevedoelen bij groei.

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, onder andere door loonwerkers en externe arbeid in te schakelen. Om die reden hebben ze ook belangstelling voor personeelsmanagement, en ze geven, sterker dan de MiSu, aan dat ze daar ook redelijk goed in zijn.

De onderzoeksrapporten die 'Groeien in Rendement' heeft opgeleverd kunt u binnenkort vinden op www.livestockresearch.wur.nl.