

Animal Sciences Group

Kennispartner voor de toekomst



process for progress

Rapport 116

Cruciale beslissingen in de Nieuwe Realiteit

Hulpmiddelen voor ondersteuning van besluitvorming op
melkveebedrijven

Deelrapport 3 van project 'Melken in de Nieuwe Realiteit'

Mei 2008



ANIMAL SCIENCES GROUP
WAGENINGEN UR

Colofon

Uitgever

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

Redactie

Communication Services

Aansprakelijkheid

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

Liability

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

Losse nummers zijn te verkrijgen via de website.



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

Abstract

Five vital decisions for Dutch Dairy farmers in the next five years are the essence of this report. For every decision information and tools are provided to support decision making. The five decisions are:

- How to improve entrepreneurship?
- How to expand the farm?
- How to prepare for fluctuations in prices of milk and feed?
- How to keep management of the farm simple?
- How to decide between extra personnel and automation?

The result are 16 conclusions and recommendations for the business development on the dairy farm.

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

Referaat

ISSN 1570 - 8616

Auteurs: Jelle Zijlstra, Michel de Haan, Aart Evers

Titel: Cruciale beslissingen in de Nieuwe Realiteit
Rapport 116

Samenvatting

Vijf cruciale beslissingen voor Nederlandse melkveehouders in de komende vijf jaar staan centraal in dit rapport. Voor iedere beslissing worden informatie en hulpmiddelen aangereikt voor het ondersteunen van de besluitvorming. De vijf beslissingen zijn:

- Hoe verbeter ik ondernemerschap?
- Hoe laat ik mijn bedrijf groeien?
- Hoe bereid ik mijn bedrijf voor op schommelingen in prijzen van melk en voer?
- Hoe hou ik mijn bedrijfssysteem eenvoudig?
- Hoe maak ik de afweging tussen personeel en automatisering?

Het eindresultaat bestaat uit 16 conclusies en aanbevelingen voor bedrijfsontwikkeling op melkveebedrijven.

Trefwoorden: melkveehouderij, bedrijfsontwikkeling, strategie, ondernemerschap, melkprijsfluctuaties, arbeid, personeelsmanagement, bedrijfsorganisatie, schaalvergroting

Rapport 116

Cruciale beslissingen in de Nieuwe Realiteit

Jelle Zijlstra

Michel de Haan

Aart Evers



Mei 2008

Voorwoord

Nieuwe Realiteit: en wat moet de boer doen??

Dat er een Nieuwe Realiteit is, is een ieder meer dan duidelijk. In de eerste twee rapporten vanuit de serie “Melken in de Nieuwe Realiteit” is een goede verkenning gedaan naar wat er allemaal verandert en wat er kan veranderen. In dit derde en laatste rapport wordt ingegaan op de vijf belangrijkste zaken voor de melkveehouder.

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

Voor de individuele boer wordt het er niet makkelijker op. Het quotumtijdperk was zeer overzichtelijk en het was gewoon een kwestie van rustig doorboeren en technisch zo goed mogelijk draaien. Nu gaat het meer aankomen op ondernemerschap. Bij een veranderende situatie wordt het maken van keuzes belangrijker. Welke strategische keuzes moeten er gemaakt worden? Wat wil ik, wat kan ik, en wat is voor mij het beste, zijn voor mij persoonlijk altijd moeilijke vragen. Als velen voor een groeistrategie kiezen, moet ik dat dan ook doen, en als ik het niet doe, kom ik dan op termijn nog wel mee met het niveau van mijn kostprijs? Kostprijs, omzet en technische resultaten zijn wat mij betreft de belangrijke zaken naar de toekomst. En te hoge kapitaallasten en onrendabele investeringen zie ik als het grootste risico wat momenteel dreigt.

Hoe gaat de ondernemer om met prijsfluctuaties? Dit gegeven zal redelijk nieuw zijn. Van de intensieve veehouderij kunnen we waarschijnlijk leren.

Het vervelende is dat we nog enkele jaren aan het quotumsysteem vast zitten. Er komt een zachte landing, maar dit duurt nog enkele jaren. Als ondernemer krijg je wel te maken met de effecten van de vrije markt maar de boer kan zich niet als vrije ondernemer gedragen omdat quotering nog zeven jaar in stand wordt gehouden. Nergens in Europa werkt het quotumsysteem zo kostprijsverhogend als in Nederland. Hoe langer het systeem gehandhaafd blijft, des te slechter wordt onze relatieve concurrentiepositie.

Hoe zet ik het bedrijf op en hoe organiseer ik de arbeid, zijn voor de ondernemer de twee belangrijkste praktische vragen om te beantwoorden. Het traditionele gezinsbedrijf wordt zo groot dat er arbeid nodig is van buiten het bedrijf. Dit vergt andere vaardigheden dan tot nu toe. In welke mate kan ik vreemde arbeid voorkomen door te investeren in technologie?

Ligt de toekomst van de Nederlandse melkveehouderij in eenvoudige systemen of juist in vergaande technologische ontwikkelingen zoals automatisch melken en voeren?

Op het EDF-congres¹ dat in juni 2008 wordt gehouden, zal hier over gediscussieerd worden.

Dit rapport zal op het congres bijdragen aan een onderbouwde discussie over de toekomstige ontwikkelingen. En hopelijk ook aan de discussie onder Nederlandse melkveehouders over “Hoe inspelen op de Nieuwe Realiteit?”. De Nederlandse melkveehouderij is altijd sterk en toonaangevend geweest. Ook nu zullen we de weg naar de Nieuwe Realiteit wel vinden. Hoe? Laat u inspireren door deze resultaten, zet de stappen waarvan u denkt dat ze gezet moeten worden en laat u vooral niet gek maken door uw buurman.

Harm Holman

Voorzitter stuurgroep “Melken in de Nieuwe Realiteit”

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

Samenvatting

Op grond van de resultaten uit studies die zijn beschreven in de twee eerste rapporten van het project Melken in de Nieuwe Realiteit (Rapporten 114 en 115) zijn vijf vragen geformuleerd die de komende jaren van groot belang zijn voor Nederlandse melkveehouders. Iedere vraag geeft een thema weer dat we in dit rapport nader uitwerken. De resultaten uit deze fase zijn bedoeld voor de ondersteuning van de strategische besluitvorming op Nederlandse melkveebedrijven in de komende 5 jaar met het oog op de verwachte marktomstandigheden en beleidsontwikkelingen in de komende 10 jaar. Hieronder worden de vijf thema's en de bijbehorende vragen toegelicht.

De vijf thema's en kernvragen in het kort

1. ONDERNEMERSCHAP

Nederlandse deskundigen en melkveehouders benadrukken sterk dat het verbeteren van de kwaliteit van het ondernemerschap een zeer belangrijke maatregel is om in te spelen op de toekomst en dat er op dit punt veel vooruitgang te behalen is.

Hoe verbeter ik mijn ondernemerschap?

2. STRATEGIE GERICHT OP GROEI

Zowel onder Nederlandse melkveehouders als in de rest van de wereld is inkomensverbetering door schaalvergroting ontwikkelingsrichting nummer één.

Hoe laat ik mijn bedrijf groeien?

- o Met of zonder quotumaankoop?
- o Met of zonder grondaankoop?
- o Met of zonder nieuwbouw van stallen?
- o Met of zonder extra personeel?

3. PRIJSFLUCTUATIES

De sterkere afhankelijkheid van de wereldmarkt leidt waarschijnlijk tot sterkere schommelingen in prijzen van melk en voer (en daarmee schommelingen in inkomen) dan we in Nederland gewend zijn.

Hoe bereid ik mijn bedrijf voor op schommelingen in prijzen van melk en voer?

4. BEDRIJFSORGANISATIE

Bij Nederlandse melkveehouders is door de groei van de bedrijven een sterke behoefte ontstaan om het grote bedrijf eenvoudig te organiseren, zodat het beter is te overzien en bij te sturen en zodat er gemakkelijker externe medewerkers ingezet kunnen worden.

Hoe hou ik mijn bedrijfssysteem eenvoudig?

5. EXTRA WERK: PERSONEEL OF AUTOMATISEREN?

Groei van bedrijven betekent dat er meer gewerkt gaat worden met extern personeel. Nederlandse melkveehouders zijn nogal terughoudend over het aantrekken van externe arbeid en belemmeren daardoor hun groeimogelijkheden.

Hoe maak ik de afweging tussen personeel of automatisering?

De uitwerking van de thema's levert als eindresultaat onderstaande conclusies en aanbevelingen op. Ze worden gepresenteerd per thema.

Thema Ondernemerschap

1. Benut de persoonlijke kwaliteiten beter.
2. Oriënteer je breed binnen de sector en vooral ook daarbuiten.
3. Ontwikkel een visie op de sector en vertaal die in een bedrijfsplan.
4. Haal meer rendement uit het bedrijfskapitaal.

Thema Groei

1. Beste perspectief voor groei ligt bij 25% beste bedrijven.
2. Geïnvesteed bedrag per extra kg melk heeft grote invloed op de haalbaarheid van groeiplannen.
3. Uitstel groei tot na afschaffing quotering is het beste groeiscenario.

Thema Prijsfluctuaties

1. Verken gevolgen hoge en lage melkprijs voor de eigen liquiditeit.
2. Saldo en schuld per kg melk bepalen sterk het liquiditeitsrisico.
3. In goede tijden aflossen is beste voorbereiding op lage melkprijs.
4. Kosten verlagen en opbrengsten verhogen in zowel goede als slechte tijden.

Thema Bedrijfsorganisatie / Keep it Simple and Safe (KISS)-aanpak

1. KISS biedt eenvoud en duidelijkheid voor ondernemer en medewerker.
2. Persoonsgerichte en eenvoudige afspraken zijn de essentie van KISS.

Extra werk: personeel of automatiseren

1. Zorg bij groeiplannen voor een goede afweging tussen extra personeel en automatisering.
2. Verken welk type medewerker het beste past voor iedere activiteit.
3. Omgaan met personeel is te leren.

Summary

On the basis of the results from studies that were described in the first two reports of the project Milking in the New Reality (Reports 114 and 115) five questions were formulated, which are of utmost importance to the Dutch dairy farmers in the coming years. Each question represents a theme, which has been worked out in more detail in this report. The results from this stage are meant as support for strategic decision-making on Dutch dairy farms in the next 5 years in view of the expected market circumstances and policy developments in the next 10 years. Below the five themes and the corresponding questions are explained.

The five themes and key questions in brief

1. ENTREPRENEURSHIP

Dutch experts and dairy farmers strongly emphasize that improving the quality of entrepreneurship is a very important measure in order to anticipate the future and also that much is to be gained here.

How do I improve my entrepreneurship?

2. STRATEGY AIMED AT GROWTH

Income improvement by increase in scale is primarily aimed at by both Dutch dairy farmers and farmers throughout the world.

How can I have my farm grow?

- o **With or without purchase of milk quotas?**
- o **With or without land purchase?**
- o **With or without building new barns?**
- o **With or without extra personnel?**

3. PRICE FLUCTUATIONS

The stronger dependency on the world market probably leads to stronger fluctuations in prices of milk and feed (and hence fluctuations in income) than we are used to in the Netherlands

How do I prepare the farm for fluctuations in prices of milk and feed?

4. FARM ORGANISATION

Due to increased scale, Dutch dairy farmers have a stronger need to make the organisation simpler, so that 1) they will have a better overview; 2) adaptations can be done more easily and 3) external personnel can be hired more easily.

How can I keep my farm system simple?

5. EXTRA WORK: PERSONNEL OR AUTOMATION?

Growth of farms means that more external personnel are needed. Dutch farmers are hesitant in hiring external labour and hinder therefore their potential of growing.

How do I decide between personnel or automation?

The elaboration of the themes results in the following conclusions and recommendations. They are presented per theme.

Theme Entrepreneurship

1. Utilise personal qualities in a better way.
2. Find out as much as possible within the sector and beyond.
3. Develop a view on the sector and translate this view to a farm plan (strategy).
4. Get more return from the farm capital.

Theme Growth

1. Best perspective for growth is for 25% best farms
2. Invested amount per extra kg of milk greatly affects the feasibility of growth plans.
3. Postponing growth until after abolishing the quota system results in the largest capital gain.

Theme Price fluctuations

1. Explore consequences of high and low milk prices for one's own liquid assets.
2. Gross margin and debt per kg of milk strongly determine the liquid asset risk.
3. Paying off in good times is best preparation for low milk price.
4. Reducing costs and increasing profits in good as well as in bad times.

Theme farm organisation/ Keep it Simple and Safe (KISS)-approach

1. KISS offers simplicity and clarity to farmer and co-worker.
2. Personal-directed and simple agreements are the essence of KISS.

Extra work: personnel or automation

1. In case of growth plans, an adequate consideration is needed whether to hire extra personnel or to apply automation.
2. Explore which type of worker fits which activity.
3. Managing personnel can be learned.

Inhoudsopgave

Voorwoord

Samenvatting

Summary

1	Inleiding en leeswijzer	1
2	De keus van de vijf thema's	3
2.1	Uitwerking van de thema's in het kort	4
2.2	Samenvatting	5
3	Ondernemerschap verbeteren in de melkveehouderij.....	7
3.1	Doel	7
3.2	Subthema's en werkvormen	7
3.3	Programma's en diensten van organisaties	8
3.4	Zo kan het ook	8
3.5	Aanbevelingen voor melkveehouders	13
4	Groei	14
4.1	Beoordeling van de huidige situatie	15
4.2	Groeien in het kort.....	16
4.3	Groeiscenario's uitgebreider belicht	21
4.3.1	Gevolgen van snelle groei bij 75mk-bedrijf	22
4.3.2	Gevolgen van snelle groei bij 125mk-bedrijf	25
4.3.3	Vergelijking groeiscenario's.....	25
4.3.4	Gevolgen van verschillende uitgangspunten	27
4.3.5	Wel of geen extra grond	28
4.3.6	Vergelijking alternatieven voor arbeid en automatisering	30
4.4	Alternatieve groeimogelijkheden	33
4.5	Conclusies en aanbevelingen over perspectief van groei	34
4.6	Aanbevelingen voor melkveehouders.....	35
4.7	Literatuur.....	35
	Bijlagen	36
	Bijlage 1 Economische gevolgen 'snelle groei' voor 125 mk-bedrijf.....	36
	Bijlage 2 Kritieke melkprijs bij de verschillende groeiscenario's	37
5	Prijsfluctuaties	38
5.1	Grootte en moment van prijsfluctuaties.....	38
5.2	Gevolgen van schommelingen voor liquiditeit en inkomen	40
5.3	Gevolgen van schommelingen voor marge	40
5.4	Conclusies uit de modelberekeningen.....	42
5.5	Aanbevelingen voor melkveehouders.....	43
5.6	Checklist inspelen op prijsfluctuaties	43

6	Bedrijfsorganisatie: Keep it Simple and Safe (KISS).....	48
6.1	Groeifasen op het melkveebedrijf	48
6.2	Belangrijkste verschillen in organisatie tussen gemiddeld en groot bedrijf.....	49
6.3	Bedrijfsorganisatie eenvoudig houden	51
6.4	Welke thema's en maatregelen zijn populair?.....	51
6.5	Aanbevelingen voor melkveehouders.....	54
6.6	Checklist: KISS-meter	54
7	Extra werk: personeel of automatiseren?	56
7.1	Aanbevelingen voor melkveehouders.....	56
7.2	Checklist personeel of automatiseren?.....	56

1 Inleiding en leeswijzer

Dit is het derde en laatste rapport van het project “Melken in de Nieuwe Realiteit” zijn vermeld. De term “Nieuwe Realiteit” staat voor de komende 10 jaar, waarbinnen onder andere de melkquotering wordt afgeschaft en ook de rest van het EU-beleid voor de zuivelsector sterk wordt aangepast. Binnen het project vinden verkennende studies plaats die tot doel hebben om een beeld te krijgen van a. de markt- en prijsomstandigheden voor de komende 10 jaar en b. de gevolgen van die omstandigheden voor beslissingen die Nederlandse melkveehouders zullen nemen op hun bedrijven rond strategie en management.

In de drie rapporten wordt ingegaan op de resultaten uit de drie fasen die binnen het project worden onderscheiden:

1. Fase 1. Markt- en prijsvooruitzichten

In deze fase stond het verkennen van de markt- en prijsomstandigheden centraal. Hierbinnen zijn studies verricht naar:

- o De verwachtingen voor de internationale zuivelmarkt voor de komende 10 jaar.
- o De verwachte verdeling van de Europese melkproductie over regio's in 2020.
- o De grootte van prijsschommelingen voor melk in de Verenigde Staten en Nieuw-Zeeland in de afgelopen 15 jaar; deze twee landen kennen al langer een grotere invloed van de wereldmarkt op de melkprijs. Ook is nagegaan wat de oorzaken van deze prijsschommelingen waren.
- o De grootte van prijsschommelingen voor de prijzen van varkensvlees en biggen zoals die in de afgelopen 15 jaar golden voor de Nederlandse varkenshouderij.

2. Fase 2. Melkveehouders en experts over toekomstige beslissingen

In deze fase stond het inventariseren van meningen van melkveehouders en experts over de toekomst van de melkveehouderij centraal. De onderzoeksactiviteiten in de tweede fase zijn:

- o Drie workshops waarin de toekomst en de kansen van de Nederlandse melkveehouderij zijn verkend. Bij de eerste workshop gebeurde dat door een breed panel van landelijke experts en in de andere twee door groepen melkveehouders.
- o Een enquête onder een aantal verschillende segmenten Nederlandse melkveehouders.
- o De combinatie van een enquête en aanvullende interviews onder een aantal buitenlandse experts uit de EU, de Verenigde Staten en Nieuw-Zeeland over hun verwachtingen en zienswijzen voor de ontwikkeling van de melkveehouderij in hun regio de komende 10 jaar.

3. Fase 3. De cruciale vragen voor Nederlandse melkveehouders

Op grond van de resultaten van fasen 1 en 2 zijn vijf vragen geformuleerd die de komende jaren van groot belang zijn voor Nederlandse melkveehouders. In fase 3 worden de vragen benoemd en mogelijkheden aangegeven om te komen tot antwoorden op deze vragen. De resultaten uit deze fase zijn bedoeld voor de ondersteuning van de besluitvorming op Nederlandse melkveebedrijven in de komende 5 jaar met het oog op de verwachte ontwikkelingen in de komende 10 jaar.

In dit rapport zijn de resultaten van fase 3 beschreven.

Leeswijzer

In dit rapport zijn vijf cruciale thema's uitgewerkt waarover veel Nederlandse melkveehouders in de komende jaren beslissingen gaan nemen. In hoofdstuk 2 wordt toegelicht waarom deze thema's zijn gekozen. In de er op volgende hoofdstukken worden de thema's beschreven. De afzonderlijke hoofdstukken zijn op zichzelf staande beschrijvingen die men ook goed afzonderlijk kan lezen.

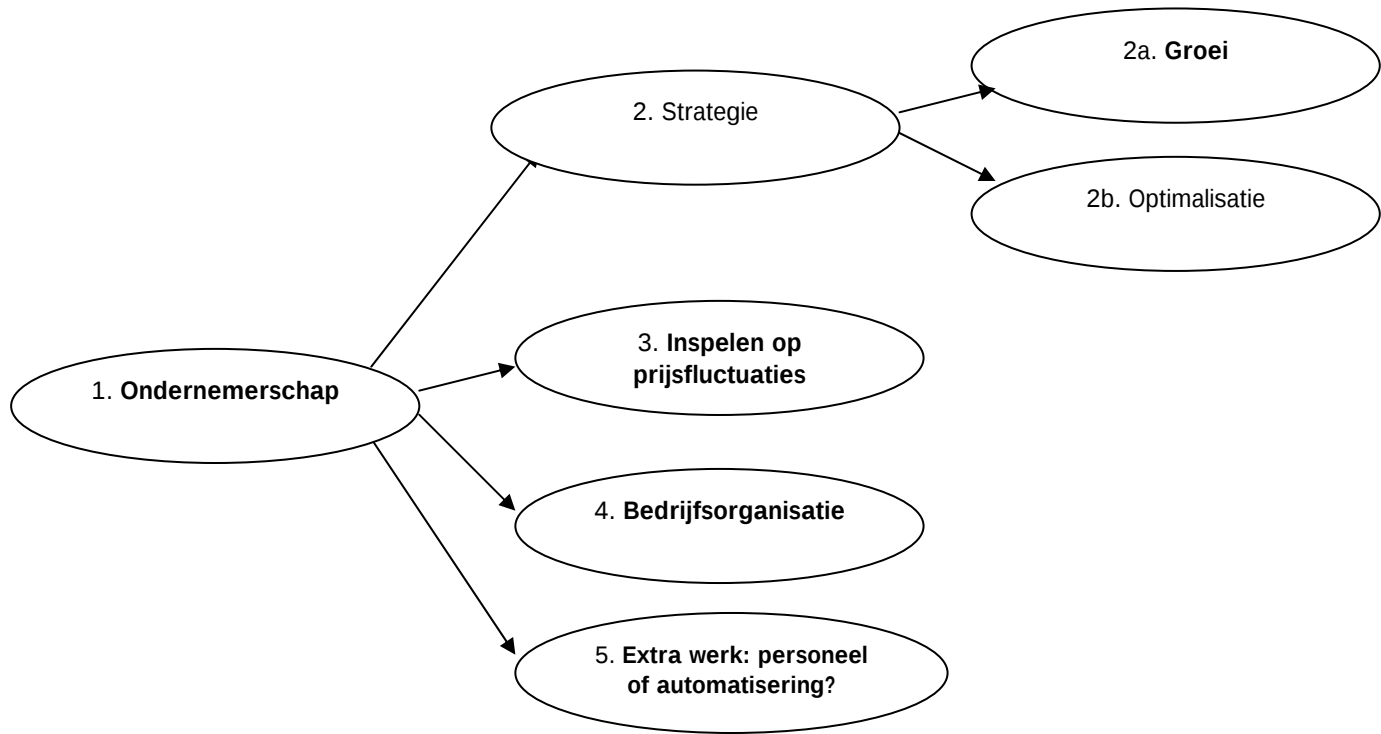
Toelichting op project “Melken in de Nieuwe Realiteit”

Het project “Melken in de Nieuwe Realiteit” is een gezamenlijk initiatief van European Dairy Farmers (EDF, Afdeling Nederland), Animal Sciences Group (ASG Wageningen UR) en Landbouw Economisch Instituut (LEI Wageningen UR) en Rabobank Nederland. Binnen dit project voeren deze organisaties gezamenlijk onderzoek uit naar de gevolgen van de “nieuwe realiteit” voor besluitvorming door de Nederlandse melkveehouder. De “nieuwe realiteit” is een verzamelterm voor de combinatie van veranderingen in beleid, markt en technologie die de komende 10 jaren gevolgen zullen hebben voor de bedrijfsontwikkeling op Nederlandse melkveebedrijven. Het Productschap Zuivel is hoofdfinancier; daarnaast hebben het ministerie van LNV, Rabobank, Animal Sciences Group van WUR en EDF-Nederland ook bijgedragen aan de financiering.

Op de website www.verantwoordeveehouderij.nl is meer informatie over het project te vinden, onder het kopje PZ-projecten. Zoeken daar naar de projecttitel “Melken in de Nieuwe Realiteit”.

2 De keus van de vijf thema's

In de fasen 1 en 2 van het project “Melken in de Nieuwe Realiteit” zijn achtereenvolgens geïnventariseerd: toekomstige marktontwikkelingen, ervaringen met melkprijsfluctuaties, verwachte re-allocatie van melk binnen EU en verwachtingen en toekomstbeelden van Nederlandse melkveehouders en Nederlandse en buitenlandse melkveehouderijexperts over de belangrijke beslissingen voor de melkveehouder van de toekomst. De resultaten hiervan staan in de rapporten 114 en 115. Op basis van de resultaten uit die fasen zijn de volgende thema's gekozen voor de nadere uitwerking in fase 3, dat beschreven is in dit rapport.



Hieronder wordt de keus van de thema's nader toegelicht. Voor ieder thema is ook een kernvraag benoemd.

1. Ondernemerschap

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

2. Strategie: optimalisatie en groei

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

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

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

3. Inspelen op prijsfluctuaties

Uit de enquête onder de internationale experts blijkt dat de experts uit de EU de fluctuaties in melkprijs zien als de belangrijkste verandering voor de komende 5 jaar. In de VS is dit het op twee na belangrijkste thema. In de enquête onder Nederlandse veehouders worden prijsfluctuaties niet gekozen als een van de belangrijkste trends, maar de stelling “Ik moet mij wapenen tegen schommelingen in melkprijs” krijgt wel een hoge score. De belangrijkste vraag bij dit thema is: hoe bereid ik mijn bedrijf voor op schommelingen in prijzen van melk en voer?

4. Bedrijfsorganisatie

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

5. Extra werk: personeel of automatiseren

Volgens de internationale experts is personeelsmanagement het belangrijkste aandachtsveld op het toekomstige melkveebedrijf. De Nederlandse melkveehouders benoemt dit als het op één na minst belangrijke aandachtsveld. Dit geringe belang dat de geënquêteerde melkveehouders toekennen aan personeelsmanagement staat in schril contrast met hun ambitieuze groeiplannen. Er lijkt te weinig besef te zijn dat men die plannen alleen kan realiseren wanneer men (flexibel) personeel goed weet in te zetten. Het geringe belang dat Nederlandse melkveehouders hier aan toekennen en het grote belang dat internationale experts eraan hechten, was voor onderzoekers en stuurgroep binnen het project reden om “Extra werk: personeel of automatiseren?” te kiezen als vijfde thema. De meeste groeiende Nederlandse bedrijven zijn nu bezig met de groeifase van 75 naar 150 melkkoeien. In die fase speelt de afweging “Personeel aantrekken of activiteiten automatiseren?” een belangrijke rol. Het aantal externe werkers op het bedrijf zal dan vaak beperkt zijn tot één of enkele parttimers. Bij iedere uitbreiding komen dan opnieuw vraagstukken over het organiseren van de uitvoering van het werk aan de orde. De belangrijkste vraag bij dit thema is: Hoe maak ik de afweging tussen personeel of automatisering?

Op de laatste pagina van deze notitie zijn de thema's kort samengevat.

2.1 Uitwerking van de thema's in het kort

In de volgende hoofdstukken zijn de vijf thema's verder uitgewerkt met het doel om resultaten, aanbevelingen en werkwijzen aan te bieden waarmee melkveehouders en adviseurs de kernvragen zo goed mogelijk kunnen beantwoorden. Hieronder beschrijven we kort de uitwerking voor de verschillende onderdelen. Een meer uitgebreide beschrijving is te vinden in de afzonderlijke hoofdstukken.

Ondernemerschap (Hoofdstuk 3)

- o Benoemen van een aantal acties zoals die door melkveehouders en deskundigen zijn genoemd als invulling van het thema ondernemerschap.
- o Overzicht van bestaande programma's en diensten voor melkveehouders op het gebied van ondernemerschap.
- o Uitwerking van enkele subthema's binnen ondernemerschap en suggesties voor mogelijke werkvormen voor het verbeteren van het ondernemerschap.

Strategie gericht op groei (Hoofdstuk 4)

Voor de uitwerking van dit thema worden een aantal groeiscenario's voor bedrijven verkend via doorrekening. Uitgangspunt hierbij zijn twee bedrijfssituaties: groei van 75 naar 125 melkkoeien en groei van 125 naar 300 melkkoeien. We vergelijken vier groeiscenario's: snelle groei, geleidelijke groei, groei in 2015 en geen groei. Dit gebeurt voor een gemiddeld bedrijf en voor een bedrijf dat behoort tot het topsegment voor wat de bedrijfseconomische resultaten betreft. Daarnaast gaan we in op groeien met of zonder extra grond en op enkele varianten met extra automatisering waardoor wordt bespaard op arbeidskosten. Ook gaan we vrij uitvoerig in op de gevoeligheid van uitkomsten voor diverse uitgangspunten met het doel om de meest bepalende uitgangspunten te benoemen.

Inspelen op prijsfluctuaties (Hoofdstuk 5)

Bij de uitwerking gaan we in op de verwachte grootte van schommelingen in melkprijs. Ook gaan we na welke gevolgen die schommelingen hebben voor de liquiditeitspositie van het bedrijf. Tot slot een opsomming van aanbevelingen om in te spelen op hoge en lage prijzen.

Bedrijfsorganisatie (Hoofdstuk 6)

In dit onderdeel wordt eerst ingegaan op kenmerkende verschillen tussen het gemiddelde en het grote bedrijf. Daarnaast besteden we veel aandacht aan de invulling van het Keep It Simple and Safe-principe (KISS) voor de bedrijfsorganisatie. Dit gebeurt aan de hand van een nadere uitwerking van KISS die samen met een groep melkveehouders is ontworpen.

Extra werk: personeel of automatiseren? (Hoofdstuk 7)

In dit hoofdstuk ligt het accent sterk op checklisten die behulpzaam kunnen zijn bij de afweging: personeel of automatiseren?

In de meeste hoofdstukken zijn aan het eind een of meer checklisten of andere werkvormen opgenomen die gebruikt kunnen worden door adviseurs en veehouders om actief met het onderwerp aan de slag te gaan tijdens groepsbijeenkomsten of bedrijfsbezoeken.

2.2 Samenvatting

1. ONDERNEMERSCHAP

Nederlandse deskundigen en melkveehouders benadrukken sterk dat het verbeteren van de kwaliteit van het ondernemerschap een zeer belangrijke maatregel is om in te spelen op de toekomst en dat er op dit punt veel vooruitgang te behalen is.

Hoe verbeter ik mijn ondernemerschap?

2. STRATEGIE GERICHT OP GROEI

Zowel onder Nederlandse melkveehouders als in de rest van de wereld is inkomensverbetering via schaalvergroting ontwikkelingsrichting nummer één.

Hoe laat ik mijn bedrijf groeien?

- o Met of zonder quotumaankoop?
- o Met of zonder grondaankoop?
- o Met of zonder nieuwbouw van stallen?
- o Met of zonder extra personeel?

3. PRIJSFLUCTUATIES

De sterkere afhankelijkheid van de wereldmarkt leidt waarschijnlijk tot sterkere schommelingen in prijzen van melk en voer (en daarmee schommelingen in inkomen) dan we in Nederland gewend zijn.

Hoe bereid ik mijn bedrijf voor op schommelingen in prijzen van melk en voer?

4. BEDRIJFSORGANISATIE

Onder Nederlandse melkveehouders is door de groei van de bedrijven een sterke behoefte ontstaan om het grote bedrijf eenvoudig te organiseren, zodat het beter is te overzien en bij te sturen en zodat er gemakkelijker externe medewerkers ingezet kunnen worden.

Hoe hou ik mijn bedrijfssysteem eenvoudig?

5. EXTRA WERK: PERSONEEL OF AUTOMATISEREN?

Groei van bedrijven betekent dat er meer gewerkt gaat worden met extern personeel. Nederlandse melkveehouders zijn nogal terughoudend over het aantrekken van externe arbeid en belemmeren daardoor hun groeimogelijkheden.

Hoe maak ik de afweging tussen personeel of automatisering?

3 Ondernemerschap verbeteren in de melkveehouderij

Uit bijeenkomsten tijdens de eerste fase van het project “Melken in de Nieuwe Realiteit” in het najaar van 2007, kwam naar voren dat Nederlandse sectorexperts en melkveehouders het verbeteren van het ondernemerschap zien als één van de belangrijkste opgaven voor het succesvol verder ontwikkelen van het melkveebedrijf in de komende 10 jaar. De meer concrete aanpassingen die de sectorexperts van organisaties als LNV, PZ, mengvoerindustrie, zuivel-bedrijfsleven, agrarische accountancy en advies- en onderzoeksinstellingen hierbij het meeste noemden hadden vooral betrekking op:

- het bepalen en realiseren van de bedrijfsstrategie;
- de verdere ontwikkeling van competenties en kennis rond ondernemen;
- oriëntatie buiten de eigen sector (markt en maatschappij);
- het vertalen van wat men daar waarneemt naar aanpassingen op het eigen bedrijf.

In de twee bijeenkomsten met melkveehouders (eveneens in 2007) is geïnventariseerd hoe men kan inspelen op verwachte trends en ontwikkelingen. Wanneer men sprak over het verbeteren van het ondernemerschap werd vooral nadruk gelegd op de volgende maatregelen:

- meer rendement halen uit het bedrijfskapitaal;
- breed oriënteren;
- visie ontwikkelen en plannen maken;
- kansen benutten;
- persoonlijke kwaliteiten benutten;
- alternatieven voor de melkafzet zoeken.

In 2006 is een onderzoek naar knelpunten en aanbevelingen rond schaalvergroting in de melkveehouderij (Zijlstra e.a., 2006²) gehouden, waarin het verder ontwikkelen van ondernemerschap ook als eerste aanbeveling werd genoemd voor succesvolle groei. Daar werd het verbeteren van ondernemerschap en organisatievermogen gecombineerd. Gerichtte trainingen op het gebied van ondernemerschap en management in de melkveehouderij zouden volgens die resultaten met name moeten ingaan op de volgende vijf onderwerpen:

- Het beter benutten van de eigen persoonskenmerken en vaardigheden
- Personeelsmanagement
- Organisatie werk en arbeidsefficiëntie
- Investeringsbeslissingen rond met name grond, quotum, gebouwen en automatisering
- Toepassing managementcyclus voor bedrijfsprocessen (sturen op kengetallen)
- Communicatie met adviseurs, leveranciers en afnemers

3.1 Doel

Het doel van deze notitie is om bouwstenen aan te dragen voor melkveehouders, adviseurs en coaches die werken aan het verbeteren van het ondernemerschap in de melkveehouderij. Het is niet onze bedoeling geweest om een complete cursus te ontwikkelen en aan te bieden, maar wel om een aantal thema's binnen ondernemerschap aan te geven. En om vervolgens eenvoudige mogelijkheden voor werkvormen op te sommen.

3.2 Subthema's en werkvormen

Op grond van de onder 1 genoemde invulling van ondernemerschap, is het totale thema hier opgedeeld in zes subthema's. Deze zijn weergegeven in overzicht 1. Voor ieder subthema worden een of meer werkvormen voorgesteld om vaardigheden te verbeteren.

² Zijlstra, J., H.J.M. Kortstee, A.C.G. Beldman en L.I. van Dellen, 2006, 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, Uitgave Animal Sciences Group van Wageningen UR, Lelystad, Rapport nr. 15 te downloaden vanaf www.asg.wur.nl

3.3 Programma's en diensten van organisaties

Diverse organisaties hebben programma's, diensten of cursussen voor het verbeteren van het ondernemerschap. In overzicht 2 zijn ze met enkele kenmerken weergegeven in een tabel. Deze tabel is opgesteld op grond van een inventarisatie op Internet en onder een aantal marktkenners. Er is gestreefd naar een actueel totaaloverzicht, maar we kunnen niet garanderen dat het overzicht volledig is. Diverse adviesbureaus en onderwijsinstellingen kunnen nu of in de toekomst diensten leveren voor het verbeteren van ondernemerschap die niet in het overzicht staan. Navraag bij adviseurs of onderwijsinstellingen kan daarom verstandig zijn voor het krijgen van een actueel overzicht.

3.4 Zo kan het ook

Inspiratie rond het verbeteren van ondernemerschap opdoen kan ook door:

1. excursie naar ondernemende collega-melkveehouders;
2. excursies naar ondernemers in MKB-branches;
3. studiereis naar buitenlandse melkveehouders;
4. themabijeenkomsten met ondernemers en/of deskundigen rond ondernemerschap.

Overzicht 1 De zes subthema's binnen ondernemerschap op melkveebedrijven en mogelijke werkvormen voor het verbeteren van het ondernemerschap

Nr.	Subthema	Omschrijving	Werkvormen en informatiebronnen
1.	Persoonlijke vaardigheden	Persoonlijkheidskenmerken	• Persoonlijkheidstest • Zie overzicht 2
		Ondernemerschapsvaardigheden: Sterke en verbeterpunten, competenties (combinatie van kennis en ervaring)	Zie overzicht 2
2.	Externe oriëntatie	Marktontwikkelingen melk en zuivel	• Sites: Productschap Zuivel, diverse internationale sites • Markt- en prijspagina's vakbladen • Rapport 114 "Hoe ziet de Nieuwe Realiteit er uit?" en rapport 115 "Inspelen op de Nieuwe Realiteit volgens melkveehouders en experts", uitgaven Animal Sciences Group van WUR, zie site: www.asg.wur.nl • Zie hoofdstuk 5 van dit rapport
		Marktontwikkeling productiemiddelen: grond, quotum, vee, gebouwen, enz.	• Markt- en prijspagina's vakbladen
		Maatschappelijke wensen: algemeen en rond de eigen locatie	• Nota's Ministerie van LNV en ander maatschappelijke organisaties als Dierenbescherming en Stichting Natuur en Milieu • Rond de eigen locatie: bestemmingsplan, gebiedsplannen van provincies
3.	Strategie- en planontwikkeling	Van oriëntatie naar visie: SWOT bedrijf maken	• Eigen verkenning van sterke en zwakke punten bedrijf en ondernemer en kansen en bedreigingen vanuit markt en maatschappij (zogenaamde SWOT) • Ondersteuning door adviseurs • Zie overzicht 2 voor cursusmogelijkheden
		Van visie naar strategie	• Ondersteuning door adviseurs • Zie overzicht 2 voor cursusmogelijkheden
		Van strategie naar bedrijfsplan	• Zie hoofdstuk 4 van dit rapport • Ondersteuning door adviseurs
4.	Investerings-beslissingen	Investerings vergelijken	• Eigen rekenwerk • Ondersteuning door adviseurs
		Rendementsanalyse	• Eigen rekenwerk • Ondersteuning door adviseurs

Nr.	Subthema	Omschrijving	Werkvormen en informatiebronnen
5.	Management bedrijf	Organisatie van activiteiten	• Zie hoofdstuk 6 van dit rapport • Resultaten uit Netwerk Arbeidsorganisatie op grote melkveebedrijven (diverse hulpmiddelen) http://www.verantwoordeveehouderij.nl/netwerken/netwerken2007/Projectkaart.asp?IDProject=119 • Ondersteuning door adviseurs
		Arbeidsefficiëntie realiseren	• Zie hoofdstuk 7 van dit rapport • Zie diverse onderwerpen op site www.verantwoordeveehouderij.nl Daar zijn o.a. hulpmiddelen voor tijdsregistratie en checklisten te vinden. • Zie ook link Netwerk arbeidsorganisatie op grote melkveebedrijven hierboven. • Ondersteuning door adviseurs
		Managementcyclus: sturen en bijsturen o.b.v. kengetallen	Ondersteuning door adviseurs
6.	Communicatie	Overleg met adviseurs	• Brochure “Meer rendement uit advies” (gericht op varkenshouders) op site: http://www.verantwoordeveehouderij.nl/producten/Netwerken2006/33/AdvieskaartVarkenshouderij.pdf • Communicatietraining
		Onderhandelen en overleggen met leveranciers en afnemers	• Cursus onderhandelen (o.a. via Melkvee Academie)

Algemene opmerkingen over werkvormen en aanpak:

- Op het internet is veel informatie te vinden.
- Zie overzicht 2 voor een overzicht van programma's en diensten voor het ontwikkelen van ondernemerschap. Veel van de daar genoemde organisaties verlenen diensten op dit terrein.
- De onderwerpen rond ondernemerschap lenen zich ook voor aanpak binnen studiegroepen of in ander georganiseerd verband (LTO, NMV, enz.).
- Sommige agrarisch onderwijsinstellingen (AOC's, Praktijkschool PTC+ en Agrarische Hogescholen) bieden ook cursussen aan rond ondernemerschap.
- Groepen melkveeouders kunnen gezamenlijk binnen Melkvee-Academie netwerk of cursus opzetten.

Overzicht 2 Programma's en diensten voor ontwikkeling van ondernemerschap

Nr	Naam	Doelgroep	Doel	Onderwerpen	Individ. of groep?	Aantal uren/dagen	Internetsite	Uitvoerende organisatie
1.	Kijk op talent	(startende) ondernemers en personeel	Inzicht verkrijgen waar ambities, sterkten en ontwikkelpunten zitten	- o managementgedrag - o ondernemersgedrag - o loopbaanwaarden - o team- en organisatiecultuur	Indiv.	Zelf te bepalen, testen on-line	www.abab.nl	ABAB
2.	Persoonlijke Profiel Analyse (PPA)	Ondernemers en medewerkers	Vertaling van persoonskenmerken naar toekomstkeuzes voor het bedrijf	- o Analyse van persoonlijke eigenschappen - o Advies om er meer uit te halen	Indiv. of Groep	1-10 dagdelen	www.acconavm.nl	Accon AVM
3.	Ondernemerscoach	Ondernemers	Inzicht in eigen ondernemerschap	- o Vergelijking met collega's - o Hoe ondernemerschap verbeteren? - o Begeleiding - o Ondernemerssc@n	Indiv.		www.ltonoordadvies.nl	LTO Noord Advies
4.	Uw Passie en Pressie in Beeld	Melkveehouders	Ontwikkeling bedrijfsstrategie	- o Verkenning kansen voor bedrijf - o Toekomstvisie vormen - o Doorrekenen bedrijfsplan	Groep	3 dagen	www.rabobank.nl/bedrijven/	LTO-Noord Advies, ZLTO-Advies, Arvalis
5.	Melkvee-Academie-bijeenkomsten (.o.a. melkveecafés, netwerken en digitale kennisbank)	Melkveehouders	Verbeteren ondernemerschap, innovatie en kennisuitwisseling	Diverse onderwerpen, o.a.: - o Strategie, management, kostprijs - o Arbeidsefficiëntie en -organisatie - o Huisvesting - o Onderhandelen	Groep + indiv.	Divers	www.melkveeacademie.nl	Melkvee Academie
6.	Optimalisatie in de Landbouw – Boer beter - best	Schoolverlaters en jonge boeren	Verbeter jezelf, je bedrijf en daarmee je saldo	- o Analyse saldo - o Verbetering saldo	Groep + Indiv.	10 dagdelen in 1,5 jr.	www.najk.nl	NAJK, Drachten

Nr	Naam	Doelgroep	Doel	Onderwerpen	Individ. of groep?	Aantal uren/dagen	Internetsite	Uitvoerende organisatie
7.	Cursussen Bedrijfsovername	Schoolverlaters en potentiële overnemers	Voorbereiden op bedrijfsovername	- o Wel/niet overnemen? - o Maatschapvormen - o Financiering	Groep	3 Modules van 6 à 8 dagdelen	www.najk.nl	NAJK
8.	Joost (Jongeren Ondernemers Ontwikkel-, Stimulerings- en Trainingsprogramma)	Schoolverlaters + jonge ondernemers (tot 35 jr.)	Persoonlijke ontwikkeling via coaching door groep experts	- o Oriëntatie buiten de sector - o Persoonlijke coaches - o Netwerken vormen	Groep + Indiv.		www.joost-online.nl	NAJK en ZLTO
9.	Rabobank Opvolgersperspectief	Bedrijfsopvolgers in de landbouw	Persoonlijke en professionele ontwikkeling in de jaren vóór de overname	- o Spiegelgesprek persoonlijkheidskenmerken - o Financiering overname - o Training visievorming	Indiv. + Groep	Afhankelijk van individuele keuzes ondernemer	www.rabobank.nl/bedrijven/	Rabobank i.s.m. andere organisaties
10.	OndernemersCo@ch	Ondernemers	Ondersteuning bij ontwikkeling persoon en bedrijf	- o Planvorming - o Begeleiding planuitvoering - o Ondernemersprofiel	Indiv.		www.zlto.nl	ZLTO
11.	Cursussen ondernemerschap algemeen	(Potentiële) ondernemers in MKB	Verbeteren ondernemerschap	Divers		Divers	www.movaeres.nl www.imkopleidingen.nl	Movaeres IMKOpleidingen

Zie voor meer info ook de opmerkingen onder overzicht 1.

3.5 Aanbevelingen voor melkveehouders

Zowel Nederlandse melkveehouders als sectorexperts zien het verbeteren van het ondernemerschap van melkveehouders als belangrijkste voorwaarde voor succesvolle bedrijfsontwikkeling. Daarbij leggen ze de nadruk op de volgende actiepunten voor melkveehouders:

1. *Benut de persoonlijke kwaliteiten beter*

Daarvoor is nodig dat melkveehouders meer inzicht krijgen in hun kwaliteiten en vervolgens hun ontwikkelingsplannen daar op afstemmen.

Doe alleen wat bij jou past.

2. *Oriënteer je breed binnen de sector en vooral ook daarbuiten*

Hieruit haal je inspiratie die kan leiden tot het beter herkennen van kansen, nieuwe ideeën en plannen. Een brede blik laat je meer mogelijkheden zien.

3. *Ontwikkel een visie op de sector en vertaal die in een bedrijfsplan*

En een strategie die de weg er naar toe aangeeft. Daarna volgt de realisatie op het eigen bedrijf.

Een plan maakt je doelgerichter.

4. *Haal meer rendement uit het bedrijfskapitaal*

Daarvoor is meer financieel bewustzijn nodig: hoeveel vermogen zit er in het bedrijf, wat is het rendement ervan en wat zijn de mogelijkheden tot verbetering?

Goed inzicht in huidig rendement is de basis voor verbetering.

4 Groei

Nederlandse melkveehouders hebben al generaties lang ervaring met het laten groeien van hun bedrijven. Opa heeft het gedaan, vader is het gelukt en nu is de beurt aan de volgende generatie om ook groei te realiseren. Vrijwel continu ziet de melkveehouder zich geplaatst voor de vraag: zie ik mogelijkheden om op dit moment groei van mijn bedrijf te verwezenlijken? In welke productiemiddelen moet ik dan investeren? Vervolgens nog een hele serie vragen die meestal eindigt met de vraag: kan ik na alle investeringen en draaiend binnen de grotere bedrijfsopzet voldoen aan al mijn betalingsverplichtingen?

In dit hoofdstuk staan de mogelijkheden tot groei in de huidige situatie van de Nederlandse melkveesector centraal. Daarbij wordt het groeiperspectief beoordeeld in het licht van de verwachte ontwikkelingen en onzekerheden in de komende 10 jaar. Belangrijke factoren rond markt en maatschappij die daarbij naar verwachting een prominente rol gaan spelen op grond van de verkenningen uit de eerste twee rapporten uit de serie Melken in de Nieuwe Realiteit, zijn:

- o De voorgenomen afschaffing van de EU-melkquotering in 2015, die in Nederland o.a. ook invloed heeft op de quotumprijs.
- o Het EU-beleid rond de zachte landing van deze afschaffing (quotumverruiming, hoogte superheffing, enz.).
- o Groei van de vraag naar zuivel, met name als gevolg van toename van de vraag in opkomende economieën.
- o Schaarste aan diverse grondstoffen en basisvoedsel.
- o Grotere verwachte schommelingen in de melkprijs.
- o Wijzigingen in de uitbetaling van inkomenstoelagen voor landbouwers.

Deze factoren brengen veel onzekerheden met zich mee over opbrengsten uit melk in de komende jaren. Als gevolg daarvan ontstaan er ook onzekerheden over de prijzen van productiemiddelen als melkquotum, grond, stallen, vee en voer en over de kosten van de afvoer van mest. Bij het overwegen van groei zal men die onzekerheden moeten betrekken. In dit hoofdstuk gebeurt dat door in te gaan op de volgende centrale vragen rond groei:

1. Groeien met of zonder quotumaankoop?
2. Groeien met of zonder grondaankoop?
3. Groeien met of zonder nieuwbouw van stallen?
4. Groeien met of zonder extra personeel?

Groei als strategische keuze wordt in dit hoofdstuk stapsgewijs benaderd. Daarbij komen in de achtereenvolgende paragrafen de volgende stappen aan bod:

Stap	Omschrijving	Geeft antwoord op de vraag
4.1	Beoordeling van de huidige situatie	Hoe draait het bedrijf nu?
4.2	Groeien in het kort	• Hoeveel investeren om te groeien? • Wat zijn de gevolgen voor de financiële resultaten? • Wat is de invloed van andere uitgangspunten?
4.3	Groeiscenario's uitgebreider belicht	• Hoe en wanneer groeiplannen uitvoeren? • Wat zijn de gevolgen van groei voor de financiële resultaten tot 2020? • [Verder zelfde vragen als onder 2]
4.4	Diversen	• Welke alternatieve mogelijkheden zijn er om te groeien?

In dit hoofdstuk wordt niet ingegaan op persoonlijke doelen rond groei, gewenste managementvaardigheden van groeiers en de wijze waarop het bedrijf na groei georganiseerd kan worden. Deze onderwerpen komen – meer of minder uitgebreid - in andere hoofdstukken in dit rapport aan de orde.

4.1 Beoordeling van de huidige situatie

Uit analyses door diverse agrarische accountantskantoren, blijkt steeds weer dat er een grote spreiding bestaat in financiële resultaten tussen bedrijven. Om daarin inzicht te geven is binnen dit onderzoek gebruik gemaakt van analyses zoals die zijn gemaakt door GIBO-groep (2007) en door Alfa Accountants en Adviseurs (2008). Beide organisaties geven in de genoemde bronnen financiële cijfers voor het gemiddeld melkveebedrijf en voor de 25%-hoogste en de 25%-laagste bedrijven, op basis van financieel resultaat. Binnen de overzichten van de GIBO-groep was de indeling van 25% hoogste en laagste gebaseerd op het saldo (opbrengsten minus directe kosten), bij Alfa was de indeling gebeurd op basis van het arbeidsinkomen op pachtbasis per Volwaardige Arbeidskracht (VAK). Bij de indeling volgens de methode van GIBO hebben alleen opbrengsten en directe (ook wel variabele of toegerekende genoemd) kosten invloed op de indeling in groepen; bij de methode van Alfa hebben ook de niet-toegerekende kosten (ook wel vaste kosten genoemd) invloed op de indeling.

In Tabel 1 is een samenvatting gegeven van de verschillen in financiële resultaten voor zowel het gemiddelde bedrijf als voor de 25%-hoogste- en de 25%-laagste groepen. Deze resultaten zijn afgeleid uit de resultaten van de beide bronnen die hiervoor zijn genoemd. Die resultaten hadden betrekking op verschillende jaren (2005 voor GIBO en 2007 voor Alfa); het absolute niveau van de getallen zegt daarom weinig, maar is hier ook niet relevant. Het gaat er namelijk om een beeld te krijgen van de verschillen tussen het 'gemiddelde' bedrijf en het 'beter presterende' bedrijf. In Tabel 1 zijn steeds afgeronde bedragen op grond van de resultaten binnen de beide bronnen weergegeven. De weergegeven niet-toegerekende kosten hebben betrekking op de fiscale benadering van kosten zoals die ook door GIBO was gehanteerd. De resultaten van Alfa zijn gecorrigeerd van de bedrijfseconomische naar de fiscale waardering.

Tabel 1 Financiële resultaten van melkveebedrijven in € per 100 kg melk: gemiddeld resultaat van alle bedrijven en gemiddelden van de 25%-hoogste bedrijven

Kengetal	Gemiddelde alle bedrijven (G)	Gemiddelde 25% hoogste bedrijven (H)	Verschil (H-G)
Opbrengsten			
Melkgeld incl. superheffing	32,75	33,75	+1,00
Omzet en aanwas	2,00	3,00	+1,00
Overige opbrengsten	0,50	0,75	+0,25
Totaal opbrengsten	35,25	37,50	+2,25
Toegerekende kosten			
Voerkosten	5,75	5,00	-0,75
Veekosten	2,25	2,10	-0,15
Gewaskosten + overig	2,00	1,90	-0,10
Totaal toegerekende kosten	10,00	9,00	-1,00
Saldo melkvee	25,25	28,50	+3,25
Niet-toegerekende kosten	23,00	21,50	-1,50
Totaal opbrengsten-kosten* melk	2,25	7,00	+4,75

* De weergegeven kosten zijn exclusief vergoedingen voor eigen arbeid en eigen vermogen (wel incl. betaalde rente, arbeid en fiscale afschrijvingen).

Conclusies op basis van de resultaten over verschillen tussen bedrijven

1. *Verschil in kasstroom*

Het verschil in totaal opbrengsten minus totale kosten tussen het gemiddelde en de 25% hoogste bedrijven bedraagt 4,75 cent per kg melk. Bij de niet-toegerekende kosten betreft dit deels afschrijvingen. Naar schatting is maximaal 0,75 cent hiervan afschrijvingen en de rest (4 cent) behoort tot de kasstroom die beschikbaar is voor privé, belastingen, investeringen en aflossingen.

2. *Oorzaken en gevolgen van verschillen*

De verschillen in kasstroom per kg melk worden voor ongeveer 50% veroorzaakt door verschillen in opbrengsten, voor 20% door verschillen in toegerekende kosten en voor 30% door verschillen in niet-toegerekende kosten. Verschillen in kasstroom tussen bedrijven zijn dus voor 70% te herleiden tot verschillen in saldo. Daardoor zegt het niveau van het saldo veel over het groeiperspectief van een bedrijf. Bij handhaving

van het hoge saldo na groei zal het bedrijf allereerst een beter exploitatieresultaat opleveren, maar daardoor ook beter in staat zijn om extra financieringslasten te betalen.

3. *Verschillen in relatie tot bedrijfsomvang*

Uit de resultaten van Alfa blijkt dat de verschillen in saldo tussen het gemiddelde en de kopgroep (25% hoogste) afnemen met het toenemen van de bedrijfsomvang. Uit de analyses van GIBO Groep komt dit effect niet naar voren. Wel blijkt daar dat het verschil tussen gemiddelde en 25%-laag bedrijven afneemt wanneer de bedrijfsomvang toeneemt. Op grond van deze beide resultaten kunnen we dus concluderen dat de verschillen tussen bedrijven iets afnemen wanneer de bedrijfsgrootte stijgt. Bij het ontwikkelen van groeiplannen voor grotere bedrijven (meer dan 1 miljoen kg melk) moet er dus rekening mee gehouden worden dat de voordelen in saldo en kasstroom van de beter presterende bedrijven ten opzichte van het gemiddelde iets kleiner zijn dan Tabel 1 suggereert.

4.2 Groeien in het kort

Investeringsniveau

In de vorige paragraaf hebben we gezien dat het financieel resultaat per kg melk sterk verschilt van bedrijf tot bedrijf. Hetzelfde geldt voor de bedragen die bedrijven willen of kunnen investeren in groei. Om daar enig inzicht in te geven worden in Tabel 2 drie investeringsniveaus met elkaar vergeleken: een gemiddeld, een hoog en een laag investeringsniveau. De gehanteerde bedragen zijn ontleend aan KWIN (ASG, 2007) en aan opinies van enkele twee leden van de Stuurgroep van het project "Melken in de Nieuwe Realiteit", die werkzaam zijn bij resp. Alfa Accountants en Rabobank Nederland.

Toelichting op de drie investeringsniveaus:

o *Niveau Hoog*

In deze situatie wordt relatief duur melkquotum gekocht voor de prijs van € 1,- per kg. De ondernemer koopt grond voor € 40.000,- per ha, met als uitgangspunt dat op één ha 15.000 kg melk geproduceerd kan worden, zonder extra ruwvoeraankopen en mestafvoer. Verder geldt dat hij in deze situatie ook investeert in stalruimte, voeropslag en melkinstallatie.

o *Niveau Midden*

Hier wordt quotum aangekocht voor de prijs die in april 2008 geldt. De ondernemer koopt geen grond aan en hij investeert niet in melkinstallaties.

o *Niveau Laag*

Bij dit niveau is het uitgangspunt dat de quotumprijs is gedaald naar 40 cent per kg. Dit prijsniveau zou op korte termijn bereikt kunnen worden na drastische prijsval. Of op langere termijn door een langzame daling van de prijs als gevolg van aflopende melkquotering. Op basis van de huidige quotumprijs en nog resterende duur van de melkquotering lijkt dit een logische prijs over circa 3 à 4 jaar. Verder is het investeringsniveau in vee, stal en voeropslag verlaagd naar niveaus die duidelijk lager liggen dan de huidige prijsniveaus. Deze niveaus zullen alleen haalbaar zijn voor bedrijven die kiezen voor sobere uitvoeringen van de benodigde productiemiddelen.

Tabel 2 Voorbeeld plannen met investeringsbedragen per koe en per kg melk bij drie uitgangssituaties: hoog, midden en laag investeringsniveau

	Investeringsbedragen in euro's						Toelichting
Investeringsniveau	Hoog		Midden		Laag		
Productiemiddel	Per koe	Per kg melk	Per koe	Per kg melk	Per koe	Per kg melk	
Melkkoe (8000 kg melk) plus bijbehorende jongvee	1.500	0,19	1.500	0,19	1.300	0,16	Per 8000 kg melk worden aangekocht: 1 koe, 0,25 kalf en 0,25 pink
Melkquotum (in 2008)	8.000	1,00	6.800	0,85	3.200	0,40	Prijzen per kg melkquotum: resp. € 1,-, € 0,85 en € 0,40
Stal (excl. melkinstallatie)	4.000	0,50	4.000	0,50	3.000	0,38	Stal excl. installaties
Grond	21.000	2,63	0	0,00	0	0,00	Prijs per ha bij H: 40.000 (veebezetting van 15.000 kg melk per ha). Bij M en L wordt niet geïnvesteerd in grond.
Voeropslag	1.000	0,13	1.000	0,13	500	0,06	
Melkinstallatie	1.000	0,13	0	0,00	0	0,00	
Totaal	36.500	4,56	13.300	1,66	8.000	1,00	

Gevolgen voor financiële resultaten

In tabel 3 zijn op basis van de investeringsbegrotingen in Tabel 2 en een aantal aanvullende uitgangspunten de jaarlijkse lasten per *extra* kg melk als gevolg van de bedrijfsuitbreiding weergegeven. Deze jaarlijkse kosten komen overeen met de zogenaamde kritieke opbrengstprijs per *extra* kg melk. Bij de berekeningen die hierbij zijn gemaakt, zijn de volgende aanvullende uitgangspunten gehanteerd (gemiddelde verwachte prijsniveaus voor de komende 5 jaar):

- o Krachtvoerprijs van 18 cent per kg en een maïsprijs van € 1.400,- per ha. Omgerekend per kg melk komt dit uit op resp. 5 en 9 cent.
- o Mestafvoerkosten van € 15,- per m3. Omgerekend per kg melk wordt dit 5 cent.
- o Jaarkosten van een fulltime medewerker zijn € 40.000,-. Door de inzet van deze medewerker kan het bedrijf 650.000 kg melk extra produceren. Omgerekend per kg melk is dit 6 cent.
- o De investering gebeurt geheel met vreemd vermogen. De bijbehorende aflossingstermijn is 20 jaar en het rentetarief 5,5%.

Tabel 3 Lasten per extra kg melk bij bedrijfsuitbreiding bij drie investeringsniveaus

Investeringsniveau	€ per kg melk			Toelichting
	Hoog	Midden	Laag	
Investering	4,56	1,66	1,00	Zie tabel 2
Voerkosten	0,05	0,14	0,14	Krachtvoer 0,05, ruwvoer 0,09
Veekosten	0,03	0,03	0,03	
Mestafvoer	0,00	0,05	0,05	Mestafvoer € 15,- per m3
Energie en diversen	0,01	0,01	0,01	
Arbeid	0,06	0,06	0,06	650.000 kg melk per VAK
Omzet en aanwas	-0,02	-0,02	-0,02	Extra opbrengsten uit O&A
Totaal exploitatie	0,13	0,27	0,27	
Rentelasten	0,25	0,09	0,06	Rente 5,5%
Aflossingen	0,23	0,08	0,05	Aflossing 5% (20 jaar)
Totaal rente en aflossing	0,48	0,17	0,11	
Totale lasten per extra kg melk	0,61	0,44	0,38	
Voordeel voor 25%-beste bedrijven	0,05	0,05	0,05	Zie tabel 1
Totale lasten voor 25% beste bedrijven	0,56	0,39	0,33	Is ook: kritieke opbrengstprijs

Investeren alleen haalbaar bij laag investeringsniveau

Uit de resultaten van Tabel 2 is af te leiden dat investeringsbedragen sterk kunnen verschillen, afhankelijk van de uitgangspunten. Op basis van het prijsniveau voor melkquotum in de eerste helft van 2008 lijkt het investeringsniveau Laag uit Tabel 2 momenteel echter niet een haalbare optie. Terwijl alleen dit alternatief in tabel 3 tot een lastenniveau leidt dat in de buurt komt van een melkprijs van 30 à 35 cent. Dat is het melkprijsniveau waar adviseurs en banken momenteel van uitgaan bij planvorming voor de komende 7 jaar. Dit geeft aan dat het op basis van de huidige en verwachte prijsniveaus niet mogelijk is om na groei te voldoen aan de extra uitgaven die bij die groei horen.

Grondaankoop versus pacht van grond

Uit tabel 3 wordt ook duidelijk dat de keus tussen voeraankoop en mestafvoer enerzijds of grondaankoop anderzijds, uitvalt in het voordeel van de eerste optie. In het geval van grondaankoop zijn de jaarlijkse lasten voor rente en aflossing namelijk 23 cent per kg melk, terwijl de kosten voor ruwvoeraankoop en mestafvoer 14 cent per kg melk zijn. Op grond van bedrijfseconomische argumenten geniet het uitbesteden van de ruwvoerproductie dus de voorkeur.

Pacht in plaats van aankoop van grond kan een aantrekkelijker groeiperspectief opleveren. Wanneer we in tabel 2 bij het investeringsniveau Midden (€ 1,66 per kg melk) grond zouden pachten voor € 800,- per ha en daar nog € 1.200,- aan teeltkosten aan toevoegen en € 850,- (56 m3 à €15,-) aan besparing op mestafvoer aftrekken, resteert € 800,- + € 1.200,- - € 850,- = € 1.150,- aan kosten per ha. Bij 15.000 kg melk per ha komt dat overeen met circa 7,5 cent per kg melk. Dat is 7 cent lager dan de 14 cent voor ruwvoeraankoop en mestafvoer uit tabel 3. In combinatie met het voordeel van de 25%-beste bedrijven resteert dan een totale last per kg melk van 32 cent. Groei in combinatie met pacht van grond komt hier dus naar voren als de meest perspectiefvolle vorm van groei.

Voordeel 25% beste bedrijven

Ook wanneer we bij alle drie de investeringsniveaus rekening houden met een extra kasstroom voor beter presterende bedrijven van 5 cent (de twee onderste rijen in tabel 3), liggen de totale lasten per extra kg melk bij de niveaus Hoog en Midden nog zeer hoog. Ook dan komen de lasten per kg melk niet in de buurt van de verwachte 30 à 35 cent. Alleen het plan met het lage investeringsniveau lijkt binnen dat bereik te vallen, maar dat is gebaseerd op een uitgangspunt voor de quotumprijs dat in de eerste helft van 2008 niet te realiseren is.

Haalbaarheid groeiplannen vergroten

Uit de resultaten in de vorige paragraaf blijkt dat het momenteel zeer moeilijk is om groeiplannen te rendabel te realiseren. De extra opbrengsten zijn meestal lager dan de extra lasten die groei met zich mee brengt. Om te komen tot meer haalbare plannen, kunnen de volgende maatregelen of omstandigheden wellicht perspectief bieden:

1. *Verder beperken van de investeringen per extra kg melk*

Voor bedrijven die nog extra capaciteit in de bestaande stal hebben, die nog arbeid over hebben en die nog onbenutte mestplaatsingsruimte bezitten, zullen er mogelijkheden zijn om het investeringsniveau lager te houden. Dan hoeft alleen maar geïnvesteerd te worden in quotum en vee en blijven de investeringskosten beperkt tot ongeveer € 1,- per kg melk. Uit de kolom laag in tabel 3 is af te leiden dat bij dat investeringsbedrag de extra opbrengsten en de extra lasten in evenwicht zijn. Dan is groei dus verantwoord uit oogpunt van rendement.

2. *Hoger saldo per kg melk en/of lagere vaste kosten*

Tabel 3 is gebaseerd op de verwachte resultaten van een 'gemiddeld' Nederlands melkveebedrijf voor de komende 5 jaar. Op de onderste regels in tabel 3 is aangegeven wat het effect zou zijn voor een gemiddeld bedrijf uit de groep 25%-beste bedrijven op basis van economisch resultaat. In dat geval zouden de totale lasten per kg melk vijf cent lager worden. Uiteraard zijn er ook bedrijven die nog gunstiger resultaten hebben op punten als saldo en vaste kosten. Het zal echter ook duidelijk zijn dat bij de huidige melkquotumprijzen (kolom 'Midden' in tabel 3) alleen voor bedrijven met zeer gunstige resultaten een niveau van bijvoorbeeld 35 cent extra lasten per kg melk haalbaar is.

3. *Pacht van grond*

Uit het hiervoor doorgerekende voorbeeld is gebleken dat pacht kan bijdragen aan zowel het beperken van het investeringsbedrag als aan het vermijden van kosten voor voeraankoop en mestafvoer. Dit geldt niet alleen in regio's met lage pachtprizen en lage mestafvoerkosten, maar ook in regio's waar hogere pachtprizen worden gecombineerd met hogere mestafvoerkosten.

4. *Benutten van hoge marge in bestaande situatie*

Bedrijven met goede resultaten in de bestaande situatie kunnen een positieve marge per kg melk realiseren. Deze marge is het bedrag dat overblijft wanneer alle noodzakelijke uitgaven, inclusief rente, aflossing, privé, belastingen en vervangingsinvesteringen zijn betaald. Wanneer dit bedrag bijv. 5 cent per kg melk is op een bedrijf met 700.000 kg melk, kan dit totale bedrag van € 35.000,- bij uitbreiding worden ingezet voor het betalen van een deel van de lasten die genoemd zijn in tabel 3. Bij een uitbreiding van het melkquotum met 200.000 kg melk, is vanuit deze marge 17,5 cent per kg melk ($= 35.000/200.000$) beschikbaar om te voldoen aan de totale lasten zoals die zijn genoemd in tabel 3. Wanneer we de totale lasten per kg melk uit de kolom investeringsniveau Midden (39 cent) verminderen met deze bijdrage, resteert een eindbedrag van 21,5 cent per kg melk. Dat is een last die lager ligt dan de algemene verwachtingen over de melkprijs in de komende jaren. Zo zien we dat de investering niet haalbaar is wanneer we uitsluitend naar de investering kijken en naar de ontvangsten en uitgaven die daarmee direct te maken hebben. Houden we echter ook rekening met de extra marge die op goed draaiende bedrijven beschikbaar is vanuit de lopende bedrijfsvoering, dan is het plan uit oogpunt van betalingsverplichtingen wel uitvoerbaar. Zeker wanneer de groeistappen beperkt zijn zoals in dit voorbeeld.

De hoge marge in de bestaande situatie kunnen we vooral verwachten op bedrijven met een hoog saldo, lage vaste kosten en weinig vreemd vermogen per kg melk. Dit is de groep die op basis van betalingscapaciteit, de beste papieren heeft voor groei.

*Extra kg melk niet **rendabel** maar wel **haalbaar***

Uit de gemaakte berekeningen blijkt dat de lasten per extra kg melk bij een aanzienlijke uitbreiding waarbij ook de stalruimte wordt uitgebreid, momenteel (medio 2008) vrijwel altijd hoger zijn dan het in de komende vijf jaar verwachte melkprijsniveau van 30 à 35 cent per kg melk. Groei op zich levert dan dus geen financieel voordeel op. Op goed draaiende grote bedrijven met een niet te hoge financieringslast, wordt groei haalbaar gemaakt door een deel van de jaarlijks beschikbare vrije kasstroom uit de situatie vóór groei, te gebruiken voor het voldoen aan de extra lasten die de groei met zich mee brengt. De conclusie is dus: aan groei wordt niets verdiend, maar het is wel haalbaar. Het gevolg is wel dat de kasstroom na investering lager is dan daarvoor.

5. *Kleinere groeistappen maken*

Dit punt borduurt voort op het voorgaande. Door de groeistappen kleiner te maken zal de beschikbare vrije kasstroom worden verdeeld over minder kg melk. Het "gat" tussen de verwachte melkprijs en de totale lasten is dan makkelijker te overbruggen. Wanneer in het voorbeeld onder 4 in plaats van 200.000 kg melk slechts 100.000 kg melk zou worden gegroeid is er vanuit de vrije kasstroom een twee keer zo groot bedrag beschikbaar om de extra lasten te betalen. De kans dat groei haalbaar is neemt dus toe wanneer de groeisprongen kleiner worden.

6. *Investeren met eigen in plaats van vreemd vermogen*

De hoogte van de schuld per kg melk na de investering heeft veel invloed op de lasten van een extra kg melk. Wanneer de bedrijfsuitbreiding geheel of gedeeltelijk zou worden gerealiseerd uit eigen middelen, beperkt dat de extra lasten voor betaling van rente en aflossing. Uit tabel 3 is af te leiden dat de lasten per kg melk daardoor verminderd kunnen worden met maximaal 11 tot 48 cent (totale lasten aan rente en aflossing) per kg melk. Dat vergroot de haalbaarheid aanzienlijk.

Investeren met een hoger aandeel eigen vermogen kan o.a. mogelijk worden gemaakt door in perioden met een hoge melkprijs te reserveren voor groeiplannen. Op die manier kan het uitstellen van investeringen de realisatiemogelijkheden vergroten.

7. *Fiscale voordelen*

In tabel 3 is voorbij gegaan aan de fiscale effecten van investeringen. De afschrijvingen op basis van aangekocht melkquotum, stal, voeropslag en melkinstallatie leiden tot besparingen op de belastingen. Hierdoor kunnen gunstige effecten ontstaan ter hoogte van enkele centen per kg melk. Wanneer er voorafgaand aan de investering geen belasting wordt betaald, zal de investering niet kunnen leiden tot lagere belastingen. Het belastingvoordeel is dan nihil. Dit voordeel is dus vooral afhankelijk van de hoogte van het inkomen voor belasting in de huidige situatie.

Belangrijke factoren voor rendement en haalbaarheid van de investering

Uit de resultaten in de voorgaande paragrafen is af te leiden welke factoren invloed hebben op de haalbaarheid van groeiplannen. Hieronder worden ze nogmaals opgesomd in volgorde van belangrijkheid:

o *Saldo en vaste kosten per kg melk in de huidige situatie*

Met name de melkgeldopbrengst, omzet en aanwas en de kosten voor voer, mestafzet en arbeid spelen hierbij een grote rol. Hoe hoger het saldo en hoe lager de vaste kosten per extra kg melk, des te eerder is groei rendabel.

o *Vreemd vermogen per kg melk in de huidige situatie*

Hoe lager dit vreemd vermogen, des te lager de vaste lasten voor rente en aflossing en des te groter de kans dat er op goed draaiende bedrijven extra financieringsruimte is voor investeringen. Hierdoor is de kans op liquiditeitsproblemen na groei minder groot.

o *Investeringsniveau bij uitbreiding*

Dit investeringsniveau wordt allereerst bepaald door de nog niet benutte capaciteit binnen bestaande productiemiddelen als stal, grond (mestplaatsingsruimte) en arbeid. Daarnaast door keuzes rond de stalinrichting, melkstal, mest- en voeropslag, automatisering (melk- en voerrobots) en de keus om bij uitbreiding van de veestapel wel of niet te investeren in grond. Investeren in grond met het doel om voerproductie en mestafzet in eigen hand te houden zorgen voor zeer hoge investeringsniveaus per kg melk bij uitbreiding. Hoe lager het investeringsniveau per kg melk, des te beter is het groeiperspectief.

De beste perspectieven voor groei

Uit de gemaakte berekeningen blijkt dat de perspectieven voor groei het meest gunstig zijn voor bedrijven die in de uitgangssituatie een hoog saldo, lage vaste kosten en een lage financieringslast hebben. Verder heeft ook het investeringsniveau veel invloed op de haalbaarheid. Hoe lager het investeringsbedrag per kg melk groei, des te beter het groeiperspectief.

Reële streefwaarden voor rendabele groei zijn:

- *Zorg dat u bij de 25%-beste hoort voor bedrijfseconomisch resultaat.*
- *Zorg ervoor dat de totale lasten per extra kg melk niet hoger zijn dan de verwachte gemiddelde melkprijs voor de komende 5 jaar.*

4.3 Groeiscenario's uitgebreider belicht

We beschrijven de resultaten van twee modelbedrijven. Het eerste modelbedrijf heeft een melkquotum van 600.000 kg melk en wil groeien naar 1.000.000. Het tweede bedrijf heeft momenteel een melkquotum van 1.000.000 kg melk en wil naar 2.500.000. Het eerstgenoemde bedrijf duiden we ook wel aan met 75mk-bedrijf en het tweede bedrijf met 125mk-bedrijf. Voor beide bedrijven zijn vier groeiscenario's verkend:

A *Niet groeien*

Het bedrijf maakt wel gebruik van de wettelijk toegestane melkquotumverruiming, maar groeit voor de rest niet.

B *Snelle groei*

Het bedrijf realiseert de groei volledig in 2009.

C *Geleidelijke groei*

Het bedrijf breidt de productie ieder jaar vanaf 2009 tot en met 2014 uit met een zesde deel van de voorgenomen groei. Zodra de bezetting in de melkveestal meer dan 120% is van het aantal ligboxen, wordt besloten tot nieuwbouw. Dit is het geval in 2011.

D *Late groei*

Het bedrijf realiseert haar groeiplan pas in 2015, wanneer de quotering is afgeschaft en dus geen investering in melkquotum nodig is om te groeien.

Twee typen uitgangspunten: Standaard- en Topbedrijf

Alle varianten worden eerst doorgerekend op basis van twee typen uitgangspunten:

1. *Standaarduitgangspunten,*

zoals die momenteel reëel worden geacht voor het gemiddelde bedrijf tijdens de komende 5 jaar. In de tabellen en de tekst wordt dit bedrijf aangeduid met de term Standaardbedrijf.

2. *Uitgangspunten voor beter presterende bedrijven,*

zoals die gelden voor bedrijven die behoren tot de 25%-beste groep voor saldo en die daarnaast in de uitgangssituatie een relatief lage schuldenlast hebben, een zeer goedkope stal bouwen en in de nabije toekomst mest af kunnen zetten tegen lage kosten. In de tabellen en de tekst wordt dit bedrijf aangeduid als Topbedrijf.

In tabel 4 zijn de uitgangspunten weergegeven, zoals die zijn gebruikt in de berekeningen.

Tabel 4 Uitgangspunten voor de berekening van financiële bedrijfsresultaten

	Kengetal	Standaardbedrijf	Topbedrijf*
1.	Melkprijs (€/kg)	0,33	
2.	Krachtvoerprijs (€/kg)	0,18	
3.	Ruwvoerprijs (€/ha maïs)	1.400	
4.	Mestafzetprijs (€/m ³)	15	5
5.	Prijs arbeid (€/uur)	20	
6.	Prijs melkquotum (€/kg)	0,75 (2009); 0 (2014)	
7.	Prijs melkkoe (incl. bijbehorend jongvee) (€)	1.500	
8.	Grondprijs (€)	40.000	
9.	Pachtprijs (€)	800	
10.	Investering per koeplaats (€)	4.000	3.000
11.	Investering in melkstal (€) (bij 400.000 kg / 1.500.000 kg extra melk)	€ 28.000,- / € 350.000,-	
12.	Investering in voeropslag (€) (bij 400.000 kg / 1.500.000 kg extra melk)	€ 50.000,- / € 150.000,-	
13.	Rente %	5,5%	
14.	Aflossing % (voor / na aankoop quotum)	4% / 5%	
15.	Gezinsuitgaven (€)	30.000	
16.	Belastingen (€)	35% van winst > € 20.000,-	
17.	Inflatie (%)	0	
18.	Vreemd vermogen uitgangssituatie (€/kg melk)	0,9	0,5
19.	Saldo (opbrengsten-voerkosten)** per 100 kg melk (€)	30	32,5

* De niet vermelde waarden komen bij het Topbedrijf overeen met de waarden van het Standaardbedrijf

** Ter wille van de eenvoud van de berekeningen is het extra saldo geheel verwerkt als korting op kosten voor voer, vee en gewas

Voor bedrijfstype B met snelle groei zijn aanvullend ook enkele berekeningen gemaakt waarin meerdere scenario's rond extra grond en arbeidsbesparing worden verkend:

- **B1:** Naast uitbreiding in melkproductie, handhaaft het bedrijf de veebezetting in de uitgangssituatie. De hiervoor benodigde grond wordt aangekocht.
- **B2:** Idem, alleen nu wordt de benodigde grond gepacht.
- **B3:** Gelijk aan situatie B, maar in plaats van met een melkstal wordt het vee gemolken door robots.
- **B4:** Gelijk aan situatie B, maar in plaats van met een voermengwagen wordt het vee gevoerd met een voerrobot
- **B5:** Gelijk aan situatie B, maar het voeren is in deze situatie uitbesteed aan een loonwerker.

De scenario's B1 en B2 zijn alleen berekend voor het bedrijf met 1 miljoen kg quotum in de eindsituatie. B3 tot en met B5 zijn alleen berekend voor het bedrijf met 2,5 miljoen kg melk in de eindsituatie.

Bij het berekenen van de gevolgen van groeiscenario's zijn de volgende uitgangspunten gehanteerd:

- De melkproductie van alle bedrijven stijgt met 1% per jaar. Er wordt vanuit gegaan dat dit tot en met 2015 jaarlijkse quotumverruiming betreft. Na 2015 is dit de autonome groei als gevolg van de stijging van de melkproductie per koe.
- De bedrijfspremie daalt vanaf 2008 tot en met 2015 geleidelijk tot de helft van het niveau in 2008. Daarna blijft het niveau per bedrijf constant.

4.3.1 Gevolgen van snelle groei bij 75mk-bedrijf

Tabel 5 laat het economische gevolg zien van snelle groei (400.000 kg melk in 2009) zien voor het Standaard- en het Topbedrijf (zie ook tabel 4 voor bijbehorende uitgangspunten). De kengetallen die maatgevend zijn voor het economisch resultaat zijn in de eerste plaats de 'marge' en vervolgens ook de 'winst'.

De winst is het bedrag dat overblijft nadat de bedrijfskosten van alle opbrengsten afgetrokken zijn. Dit is inclusief afschrijvingen en betaalde rente, maar exclusief privé, belasting en aflossingen. De winst is een maat voor het rendement van het bedrijf. Zie ook de regel 'winst' in tabel 5.

De marge is het bedrag dat overblijft nadat alle kosten van de opbrengsten afgetrokken zijn, inclusief privé-uitgaven, belastingen, aflossingen en betaalde rente. De marge is daarmee een maat voor het totale geldbedrag dat een bedrijf overhoudt. Zie ook de (laatste) regel 'marge' in tabel 5.

Snelle groei nog geen economische melkkoe

Voor het Standaardbedrijf levert snelle groei een forse daling van de marge op. Voor het Topbedrijf leidt het slechts tot een zeer geringe stijging van de marge. Daarbij moet bedacht worden dat in deze gevallen van snelle groei wel wordt geïnvesteerd in quotum, maar dat dit quotum in 20 jaar wordt afgelost. Wanneer we het quotum zouden aflossen in de periode tot 2015, is de marge na groei nog circa €12.000 lager.

De oorzaken van het negatieve beeld bij groei zijn de volgende (zie ook investeringen in tabel 4):

- o *Quotumkosten*: het bedrijf koopt in 2009 400.000 kg quotum aan à € 0,75. In tabel 5 zijn de kosten hiervoor terug te vinden bij afschrijvingen en betaalde rente. Verder leidt deze investering tot een hogere hypotheek en daardoor ook extra aflossingen.
- o *Vee*: 50 koeien, inclusief jongvee. Totaal € 75.000,-, zowel voor het Standaard- als het Topbedrijf. In tabel 5 leidt dit tot extra aflossingen en betaalde rente.
- o *Stal*: € 4.000,- per koeplaats voor het Standaardbedrijf en € 3.000,- voor het Topbedrijf. In tabel 5 zijn de kosten hiervoor terug te vinden bij afschrijvingen gebouwen en onderhoud gebouwen. Verder leiden deze investeringen tot extra aflossingen en betaalde rente.
- o *Melkinstallatie*: Bij 400.000 kg groei in productie investeert het bedrijf voor € 28.000,- in acht standen extra. In tabel 5 zijn de gevolgen hiervan terug te vinden bij afschrijvingen machines, onderhoud machines, aflossingen en betaalde rente.
- o *Extra arbeid*: De ondernemer huurt 600 uur extra arbeid in (à € 20,-). Zowel voor het Standaard- als het Topbedrijf zijn de extra arbeidskosten circa € 12.000,-.
- o *Mestafzetkosten*: De veehouder kiest ervoor om niet in grond uit te breiden. De intensiteit stijgt naar ruim 23.000 kg melk per ha. Hierbij is circa 2000 ton mestafzet nodig à € 15,- bij het Standaardbedrijf. Voor het Topbedrijf geldt een mestafzetprijs van € 5,- per ton. Dit prijsniveau is in Noord-Nederland en andere extensieve gebieden beter haalbaar dan in overig Nederland.
- o *Extra loonwerkkosten*: Door de hoge intensiteit besluit men om uit kostenoverwegingen het vee op te stallen. Het maaipcentage stijgt hierdoor fors, zodat de loonwerkkosten ook € 12.000,- stijgen.
- o De genoemde kosten zijn gemaakt om een hogere omzet te genereren. Dat lukt. De melkopbrengsten zijn ruim € 146.000,- hoger en het saldo is ook € 55.000,- hoger. Voor het Standaardbedrijf is dat bij lange na niet genoeg om de extra niet-toegerekende kosten te dekken. Voor het topbedrijf kan € 83.000,- extra saldo de hogere uitgaven binnen de vaste kosten net dekken om een vergelijkbare marge te halen als zonder groei.

Tabel 5 Economisch gevolgen 'snelle groei' voor 75 mk-bedrijf, zowel voor Standaard- als Topbedrijf (bedragen in €)

	Standaardbedrijf			Topbedrijf		
	Geen groei 2009	Snelle groei 2009	Verschil	Geen groei 2009	Snelle groei 2009	Verschil
Aantal koeien (stuks)	76	125	+49	76	125	+49
Kg melk per ha	14092	23256	+9164	14092	23256	+9164
Opbrengsten	250 000	396 100	+146 100	250 000	396 100	+146 100
Toegerekende kosten	73 100	163 400	+90 300	55 400	118 500	+63 100
Voer, vee, gewas	69 200	133 600	+64 400	54 100	108 600	+54 500
Mestafvoer	3 900	29 800	+25 900	1 300	9 900	+8 600
Saldo	176 900	232 700	+55 800	194 600	277 600	+83 000
Niet-toegerekende kosten	136 200	270 600	+134 400	118 300	247 400	+129 100
Loonwerk	22 000	34 000	+12 000	22 000	34 000	+12 000
Arbeid (betaald)	200	12 000	+11 800	200	12 000	+11 800
Ond.+ verzek. machines + installaties	7 400	8 500	+1 100	7 400	8 500	+1 100
Afschrijving machines + installaties	18 700	21 200	+2 500	18 700	21 200	+2 500
Onderhoud+verzekering gebouwen	6 700	11 200	+4 500	6 700	11 200	+4 500
Afschrijving gebouwen	20 200	32 700	+12 500	16 500	26 500	+10 000
Afschrijving quotum	0	49 300	+49 300	0	49 300	+49 300
Betaalde rente	27 900	63 500	+35 600	13 700	46 600	+32 900
Winst	40 700	-37 900	-78 600	76 300	30 200	-46 100
+ Afschrijvingen (incl. herinvestering)	38 900	103 200	+64 300	35 200	96 900	+61 700
Cashflow (voor privé en belasting)	79 600	65 300	-14 300	111 500	127 100	+15 600
- Onttrekking voor privé en belastingen	37 200	30 000	-7 200	49 700	33 500	-16 200
Reserveringscapaciteit	42 400	35 300	-7 100	61 800	93 600	+31 800
- Aflossingen (verplicht)	21 600	54 000	+32 400	12 000	41 900	+29 900
- Herinvestering machines	8 800	8 800	+0	8 800	8 800	+0
Marge	12 000	-27 500	-39 500	41 000	42 900	+1 900

Positief effect voor Topbedrijf

In tabel 4 is aangegeven welke uitgangspunten anders zijn gekozen voor het Topbedrijf. Dit betreft een hoger saldo (opbrengsten minus voerkosten), lagere mestafzetprijs, lagere investeringen in gebouwen en minder vreemd vermogen in de uitgangssituatie. Het gevolg hiervan is dat:

- o Het saldo na groei circa € 27.000,- hoger is door groei dan voor het Standaardbedrijf.
 - o De niet-toegerekende kosten € 5.300,- minder zijn gestegen door snelle groei dan bij Standaardbedrijf.
 - o Het verschil in aflossingen en betaalde rente is circa € 5.000,- lager voor het Topbedrijf.
- Per saldo betekent dit dat bij voor het Topbedrijf de marge bij snelle groei net iets hoger is dan zonder groei.

Snelle groei niet rendabel, maar wel realiseerbaar

Het kengetal 'winst' beoordeelt het bedrijf bedrijfseconomisch. Zonder groei is de winst positief, zowel voor het Standaardbedrijf als voor het Topbedrijf. Maar bij snelle groei daalt de winst. Bij het Standaardbedrijf wordt deze zelfs ruim negatief en bij het Topbedrijf daalt de winst met € 46.000,-. Deze snelle groei blijkt dus niet rendabel. Maar op het Topbedrijf is het plan wel haalbaar, gezien de positieve marge bij snelle groei. Ondanks de sterke daling is de winst dan met € 30.000,- nog wel steeds positief.

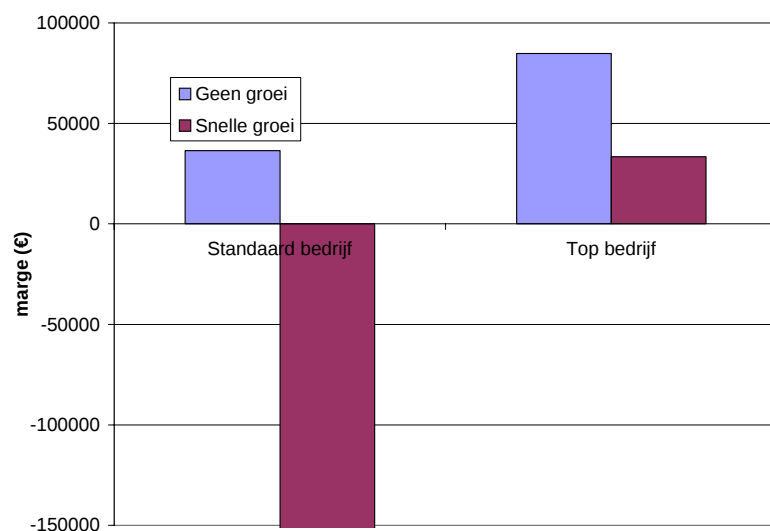
4.3.2 Gevolgen van snelle groei bij 125mk-bedrijf

Voor het 125mk-bedrijf zijn de gevolgen van snelle groei in 2009 ook berekend. Hierbij zijn de uitgangspunten gehanteerd, zoals in tabel 4 weergegeven. Zowel voor het Standaard- als het Topbedrijf. De uitgebreide tabel met resultaten is in bijlage 1 weergegeven.

De tendens is vergelijkbaar met snelle groei bij het 75mk-bedrijf. De verklaring van het resultaat is ook vergelijkbaar met die geschetst in de vorige paragraaf. De gevolgen van snelle groei zijn hier nog negatiever. Dit komt doordat de investeringen hier een stuk hoger zijn. Daar waar de marge bij snelle groei van het 75-mk bedrijf nog net iets hoger was dan zonder groei (voor het Topbedrijf), blijkt dit voor het 125mk-Topbedrijf dat snel groeit, een flinke negatieve marge van ruim -€ 150.000,- op te leveren. Figuur 1 laat dit effect op de marge zien. Voor het standaardbedrijf is de marge bij snelle groei ook flink negatief.

Groei heeft voor beide bedrijfstypen ook een fors negatief effect op de winst (zie ook bijlage 1). Dit komt door de hoge afschrijvingen en rente van met name quotum en bouwwerken. Niet groeien levert voor het 125-mk bedrijf dus veel betere resultaten op dan snelle groei.

Figuur 1 Effect van snelle groei op marge voor het 125mk-bedrijf dat naar ruim 300 koeien groeit, voor zowel Standaard- als Topbedrijf (zie ook tabel 4)



Uit deze resultaten blijkt dus dat de groei van 600.000 kg melk naar 1.000.000 kg gemakkelijker te realiseren is dan die van 1.000.000 naar 2.500.000. Dit heeft alles te maken met het gebruik van de vrije kasstroom in de bestaande situatie om de (te) hoge lasten van de extra kg melk te betalen. Naarmate de uitbreiding groter is, is het effect van die inzet van de vrije kasstroom per extra kg melk steeds kleiner. De oorzaak van dit alles is het negatieve rendement van de extra kg melk. Daardoor daalt de marge steeds na investering. Mogelijkheden om hierin verbetering te brengen zijn: een hoger saldo, lagere vaste kosten of een lagere schuld in de uitgangssituatie.

4.3.3 Vergelijking groeiscenario's

Naast snelle groei is ook begroot wat de economische effecten zouden zijn van geleidelijke groei en late groei. In figuur 2 is voor het 75mk-Standaardbedrijf te zien hoe de marge verloopt in de komende jaren bij het scenario van 'snel groeien' in relatie tot 'niet groeien', 'geleidelijk groeien' en 'laat groeien'. Figuur 3 laat voor het 75mk-Topbedrijf de marge bij verschillende groeiscenario's zien.

Effect groei voor standaardbedrijf

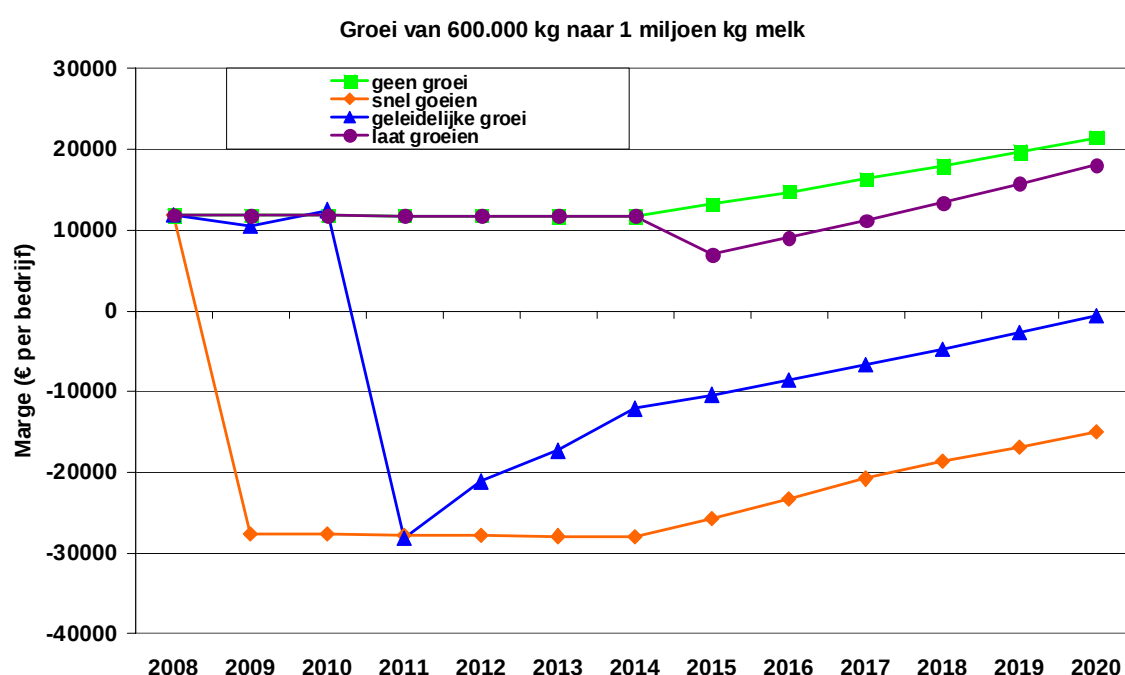
Uit figuur 2 blijkt dat bij de gekozen uitgangspunten de marge bij snel groeien steeds lager is dan bij niet groeien, maar ook lager dan bij geleidelijk groeien en bij laat groeien. Let wel, hierbij is geen rekening gehouden met inflatie, wel met dalende quotumkosten en met een vaste melkprijs van € 33,- per kg melk. De marge daalt bij

snel groeien in 2009 naar bijna € 30.000,- negatief. Dit blijft zo tot het quotum is afgeschaft. Daarna kan het bedrijf langzaam de financieringslast verkleinen.

De marge bij geleidelijk groeien is aanvankelijk gelijk aan de marge zonder groei. Maar in 2011 zal de marge flink gaan dalen, omdat het bedrijf dan fors gaat investeren. Vervolgens stijgt de marge naar 2015 toe weer sneller dan bij snelle groei, omdat de quotumlasten lager zullen zijn en het bedrijf de stalbezetting langzaam verder opvoert door de geleidelijk aanschaf van extra quotum.

Laat groeien heeft aanvankelijk (vanzelfsprekend) dezelfde marge als niet groeien. Vanaf 2015 (als de groei zonder quotumaankoop wordt ingezet) laat figuur 2 voor het Standaardbedrijf weliswaar een positieve marge zien, maar die is iets lager dan het scenario 'geen groei'. De investeringskosten zijn voor het Standaardbedrijf zo hoog dat 'geen groei' nog steeds aantrekkelijker is. Na 2015 zal de marge geleidelijk stijgen, omdat de financieringslasten steeds kleiner worden en doordat de 1% groei in absolute termen zorgt voor een sterkere stijging van de melkleverantie.

Figuur 2 Marge in de jaren 2008 t/m 2020 bij verschillende groeiscenario's voor het 75mk-Standaardbedrijf (Uitgangspunten, prijzen en tarieven in tabel 4)



Effect groei voor Topbedrijf

In figuur 3 is het beeld heel anders. Dan is de marge voor de meeste groeiscenario's bij het 75mk-Topbedrijf hoger dan voor het scenario 'geen groei'. Ook bij snelle groei speelt dit tot het jaar 2015. De gunstiger uitgangspunten verklaren het verschil. In 2015 daalt de marge bij snelle groei en geleidelijke groei omdat beide bedrijven dan extra belasting moeten betalen. Het aangekochte quotum is dan namelijk afgeschreven, terwijl de aflossing op het zelfde niveau blijft.

Pas in 2020 leiden geen groei en snelle groei weer tot een zelfde margenniveau. Dus ook voor het Topbedrijf leidt snelle groei niet zonder meer tot een hogere marge dan geen groei.

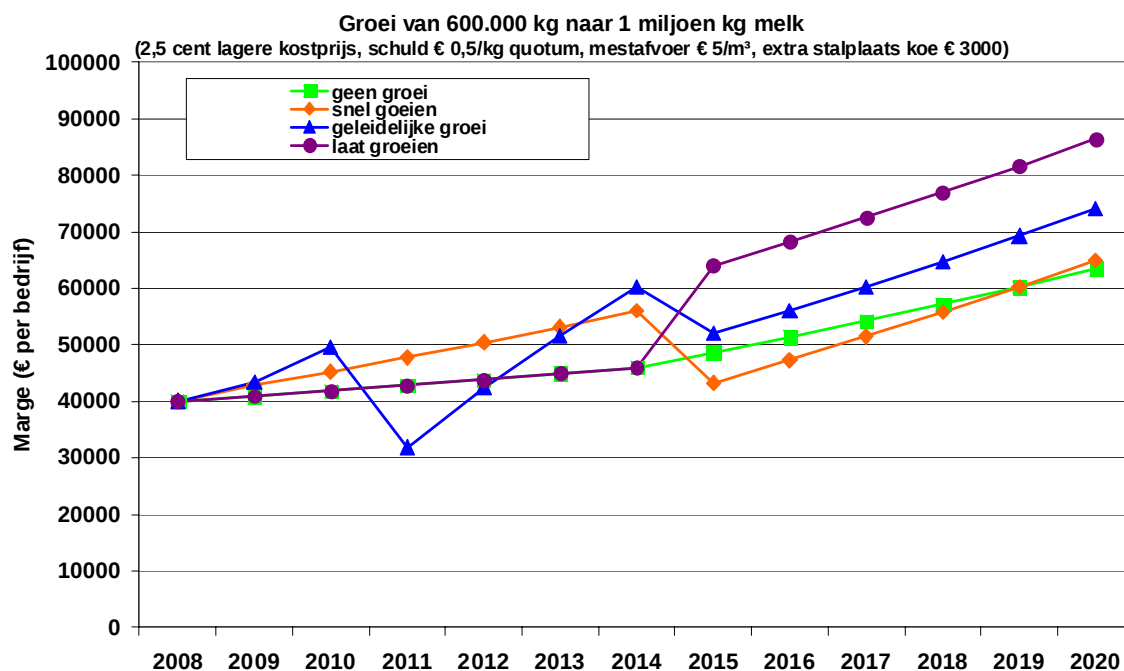
Geleidelijke groei vertoont in figuur 3 een aantal opvallende 'knikpunten'. Het eerste knikpunt heeft te maken met bouw van een nieuwe stal. Hierdoor daalt de marge onder het scenario van 'geen groei'. Door te profiteren van een hoog saldo en een geleidelijk stijgende bezetting van de stal door de jaarlijkse quotumaankopen stijgt de marge weer. In 2015 ontstaat weer een 'knik'. Dit heeft te maken met het belastingeffect zoals dat hiervoor reeds is genoemd. Voor dit Topbedrijf blijft de marge bij geleidelijke groei hoger dan bij 'geen groei'.

Uit de vrij snelle stijging van de marge bij geleidelijke groei in de figuren 2 en 3 is af te leiden dat onderbezetting in de stal leidt tot een lagere marge. Uit de resultaten is af te leiden dat uitstel van de bouw van de stal

aantrekkelijk is, maar wanneer de stal er eenmaal is, moet die ook zo spoedig mogelijk 100% benut worden. Anders is er sprake van leegloop van productiemiddelen.

Late groei is voor het Topbedrijf het meest aantrekkelijke groeiscenario. Vanaf 2015 gelden geen quotumkosten meer, zodat dit bedrijf met een bovenmodaal saldo een flinke marge weet te halen. Zelfs een stuk hoger dan zonder groei.

Figuur 3 Marge in de jaren 2008 t/m 2020 bij verschillende groeiscenario's voor het 75mk-Topbedrijf (Uitgangspunten, prijzen en tarieven in tabel 4)



Kritieke opbrengstprijs

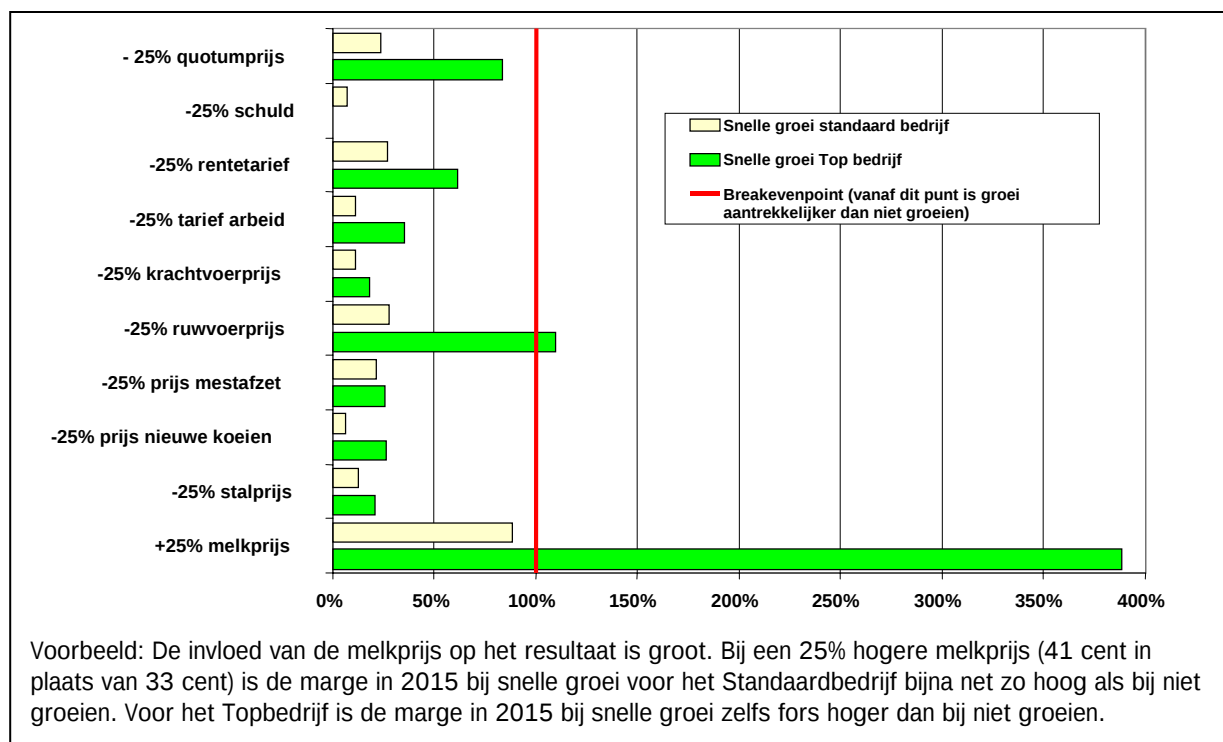
Het verloop van de marge bij verschillende groeiscenario's zoals in Figuur 2 en in Figuur 3 is ook weer te geven als kritieke opbrengstprijs van de melk. Voor een dergelijke weergave wordt verwezen naar bijlage 2. Figuur 5 en Figuur 6 in die bijlage laten zien wat de melkprijs minimaal moet zijn om aan de betalingsverplichtingen te kunnen voldoen. Voor het Standaardbedrijf moet de melkprijs een stuk hoger zijn dan voor het Topbedrijf. Verder blijkt dat de kritieke melkprijs bij 'geen groei' steeds het laagst (en dus het gunstigst) is, terwijl snelle groei en geleidelijke groei tot de hoogste kritieke melkprijs leiden.

4.3.4 Gevolgen van verschillende uitgangspunten

De geschetste berekeningen in de voorgaande paragrafen zijn gebaseerd op de uitgangspunten zoals in tabel 4 zijn weergegeven. Dit betreft onder andere prijzen voor productiemiddelen en producten. Deze zijn zo reëel mogelijk gekozen met het oog op huidige toekomstverwachtingen. Andere toekomstverwachtingen leiden tot andere resultaten. Om daar inzicht in te geven is bepaald hoe groot de invloed van bepaalde prijzen op het resultaat in 2015 is, en bij welke prijsverandering 'snelle groei' leidt tot een zelfde marge als 'niet groeien'. Figuur 4 geeft dit weer voor het 75mk-bedrijf, zowel voor het Standaardbedrijf als voor het Topbedrijf. Daarbij is steeds aangegeven wat het effect zou zijn een 25% gunstiger prijs of tarief voor het verschil in marge tussen het Standaard- en het Topbedrijf in 2015. De rode lijn is de break-even-lijn die het niveau aangeeft waarbij de marges voor snelle groei en niet groeien gelijk zijn aan elkaar.

De effecten voor het 125mk-bedrijf zijn hier niet weergegeven, omdat de tendensen gelijk zijn aan die van het 75mk-bedrijf.

Figuur 4 Gevoeligheid van verschillende uitgangspunten op het effect van snelle groei (marge in 2015), voor het Standaard- en het Topbedrijf (Uitgangspunten, prijzen en tarieven in tabel 4)



Uit figuur 4 blijkt net als in de vorige paragraaf dat voor het Topbedrijf groei eerder aantrekkelijk is dan voor het Standaardbedrijf. Daarnaast blijkt dat de invloed van de melkprijs op het verschil tussen groeiscenario's zeer groot is. Een 25% hogere melkprijs maakt groeien veel eerder interessant dan bijvoorbeeld een 25% lagere veeprijs. Bovendien blijkt dat quotumprijs, rentetarief en ruwvoerprijs een grote invloed hebben op het verschil tussen snelle groei (zonder groei in grond) en niet groeien.

Omdat in de komende 10 jaar veel grotere schommelingen in melkprijs worden verwacht dan in het verleden en de melkprijs een zeer grote invloed heeft op de haalbaarheid van groeiplannen, zal de keus van de langjarige melkprijs bij het opstellen van groeiplannen veel hoofdbreken gaan opleveren voor ondernemers en hun adviseurs. De optimist die uitgaat van een hoge melkprijs zal vrij snel concluderen dat een plan haalbaar is en de pessimist die uitgaat van een lage melkprijs zal snel concluderen dat groeiplannen niet haalbaar zijn. Ondernemers zullen op basis van deze onzekerheden moeten beslissen.

De in figuur 4 weergegeven effecten zijn optelbaar. Dit betekent bijvoorbeeld dat bij een combinatie van 25% lagere quotumprijs, 25% lager rentetarief en 25% lagere ruwvoerprijs snelle groei voor het Standaardbedrijf aantrekkelijker is dan niet groeien.

4.3.5 Wel of geen extra grond

Veel veehouders vragen zich af of ze extra grond zullen kopen bij uitbreiding van de melkproductie. Belangrijke redenen om te kiezen voor extra grond zijn het beperken van de mestafzet- en de ruwvoerkosten. In tabel 6 zijn de gevolgen voor de bedrijfsvoering samen met de financiële gevolgen weergegeven.

Aankoop grond bedrijfseconomisch niet aantrekkelijk

Aankoop van grond leidt tot een flinke daling van de winst en van de marge. Deze grondaankoop is dus economisch zeker niet rendabel. De marge daalt ruim € 90.000,-.

Wat zijn de oorzaken van dit slechte rendement? (zie ook investeringen in tabel 4)

- o *Financieringslasten.* Grond wordt gekocht voor € 40.000,- per ha. Dit wordt gefinancierd met vreemd vermogen (4% aflossing, 5,5% rente). Hierdoor stijgen de rentekosten en aflossingen fors.

- o *Loonwerkkosten:* Door meer grond stijgen de loonwerkkosten licht. Dit is echter vrij beperkt, want de koeien kunnen bij deze intensiteit wel weer weiden, terwijl ze zonder de extra grond volledig werden opgesteld. Het volledig opstellen leidde tot behoorlijk wat extra loonwerkkosten (zie ook tabel 5). Vergroting van de bedrijfsoppervlakte en weiden van vee heeft daarom een veel beperktere verhoging van de loonwerkkosten tot gevolg. Vooral voor meer maisteelt en –oogst, maar ook voor toedienen van meer eigen mest.
- o *Extra arbeid:* Door een grotere oppervlakte is meer tijd nodig om al het land te bewerken. Ook al besteedt de ondernemer veel werk uit aan de loonwerker. Het bedrijf huurt 200 uur extra arbeid in (à € 20,-). Tegenover deze extra kosten staan ook besparingen. Dat gebeurt met name bij voer en mestafzet. In totaliteit stijgt het saldo € 44.000,- door deze extra grond. Bijna € 25.000,- mestafvoer verdwijnt en de voerkosten dalen met bijna € 20.000,-. Uitgangspunten hierbij zijn een mestafzetprijs van € 15,- per ton en een maïsprijs van € 1.400,- per ha.

Pacht eerder aantrekkelijk

Een alternatief voor grondaankoop is pachten van grond. Bij een pachtprijs van € 800,- per ha om mestafzet van tegen een prijs van € 15,- per ton te besparen, is pacht economisch aantrekkelijk. Tabel 6 laat zien dat de marge bij grond pachten ruim € 8.000,- hoger is dan zonder vergroten van de oppervlakte.

Invloedrijke factoren

Het rendement van extra grond is erg gevoelig voor de prijs van de grond (zowel bij koop als huur), maar vooral ook van de prijs van mestafzet:

- Grondaankoop voor bedragen boven € 20.000,- is vrijwel nooit rendabel uit oogpunt van het effect op de agrarische bedrijfsvoering.
- Een pachtbedrag van € 900,- per ha benadert de break-even-prijs bij een mestafzetprijs van € 15,- per ton.
- Bij een mestafzetprijs van € 5,- per ton of minder benadert een pachtprijs van € 600,- per ha de break-even-prijs.

Overwegingen grondaankoop

De oppervlakte land bij het melkveebedrijf vergroten via aankoop is financieel nagenoeg niet aantrekkelijk. Toch wordt grondaankoop vaak overwogen en uitgevoerd. Andere motieven dan bedrijfseconomische zijn vaak leidend. Dit heeft bijvoorbeeld te maken met een gevoel van onafhankelijkheid en vrijheid. Met veel grond bij het bedrijf, is de veehouder niet afhankelijk van de 'grillen' van de mest- en voermarkt. Daarnaast speelt bedrijfsorganisatie een belangrijke rol bij aankoop van grond. 'Buurmans grond' is altijd erg populair. Mogelijk kan hiermee de huiskavel vergroot worden, waardoor de bewerkingskosten dalen. Maar ook om te voorkomen dat een ander die "ruimte" gebruikt. Een ander motief voor extra grond kan een 'belegging' zijn. Want grond heeft de neiging om (a) waardeverloos te zijn en (b) in waarde toe te nemen vanwege het schaarse karakter van grond in het dichtbevolkte Nederland. Dit leidt tot vermogensgroei voor het bedrijf.

Tabel 6 Gevolgen van 29 ha extra grond bij bedrijf met 1.000.000 kg melk en 43 ha grond. De eerste kolom geeft de absolute getallen weer voor de basissituatie met 1.000.000 kg melk, de tweede en derde kolom met cijfers geven het verschil weer met de basissituatie. In het eerste geval met aankoop van grond en in het tweede geval met huur van grond (bedragen in €).

Bedrijf met 1.000.000 kg melk Na snelle groei in 2009	zonder extra grond	Verschil met geen extra grond	
		kopen	huren
Algemeen			
Ha gras	32	+22	+22
Ha maïs	11	+7	+7
Ruwvoer aanvoer (ton ds)	0	+306	+306
Mestafvoer (m³)	250	+0	+0
Kg melk per ha	23256	-9367	-9367
Aantal VAK betaald	0.3	+0.1	+0.1
Investerings in			
Grond	0	+1160000	+0
Toegerekende kosten	163 400	-44 000	-44 000
Voer, vee, gewas	133 600	-19 700	-19 700
Mestafvoer	29 800	-24 300	-24 300
Saldo	232 600	+44 000	+44 000
Niet-toegerekende kosten	270 600	+76 400	+35 800
Loonwerk	34 000	+1 800	+1 800
Arbeid (betaald)	12 000	+4 000	+4 000
Brandstof	3 700	+300	+300
Pacht	3 400	+0	+23 200
Grondlasten	3 500	+2 400	+2 400
Betaalde rente	63 500	+63 800	+0
Winst	-38 000	-32 400	+8 200
+ Afschrijvingen (incl. herinvestering)	103 200	+0	+0
Cashflow (voor privé en belasting)	65 200	-32 400	+8 200
- Onttrekking voor privé en belastingen	30 000	+0	+0
Reserveringscapaciteit	35 200	-32 400	+8 200
- Aflossingen (verplicht)	54 000	+58 000	+0
- Herinvestering	8 800	+0	+0
Marge	-27 600	-90 400	+8 200

4.3.6 Vergelijking alternatieven voor arbeid en automatisering

Bij groei van de productieomvang is er ook meer werk op het bedrijf. Hiervoor is personeel in te huren, maar de veehouder kan er ook voor kiezen om het werk te automatiseren of uit te besteden. Een aantal opties is globaal doorgerekend en weergegeven voor het 125mk-bedrijf dat groeit naar ruim 300 melkkoeien. Het gaat om melken met melkrobots, voeren met een voerrobot en uitbesteden van het voeren aan een loonwerker. In tabel 7 zijn de gevolgen voor de bedrijfsvoering samen met de financiële gevolgen weergegeven van deze opties.

Wijziging bedrijfsvoering en investeringen

Het bedrijf investeert om arbeid en arbeidskosten te besparen. Als het bedrijf bij groei investeert in melkrobots in plaats van een melkcarrousel, is 900 uur (à € 20,-) minder arbeid per jaar nodig. Bij een voerrobot is de besparing op 700 uur ingeschat. Ook bij voeren in loonwerk is gerekend met deze daling in uren. De volgende investeringen zijn hierbij aangenomen:

1. In de basissituatie met snelle groei wordt uitgegaan van een investering in een melkcarrousel en aanpassingen aan de bestaande voertrein (combinatie van trekker, voerdoseerwagen en shovel) ter hoogte van een investering van netto € 40.000,- (investering van € 50.000,- en desinvestering uit inruil van 10.000,-).

2. Bij de variant met melkrobots is uitgegaan van één 3-boxsysteem en één 2-boxsysteem. De totale investering is op ruim € 400.000,- geschat. Dit is € 43.000,- duurder dan de carrousel, zodat het verschil in investering € 43.000,- bedraagt. Zie ook tabel 7. Aankoop gebeurt met vreemd vermogen: 4% aflossing, 5,5% rente.
3. De investering in een voerrobot is op € 200.000,- geschat. Dit is € 150.000,- meer dan bij handhaving van de bestaande voertrein zoals die eerder is beschreven. Door de installatie van de voerrobot kan men € 50.000,- besparen op de bouwkosten van de stal, omdat de robot minder ruimte nodig heeft dan een trekker met voerwagen.
4. Bij uitbesteden van het voeren in loonwerk is het aanpassen van de bestaande voertrein niet meer nodig. Het daarvoor eerder gerekende investeringsbedrag van circa € 50.000,- kan in deze situatie dan ook achterwege blijven.

Naast de investeringsbedragen veranderen ook de jaarlijkse exploitatiekosten. Met name die voor energie. In tabel 7 is aangegeven welke uitgangspunten daarbij zijn gehanteerd. De uitgangspunten voor de besparing op energie bij gebruik van voerrobot en voeren door de loonwerker zijn voor dit bedrijf met 300 melkkoeien afgeleid van modelberekeningen van Pijnappels (2006).

Verandering economisch resultaat

Melkrobots

Door uitbesteden van het melken aan vijf melkrobots stijgt de marge (ruim € 4.000,-) bij de gekozen uitgangspunten. Het saldo wijzigt niet. De arbeidskosten dalen met € 18.000,-, terwijl de kosten voor machines, elektriciteit en water toenemen. De verandering van het economisch resultaat is vooral afhankelijk van de gerealiseerde arbeidsbesparing en het investeringsbedrag in robots.

- Bij een arbeidsbesparing van 700 uur per jaar in plaats van 900 is robotmelken dan duurder.
- Wanneer de investering in robots € 100.000,- duurder zou uitvallen in combinatie met een arbeidsbesparing van 900, is robotmelken ook duurder.

Voerrobot

Bij de gekozen uitgangspunten stijgt de marge met € 2.500,- bij aanschaf van een voerrobot. Er wordt vanuit gegaan dat het saldo niet wijzigt. De arbeidskosten dalen, maar de machinekosten stijgen juist. De verandering van het inkomen is afhankelijk van de besparing in arbeidskosten en de hoogte van de investering. Door de keus voor de voerrobot zijn de brandstofkosten € 5.000,- per jaar lager (besparing aan dieselvebruik).

Voeren in loonwerk

Bij de gekozen uitgangspunten daalt de marge circa € 2.700,-. De arbeidskosten dalen € 14.000,-. De kosten voor machines en werktuigen dalen ook circa € 16.500,-, onder andere door een daling van de brandstofkosten met € 6.000,-. De loonwerkkosten stijgen met € 30.000,- (bron: Waninge, 2006). Per saldo leidt dit tot een kleine toename van de winst. De aflossingen die voortkomen uit de extra investering, zorgen ervoor dat de marge € 2.700,- daalt.

Tabel 7 Gevolgen van investeren in automatisering bij bedrijf met 2.500.000 kg melk. De eerste kolom geeft de absolute getallen weer voor de basissituatie met 2.500.000 kg melk, de tweede, derde en vierde kolom met cijfers geven het verschil weer met de basissituatie. In het eerste geval met melkrobots, in het tweede geval met een voerrobot en in het derde geval met voeren in loonwerk (bedragen in €).

Bedrijf met 2,5 miljoen kg melk Na snelle groei in 2009	melkstal en zelf voeren	Verskil met zelf voeren en melken		
		melkrobot	voerrobot	voeren in loonwerk
Algemeen				
Aantal uren betaald	2200	-900	-700	-700
Investerings in:				
Stal en voeropslag	900000	+0	-50000	+0
Melkinstallatie	348476	+43000	+0	+0
Machines (incl. herinvestering)	48764	+0	+150000	-50900
Saldo	503.700	+0	+0	+0
Niet-toegerekende kosten	771.000	-2.300	+11.600	-500
Loonwerk	57.200	+0	+0	+30.000
Arbeid (betaald)	88.000	-18.000	-14.000	-14.000
Ond.+ verzek. machines + installaties	24.000	+1.700	+6.000	-2.000
Afschrijving machines + installaties	57.000	+3.900	+16.600	-5.700
Algemene kosten: energie, water, algemeen, zelfstandige materialen	41.700	+7.800	-5.000	-6.000
Betaalde rente	193.300	+2.400	+5.500	-2.800
Winst	-267.300	+2.300	-11.600	+500
+ Afschrijvingen (incl. herinvestering)	321.300	+3.900	+19.100	-5.700
Cashflow (voor privé en belasting)	54.000	+6.200	+7.500	-5.200
- Onttrekking voor privé en belastingen	30.000	+0	+0	+0
Reserveringscapaciteit	24.000	+6.200	+7.500	-5.200
- Aflossingen (verplicht)	170.400	+2.200	+5.000	-2.500
- Herinvestering	8.800	+0	+0	+0
Marge	-155.200	+4.000	+2.500	-2.700

Overwegingen rond automatisering

Bepalend voor het rendement van automatisering zijn met name:

- De investeringsbedragen voor de arbeidsbesparende 'machines'
- De hoeveelheid arbeid die bespaard kan worden.
- Het tarief dat voor (extra) arbeid betaald moet worden (zowel loonwerk als ingehuurd vreemde arbeid)

De keuze of een veehouder investeert in automatisering is vaak niet (alleen) afhankelijk van het rendement. De keuze om met het gezin of alleen met familie het bedrijf rond te zetten, lijkt hier vaak ook een rol te spelen. Verder zijn gewenste flexibiliteit in de bedrijfsvoering voor de veehouder vaak bepalend voor investeren in automatisering. Dit soort veehouders wil niet continu 'gebonden' zijn aan het bedrijf, maar ook flexibel op de dag andere activiteiten kunnen ondernemen. Daarnaast past automatisering bij de ene veehouder beter dan bij de andere. Niet iedereen heeft evenveel affiniteit met automatisering.

Het kostte ons veel moeite om in de literatuur onderbouwde cijfers te vinden over investeringskosten, exploitatiekosten en de besparing op arbeid voor de hier doorgerekende automatisering- en arbeidvarianten. Binnen het onderzoek zijn hier vrijwel geen cijfers over bekend. Door leveranciers en adviseurs wordt gewerkt met uiteenlopende uitgangspunten waarmee men probeert de werkelijkheid te benaderen. Voor een meer nauwkeurige en onderbouwde benadering van de perspectieven van melkrobot, voerrobot en voeren door loonwerker op grote bedrijven in Nederland is dringend nader – meer objectief – onderzoek gewenst. Dat kan helpen om deze op zich perspectievolle richtingen uit oogpunt van arbeidsefficiëntie beter in te schatten op hun bedrijfseconomische waarde.

Conclusies alternatieven voor arbeid en automatisering

1. *Algemeen*

De verschillen tussen het standaardbedrijf met melkcarrousel en getrokken voermengwagen met de drie hier doorgerekende varianten zijn voor de kengetallen winst en marge relatief klein. Daarnaast hebben we geconstateerd dat het moeilijk is om objectieve uitgangspunten te vinden voor het doorrekenen van deze varianten. Dat leidt tot de voorzichtige conclusie dat de diverse varianten elkaar in bedrijfseconomische effecten niet zo sterk ontlopen.

2. *Melkrobot*

Op grond van de hier gehanteerde uitgangspunten is de melkrobot iets aantrekkelijker dan de carrousel. Zowel uit oogpunt van winst (bedrijfseconomisch) als uit oogpunt van marge (financiële haalbaarheid) scoort de melkrobot iets hoger dan de carrousel. De verschillen zijn echter vrij klein.

3. *Voerrobot*

De extra kosten voor de installatie zijn bij de hier gehanteerde uitgangspunten voor de voerrobot iets hoger dan de bespaarde arbeidskosten. Daardoor daalt de bedrijfswinst met bijna € 12.000,- ten opzichte van de situatie met de voermengwagen.

4. *Voeren in loonwerk*

Voeren in loonwerk levert vrijwel de zelfde bedrijfswinst op als voeren met de voermengwagen. De extra loonwerkkosten komen dus overeen met de besparing op arbeid- en machinekosten.

4.4 Alternatieve groeimogelijkheden

In dit hoofdstuk zijn diverse mogelijkheden voor groei van de bedrijfsomvang besproken. Maar dat zijn lang niet alle mogelijkheden. In dit hoofdstuk volgt als afsluiting nog een opsomming van een aantal alternatieve mogelijkheden voor groei:

1. *Groei door samenwerking of fusie van bedrijven*

Wanneer meerdere ondernemers hun bestaande bedrijf onderbrengen in een nieuwe onderneming biedt dat mogelijkheden om met relatief lage investeringen groei te realiseren, bijvoorbeeld door:

- Gezamenlijke nieuwbouw van een nieuwe stal of staluitbreiding. Dat is per dierplaats goedkoper dan de bouw of uitbreiding van stallen op twee plekken.
- In sommige gevallen is het mogelijk om het bedrijf met de grootste veestallen zo in te richten dat alle melkvee van de beide bedrijven daar gehuisvest kan worden. De andere locatie kan dan dienst doen voor de huisvesting van jongvee en/of droge koeien. In dit geval zijn er wel enige kosten voor de ombouw van stallen, maar die zijn meestal lager dan die van nieuwbouw.

Samenwerking en fusie bieden ook mogelijkheden bij de arbeidsefficiëntie omdat het melken van 150 koeien op één plaats veel minder manuren kost dan 75 koeien op twee plekken. Deze schaalvoordelen gelden ook voor vrijwel alle andere activiteiten. Daarnaast kunnen er ook voordelen zijn als gevolg van specialisatie en meer sociale werktijden.

2. *Groei door nevenlocatie in bestaand gebouw*

Door de afname van het aantal melkveebedrijven komen steeds meer ligboxenstallen leeg te staan. Sommige daarvan zijn nog goed uitgerust en zouden met of zonder enige aanpassingen nog dienst kunnen doen voor melkveehuisvesting. Een optie is daarom om een bestaande stal te huren en daarin vee te melken met een melkrobot. Met een relatief geringe investering is op deze wijze de melkproductie op te voeren.

3. *Beschikbare ruimte benutten voor meer melkvee in combinatie met jongvee uitbesteden*

In sommige stallen kan door de omzetting van jongveeboxen (of jongvee stalruimte) in huisvesting voor melkvee, met lage kosten extra capaciteit voor melkvee worden gecreëerd. De veehouder kan het jongvee vervolgens uitbesteden. Als de prijs van uitbesteden wordt gekoppeld aan de melkprijs, is hiermee het risico van relatief hoge kosten in tijden van lage melkprijzen ook deels afgedekt.

Uiteraard kan men deze aanpassing ook combineren met het aankopen van alle benodigde jong- of melkvee in plaats van het uitbesteden van het eigen jongvee.

4. *Groei in het buitenland*

Groeien in Nederland vergt hoge investeringen en het rendement op het geïnvesteerde vermogen is in de meeste gevallen zeer laag. In veel andere landen is dit rendement hoger.

5. *Groei in andere activiteiten dan koeien melken*

Hierbij kan men denken aan andere veesoorten die melk produceren waar geen quota voor gelden en waarbij de investeringen per kg extra melk lager zijn (schapen, geiten, buffels enz.), maar uiteraard ook aan activiteiten op het terrein van verbreding: toerisme, zorg, kinderopvang en natuurbeheer. Dit kunnen goed renderende activiteiten zijn, zeker in het dichtbevolkte Nederland. Hierbij kunnen bestaande productiemiddelen

als vee, gebouwen en land vaak nog efficiënter benut worden. Maar dit zijn wel degelijk andere activiteiten dan 'meer koeien melken'. Dit zal alleen succesvol zijn als de ondernemer hier interesse voor heeft.

4.5 Conclusies en aanbevelingen over perspectief van groei

De wens om te groeien door uitbreiding van de melkproductie, is er op vele bedrijven. Uit de resultaten in de voorgaande paragrafen is af te leiden welke factoren invloed hebben op de haalbaarheid van die groeiplannen. Hieronder worden ze nogmaals samengevat. De conclusies hebben met name betrekking op bedrijven met redelijke omvangrijke uitbreidingsplannen. Dat wil zeggen dat er voor de realisatie van groei extra melkquotum (tot aan 2015), huisvesting, vee, voer en mestafzet nodig is en in veel gevallen ook nog extra voeropslag en investeringen in de melkinstallatie en het voersysteem. Eventueel kunnen extra voer en mestafzet vermeden worden door de koop of pacht van extra grond.

1. Voor gemiddeld bedrijf levert groei geen extra marge

Voor een bedrijf met gemiddelde resultaten levert groei geen extra marge op. De investering kan eventueel wel **haalbaar** zijn, wanneer het bedrijf in de huidige situatie ieder jaar voldoende marge heeft die gebruikt kan worden voor het betalen van die extra uitgaven die niet gedekt worden door de extra opbrengsten na groei.

2. Gunstige factoren voor de realisatie van groei op korte termijn zijn:

a. *Hoog saldo en lage vaste kosten*

Met name het saldo, mestafzet en arbeid en andere vaste kosten hebben een grote invloed op de haalbaarheid van groeiplannen. Om die reden worden in dit deel vaak de groep 25%-beste bedrijven voor saldo of inkomen aangemerkt als bedrijven met de betere groeikansen.

b. *Investeringsniveau bij uitbreiding*

Hoe lager het investeringsniveau per kg extra melk, des te groter zijn de rentabiliteit en de haalbaarheid van het groeiplan. Lage investeringen zijn te bereiken door bijvoorbeeld goedkoop te bouwen, uitstellen investering zolang voor melkquotum betaald moet worden en investeringen in grond te mijden.

c. *Lage schuld per kg melk in de huidige situatie*

Hoe lager de schuld vóór uitbreiding, des te lager de vaste lasten. Een lage schuld is o.a. te bereiken door voorafgaand aan de investering en aantal jaren schulden af te lossen.

d. *Investeren met eigen in plaats van vreemd vermogen*

Investeren vanuit eigen middelen, verhoogt niet de extra lasten voor rente en aflossing.

e. *Pacht*

Uitbreiding van de melkproductie combineren met groei in grond via pacht beperkt zowel de investeringen als de extra exploitatiekosten van ruwvoeraankoop en mestafvoer. Uiteraard geldt: hoe lager de pacht prijs, des te aantrekkelijker is dit alternatief.

f. *Groeien in kleine stappen*

Kleine groeistappen zijn eerder te realiseren dan grote. Dit heeft alles te maken met het rendement per extra kg melk. Hoe beter dat is, des te beter zijn ook grote plannen te realiseren. Grote groeistappen zijn veel minder makkelijk te realiseren dan menig melkveehouder denkt op basis van de hogere melk prijs.

3. Stel groei uit tot na afschaffing quotering

Groeien is na afschaffing van de melkquotering veel aantrekkelijker dan in het tijdperk waarin er nog voor quotum betaald moet worden. De quotumlasten vormen voor veel bedrijven het verschil tussen een wel of een niet haalbaar plan.

Bedrijven die vóór 2015 investeren in quotum, zullen dat in de meeste gevallen niet aflossen vóór 2015 omdat dat te hoge lasten met zich mee brengt. Vanaf 2016 moeten ze dan nog wel aflossen terwijl de quotumafschrijvingen dan zijn vervallen. Voor deze investeerders levert dat een daling in marge op in de eerste jaren na 2015.

Bedrijven die investeren in de periode waarin nog betaald moet worden voor quotum accepteren een daling in marge die de vermogensgroei van het bedrijf aantast.

4. Uitgangspunten hebben vooral veel invloed op bedrijven met topresultaten

Uitgangspunten hebben uiteraard altijd veel invloed op resultaten. Uit de berekeningen blijkt echter dat dit voor bedrijven met zeer goede economische resultaten nog veel sterker geldt dan voor gemiddelde bedrijven. Op de betere bedrijven is de marge per kg melk beter en een verdere verhoging daarvan door gunstiger uitgangspunten leidt dan sneller tot haalbare groei.

5. Melkprijs zeer bepalend

Voor de toekomst worden grotere fluctuaties in melk prijs verwacht. Dat betekent dat de voorspelbaarheid van de melk prijs afneemt. Terwijl die prijs zeer veel invloed heeft op de haalbaarheid van groeiplannen.

6. Investerings in grond zeer onrendabel

Op grond van hun bijdrage aan een betere exploitatie van het melkveebedrijf, zijn investeringen in grond zeer onrendabel. Pacht is vanuit dit oogpunt gezien veel aantrekkelijker dan koop.

7. Investerings in automatisering bieden kansen

Zowel de bedrijfswinst als de marge veranderen slechts gering door de investeringen in automatisch melken en voeren. Dit betekent dat andere dan economische argumenten de doorslag mogen geven bij de keus voor wel of geen automatisering van melken en voeren. Dit zelfde geldt ook voor voeren in loonwerk. Alle drie de opties bieden goede mogelijkheden om de arbeidsefficiëntie (kg melk per uur) op te voeren.

4.6 Aanbevelingen voor melkveehouders

De conclusies uit paragraaf 5 zijn samengevat in de volgende aanbevelingen voor melkveehouders:

1. *Beste perspectief voor groei ligt bij de 25%-beste bedrijven*

De perspectieven voor groei zijn het meest gunstig voor bedrijven die in de uitgangssituatie een hoog saldo, lage vaste kosten en een lage financieringslast hebben. Dit geldt in grote lijnen voor de bedrijven die op de bedrijfsvergelijkende overzichten van accountantskantoren onder de groep "25%-beste" vallen.

2. *Geïnvesteerd bedrag per extra kg melk heeft grote invloed op de haalbaarheid van groeiplannen*

Het bedrag dat per extra kg melk wordt geïnvesteerd in huisvesting, melkquotum, installaties, grond en voeropslag heeft zeer veel invloed op de haalbaarheid van een plan. Hoe lager het investeringsbedrag per kg melk groei, des te beter het groeiperspectief. Daarnaast is de haalbaarheid ook sterk afhankelijk van melkprijs, ruwvoerprijs, mestafzetprijs en rentetarief.

3. *Uitstel groei tot na afschaffing quotering is het beste groeiscenario*

Zolang de quotumprijs op het huidige niveau blijft, levert uitstel van groeiplannen een veel beter langjarig resultaat op dan snelle groei. Dit geldt zeer duidelijk voor gemiddeld presterende bedrijven, maar ook voor de meeste bedrijven die binnen de groep "25%-beste" vallen. De investeringen in quotum gaan ten kosten van de groei van het vermogen doordat jarenlang een deel van de marge wordt opgeofferd om de extra quotumlasten te betalen.

4.7 Literatuur

1. Alfa Accountants en Adviseurs, Bedrijfseconomische jaarcijfers (interne overzichten van groepen bedrijven), Leeuwarden, april 2008
2. ASG, 2007, KWIN – Kwantitatieve Informatie Veehouderij, Uitgave Animal Sciences Group van WUR, Lelystad, 2008
3. GIBO Groep, Melkveehouderij in zicht – Resultaten en ontwikkelingen, uitgave GIBO groep, Arnhem, maart 2007
4. Pijnappels, E., Voerrobot – de oplossing voor groeiende gezinsbedrijven, Veehouderij en Techniek, november 2006
5. Waninge, A., Loonwerker laten voeren, dat loont, Boerderij, 19 september 2006

Bijlagen

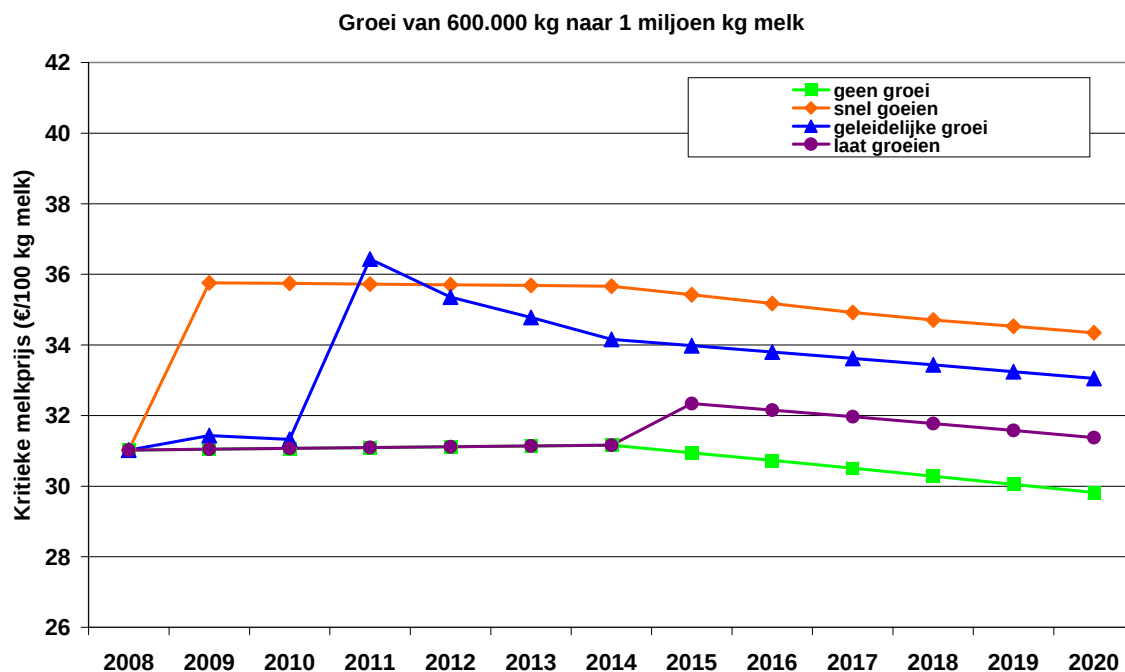
Bijlage 1 Economische gevolgen 'snelle groei' voor 125 mk-bedrijf

Tabel 8 Economische gevolgen 'snelle groei' voor 125 mk-bedrijf, zowel voor het Standaard- als het Topbedrijf op grond van de uitgangspunten uit tabel 4 (Bedragen in €)

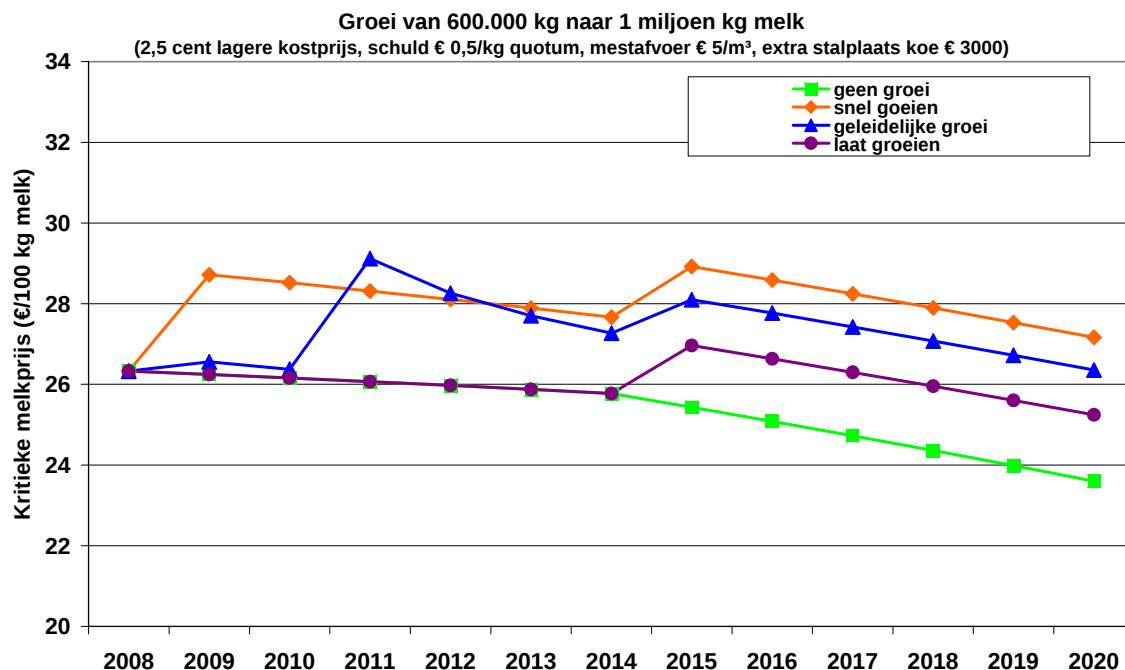
	Standaardbedrijf			Topbedrijf		
	Geen groei 2009	Snelle groei 2009	Verschil	Geen groei 2009	Snelle groei 2009	Verschil
Aantal Koeien (stuks)	126	313	+186	126	313	+186
Kg melk per ha	14026	34722	+20696	14026	34722	+20696
Opbrengsten	414 800	967 400	+552 600	414 800	967 400	+552 600
Toegerekende kosten	121 800	463 600	+341 800	92 500	334 500	+242 000
Voer, vee, gewas	115 600	363 700	+248 100	90 400	301 200	+210 800
Mestafvoer	6 200	99 900	+93 700	2 100	33 300	+31 200
Saldo	293 000	503 800	+210 800	322 300	632 900	+310 600
Niet-toegerekende kosten	215 900	771 000	+555 100	185 900	721 300	+535 400
Loonwerk	35 800	57 200	+21 400	35 800	57 200	+21 400
Arbeid (betaald)	16 400	88 000	+71 600	16 400	88 000	+71 600
Ond.+ verzek. machines + installaties	8 500	24 000	+15 500	8 500	24 000	+15 500
Afschrijving machines + installaties	21 200	57 000	+35 800	21 200	57 000	+35 800
Onderhoud+verzekering gebouwen	10 600	26 500	+15 900	10 600	26 500	+15 900
Afschrijving gebouwen	33 000	78 000	+45 000	26 700	62 400	+35 700
Afschrijving quotum	0	186 300	+186 300	0	186 300	+186 300
Betaalde rente	45 600	193 300	+147 700	22 000	159 300	+137 300
Winst	77 100	-267 200	-344 300	136 400	-88 400	-224 800
+ Afschrijvingen (incl. herinvestering)	54 200	321 300	+267 100	47 900	305 700	+257 800
Cashflow (voor privé en belasting)	131 300	54 100	-77 200	184 300	217 300	+33 000
- Onttrekking voor privé en belastingen	50 000	30 000	-20 000	70 700	30 000	-40 700
Reserveringscapaciteit	81 300	24 100	-57 200	113 600	187 300	+73 700
- Aflossingen (verplicht)	36 100	170 400	+134 300	20 100	145 000	+124 900
- Herinvestering machines	8 800	8 800	+0	8 800	8 800	+0
Marge	36 400	-155 100	-191 500	84 700	33 500	-51 200

Bijlage 2 Kritieke melkprijs bij de verschillende groeiscenario's

Figuur 5 Kritieke melkprijs in de jaren 2008 t/m 2020 bij verschillende groeiscenario's voor het 75mk-Standaardbedrijf (Uitgangspunten, prijzen en tarieven in tabel 4).



Figuur 6 Kritieke melkprijs in de jaren 2008 t/m 2020 bij verschillende groeiscenario's voor het 75mk-Topbedrijf (Uitgangspunten, prijzen en tarieven in tabel 4)



5 Prijsfluctuaties

In het ASG-rapport 114 “Hoe ziet de Nieuwe Realiteit er uit?” is een uitgebreide verkenning gemaakt van de toekomstige zuivelmarkt. Als gevolg van de afschaffing van het EU-zuivelbeleid zullen de boter- en poedervoorraden, die decennialang marktprijzen voor melk en zuivel op redelijk stabiele niveaus hielden, verdwijnen. Hierdoor zullen tijdelijke overschotten en tekorten op de wereldmarkt leiden tot sterkere prijschommelingen dan in het verleden. In dit hoofdstuk beschrijven we mogelijkheden voor melkveehouders om in te spelen op die schommelingen.

We schetsen eerst een beeld van de grootte van de melkprijschommelingen. Vervolgens wordt dat beeld vertaald naar de grootte van schommelingen in de geldstroom op het bedrijf. Ook geven we een opsomming van maatregelen waarmee de melkveehouder kan inspelen op de schommelingen om zo de kansen die de schommelingen bieden te benutten en de bedreigingen die ze kunnen vormen, te beperken.

5.1 Grootte en moment van prijsfluctuaties

Grootte van prijsfluctuaties

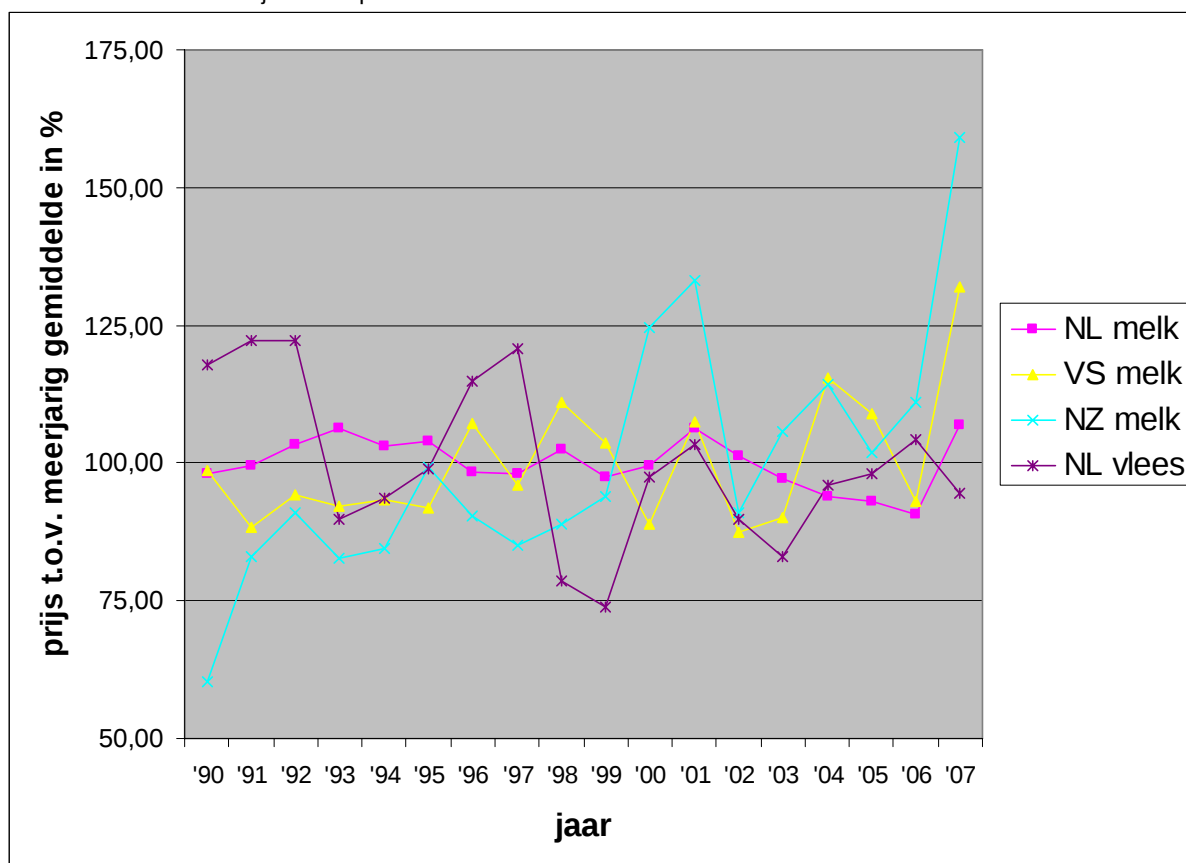
Om inzicht te krijgen in mogelijke schommelingen in de toekomst is binnen dit project onderzoek gedaan naar het verloop van de melkprijs af boerderij in de VS en Nieuw-Zeeland in de afgelopen 15 jaar. Het zelfde is gedaan voor het verloop van de Nederlandse prijzen van biggen en varkensvlees af boerderij in die zelfde periode. De resultaten daarvan zijn beschreven in het eerste rapport van dit project en zijn samengevat in figuur 1 in het voor u liggende rapport. Daarin zijn ook nog de (relatief beperkte) schommelingen in de gemiddelde Nederlandse melkprijs in die periode weergegeven. Op basis van deze figuur is in het eerste rapport geconcludeerd dat de schommelingen in de VS en Nieuw-Zeeland in het verleden zich over het algemeen bewogen tussen plus en min 25% ten opzichte van de meerjarige gemiddelde prijs. Daarom houden we deze bandbreedte aan. Uiteraard geven de resultaten uit het verleden geen garanties dat de schommelingen in melkprijs in de toekomst niet groter zullen worden. Gezien het wegvallen van de bufferende werking van de EU-interventievoorraden verwachten we in ieder geval voor de EU dat de prijschommelingen groter worden. De recente recordprijzen voor melk in 2007 zijn misschien geen incident, maar een voorbode van die grotere schommelingen in de toekomst.

Indicatoren voor prijsverandering melk

Het prijsverloop van melk is moeilijk voorspelbaar. Dat hebben de ontwikkelingen in 2007 bewezen. Toch wil iedereen die voor zijn beroep afhankelijk is van het prijsniveau graag hulpmiddelen en indicatoren om het prijsverloop te voorspellen. In het eerste rapport (Rapport 114) van dit project is aangegeven dat voor de komende jaren blijvend hogere zuivelprijzen worden verwacht. Mede op grond van de daarin beschreven factoren zouden de volgende indicatoren inzicht kunnen geven op de verwachte ontwikkeling van de melkprijs:

- *De economische groei in opkomende economieën* voor de vraag uit die landen. Mede op basis van ongeveer gelijkblijvende of slechts licht stijgende consumptie in de ontwikkelde landen, is met name de groei in de opkomende economieën de oorzaak van stijging van prijzen.
- *De groei in mondiale zuivelproductie.*
Met name de VS en China lijken momenteel in staat hun zuivelproductie vrij sterk te vergroten. Europa kan dat niet zolang de melkquotering nog blijft. Oceanië kan de productie slechts langzaam opvoeren door beperkingen rond beschikbare grond voor melkvee en droogteperikelen.

Figuur 1 Schommelingen in melkprizen in Nederland, VS en Nieuw-Zeeland en in de prijs voor varkensvlees in Nederland tijdens de periode van 1990 tot en met 2007



Bron: Rapport 1, Melken in de Nieuwe Realiteit

- *Prijsniveau granen*

Hoge prijzen voor granen en maïs werken kostprijsverhogend voor melk en stuwen daarmee in principe de melkprijs. Dit geldt ook voor andere voedermiddelen als granen, maar die bewegen dan meestal mee met de prijzen van granen. De prijzen van granen worden op hun beurt beïnvloed door de olieprijs, omdat granen ook bruikbaar zijn als grondstof voor de energieproductie. Verwachtingen voor graanprijzen zijn ook af te leiden uit de graanprijzen op termijnmarkten in de VS (m.n. dagelijks gepubliceerde noteringen aan beurs Chicago). Hoge graanprijzen kunnen ook nog leiden tot verdringing van melkveehouderij door granen op gronden die voor beide takken bruikbaar zijn.

- *Prijzen op termijnmarkten voor zuivelproducten in VS*

Door deze indicatoren te monitoren kunnen ook melkveehouders in Nederland eerder zicht krijgen op prijsbewegingen en daardoor mogelijk eerder maatregelen nemen om er op in te spelen. Dus zowel de vaardigheid om mogelijke schommelingen vroeg waar te nemen, als de vaardigheid om op het bedrijf maatregelen te treffen, zijn van belang om zo goed mogelijk in te spelen op prijschommelingen.

5.2 Gevolgen van schommelingen voor liquiditeit en inkomen

Uitgangspunten modelbenadering

Om inzicht te krijgen in de gevolgen van schommelingen in de melkprijs volgen hier eerst enkele resultaten van een eenvoudige modelbenadering. Het gaat om vier bedrijven die van elkaar verschillen in kostprijs en vreemd vermogen per kg melk. Met kostprijs wordt hier uitsluitend het kasstroom-gedeelte van de kostprijs bedoeld, dus alle kosten en opbrengsten met uitzondering van de afschrijvingen. Het verschil in deze kostprijs tussen het "Gemiddelde bedrijf" en het "25%-beste bedrijf" bedraagt 4 cent. Dit komt overeen met verschillen in kasstroom zoals we die gewoonlijk terugvinden in resultaten van praktijkbedrijven en die door accountantskantoren zijn gepubliceerd. Beide bedrijfstypen worden gecombineerd met twee niveaus voor vreemd vermogen per kg melk: € 0,75 en € 1,50 zodat vier verschillende bedrijfssituaties ontstaan. Verder gelden de volgende uitgangspunten:

1. De gemiddelde melkprijs die voor de komende 5 jaar wordt verwacht is 33 cent per kg, met een mogelijke prijstop van 41 en prijsdal van 25 cent.
2. Wanneer de melkprijs 41 cent is, wordt ervan uitgegaan dat over het verschil tussen 33 en 41 cent 30% belasting wordt betaald. Bij deze prijs wordt per kg melk dus 2,4 cent extra betaald aan inkomstenbelasting.
3. De kasstroom voor betaling rente (= winst plus afschrijvingen plus betaalde rente) is voor het gemiddelde melkveebedrijf in deze berekeningen 17 cent en voor het 25% beste bedrijf 21 cent per kg melk. Dit komt overeen met het niveau van de kasstroom zoals we die gewoonlijk terugvinden in resultaten van praktijkbedrijven en zoals die door accountantskantoren zijn gepubliceerd.
4. De rente voor het geleende geld bedraagt 5,5% en de schuld wordt in beide gevallen in 20 jaar afgelost. Op die termijn zijn de verplichte aflossingen gebaseerd.
5. De uitgaven voor privé en belastingen zijn in alle gevallen 4 cent per kg melk.
6. De jaarlijkse vervangingsinvesteringen voor machines en installaties zijn in alle gevallen gelijk verondersteld en bedragen 2 cent per kg melk.

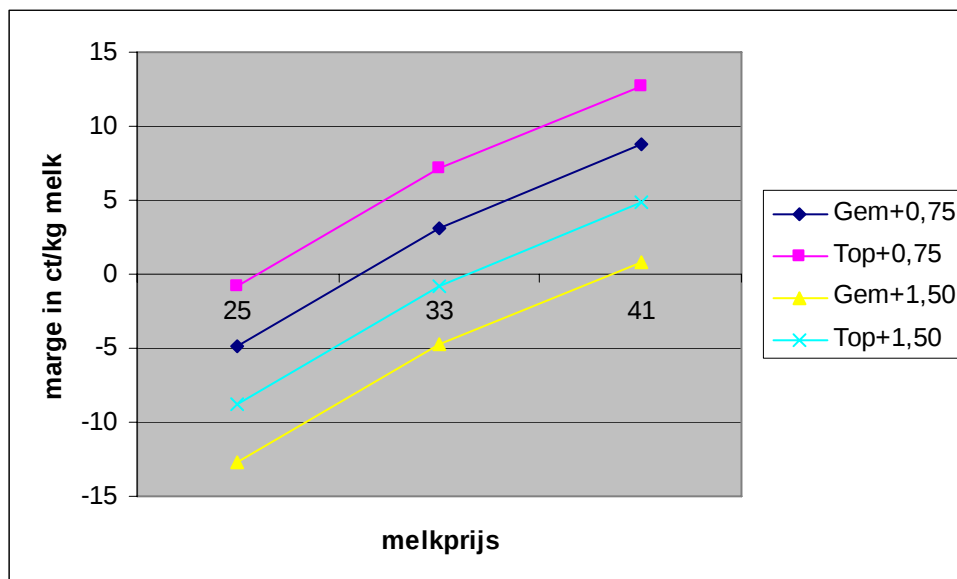
5.3 Gevolgen van schommelingen voor marge

In tabel 1 zijn de resultaten van de uitgangspunten voor de marge per kg melk weergegeven.

Deze marge is de uiteindelijke verandering in de geldstroom op het bedrijf nadat men aan alle betalingsverplichtingen heeft voldaan en de noodzakelijke vervangingsinvesteringen zijn uitgevoerd. Deze marge wordt soms ook wel aangeduid met de term 'toename (of mutatie) liquide middelen'. In figuur 2 zijn de eindresultaten uit tabel 1 grafisch weergegeven.

Tabel 1 Marge per kg melk voor gemiddeld bedrijf en 25%-beste bedrijf en bij twee niveaus voor vreemd vermogen per kg melk

Bedrijfstype voor kostprijs Vreemd vermogen per kg melk	Gemiddeld bedrijf		25%beste bedrijf	
	0,75	1,50	0,75	1,50
Kasstroom voor betaling rente	17,00	17,00	21,00	21,00
- Betaalde rente (5,5%)	4,13	8,25	4,13	8,25
= Kasstroom	12,88	8,75	16,88	12,75
- Privé en belastingen (3 ct/kg)	4,00	4,00	4,00	4,00
= Reserveringscapaciteit	8,88	4,75	12,88	8,75
- Aflossingen (5% van schuld)	3,75	7,50	3,75	7,50
- Vervangingsinvesteringen (2 ct/kg)	2,00	2,00	2,00	2,00
= Marge bij melkprijs 33 cent	3,13	-4,75	7,13	-0,75
Marge bij melkprijs 25 cent	-4,88	-12,75	-0,88	-8,75
Marge bij melkprijs 41 cent	8,73	0,85	12,73	4,85

Figuur 2 Het niveau van de marge per kg melk in relatie tot de melkprijs voor vier bedrijfssituaties

Verklaring bedrijfssituaties:

- *Gem+0,75= Gemiddeld bedrijf voor kostprijs en vreemd vermogen van € 0,75 per kg melk*
- *Top+0,75= 25%-beste bedrijf voor kostprijs en vreemd vermogen van € 0,75 per kg melk*
- *Gem+1,50= Gemiddeld bedrijf voor kostprijs en vreemd vermogen van € 1,50 per kg melk*
- *Top+1,50= 25%-beste bedrijf voor kostprijs en vreemd vermogen van € 1,50 per kg melk*

Bij een positieve marge kan een bedrijf aan alle betalingsverplichtingen voldoen. Bij een negatieve marge lukt dat niet. In dat geval moet er iets aan de geldstromen gebeuren om het huishoudboekje weer sluitend te maken. Wanneer we ervan uitgaan dat de opbrengsten niet veranderd kunnen worden, kan dat globaal op twee manieren: de uitgaven verminderen of extra krediet opnemen. De eerste maatregel houdt in dat de uitgaven worden aangepast aan de ontvangsten. In het tweede geval is het de vraag of de bank of andere crediteuren bereid zijn extra geld te lenen.

25%-beste bedrijf loopt minder risico

Uit de resultaten in figuur 2 kunnen we afleiden dat het 25%-beste bedrijf met een schuld van 75 cent per kg melk bij vrijwel alle hier gehanteerde prijsniveaus een positieve marge heeft. Alleen bij een prijs van 25 cent per kg melk is de marge net onder nul (-1 cent). Bij negatieve marges liggen in het algemeen de volgende aanpassingen het meest voor de hand:

- Verbeteren van het saldo (opbrengsten min directe kosten) of beperken van uitgaven die horen tot de vaste kosten (bijv. loonwerk, arbeid en onderhoud).
- Extra opbrengsten halen uit nevenactiviteiten van de ondernemer of partner(s).
- Uitstellen van vervangingsinvesteringen.
- Verminderen van privé-uitgaven.
- Verminderen van de aflossingen.
- Extra krediet opnemen.

Een meer uitgebreid overzicht met aanpassingen is verderop in dit hoofdstuk te vinden.

Dit 25%-beste bedrijf met de lage schuld per kg melk kan bijvoorbeeld door het uitstellen van een deel van de vervangingsinvesteringen al het prijsdal overleven. Waarbij het wel de vraag is hoe lang een prijsdal gaat duren. 5 jaar lang geen vervangingsinvesteringen doen, leidt mogelijk wel tot problemen, maar bij een goed uitgerust bedrijf is 1 of 2 jaar uitstel meestal wel mogelijk. De conclusie is dat dit bedrijfstype zeer goed bestand is tegen prijsfluctuaties. Daar komt uiteraard nog bij dat dit bedrijf bij een melkprijs van 41 cent overschotten aan liquide middelen heeft. Die kan men met name gebruiken voor (extra) aflossingen, investeringen of reserveren in de vorm van deposito's, beleggingen e.d. Wanneer men die reserves in minder goede tijden moet gebruiken, voor het opvangen van tegenvallers, moeten ze wel vrij gemakkelijk beschikbaar zijn. Beleggen ligt dan minder voor de hand.

Wanneer dit bedrijf bij een melkprijs van 41 cent besluit te investeren ter hoogte van bijv. 75 cent per – gemiddeld aanwezige – kg melk en deze investering geheel doet met vreemd vermogen, dan geldt vanaf dat moment in figuur 2 de lijn voor het 25%-beste bedrijf in combinatie met € 1,50 aan vreemd vermogen. De

kwetsbaarheid voor prijsdalingen is dan duidelijk groter. Al bij een melkprijs van 33 cent duikt de marge dan licht onder nul. Bij de prijs van 25 cent per kg melk is de marge dan -8,75 cent. Om dit tekort aan liquide middelen weg te werken, moeten waarschijnlijk alle opties a t/m f uit de kast gehaald worden, met als eindresultaat veel zorgen voor de ondernemer en een oplopende schuld.

Gemiddeld bedrijf loopt meer risico

Hierboven zijn de resultaten voor het 25%-beste bedrijf beschreven. Voor het gemiddelde bedrijf uit figuur 2 zijn de resultaten voor marge iets minder gunstig omdat het bedrijf uit de normale bedrijfsvoering al 4 cent minder overhoudt. In figuur 2 is te zien dat op het gemiddeld bedrijf met de lage schuld van 75 cent, bij een melkprijs van circa 29 cent de marge negatief wordt. Dit is in figuur 2 het punt waar de lijn van bedrijf "Gem+0,75" de nullijn kruist. Het gemiddeld bedrijf met de hogere schuld van 1,50 bereikt al bij een melkprijs van 40 cent een negatieve marge. Dat wil dus zeggen dat voor dit laatste bedrijf een schuldniveau van 1,50 per kg melk geen haalbare kaart is, wanneer we een langjarig gemiddelde melkprijs van 33 cent per kg verwachten.

Schommelingen in andere prijzen en rentetarief

Wat beschreven is voor fluctuaties in melkprijs, geldt in grote lijnen ook voor schommelingen in voerprijzen. Naar verwachting is het absolute niveau van de schommelingen in voerprijs duidelijk kleiner dan die in melkprijs. Op grond van de ontwikkelingen in het laatste jaar ligt het voor de hand ervan uit te gaan dat hoge melkprijzen vaak gecombineerd met hoge voerprijzen voorkomen. Het effect van de gunstige melkprijs wordt dan gedempt door de ongunstige voerprijs, zodat de schommelingen in saldo melkgeld minus voerkosten beperkt worden. Bij bijvoorbeeld een plus voor de melkprijs van 8 en voor de voerprijs van 2 cent resteert dan netto-plus van 6 cent. Maar de relatie tussen melk- en voerprijs is geen wetmatigheid. Een stagnerende economie in combinatie met hoge energieprijzen kan ook leiden tot lage melkprijzen en hoge voerkosten. Die combinatie heeft per saldo een zelfde effect als een sterkere daling van de melkprijs. Het is dus met name de resultante in de vorm van schommeling in het saldo per kg melk die er toe doet. Ervan uitgaande dat alle ontvangsten en uitgaven die sterk kunnen fluctueren daarin zijn opgenomen. Posten als rente, energie en mestafvoerkosten moeten daar eventueel nog aan toegevoegd worden.

Invloed van bedrijfsomvang

De weergave in centen per kg melk gaat voorbij aan het effect van bedrijfsgrootte. Wanneer we daar ook rekening mee houden dan zal duidelijk zijn dat een liquiditeitstekort van 2 cent per kg melk op een bedrijf met 500.000 kg melkquotum resulteert in een tekort van € 10.000,-. Is dit quotum echter 1.500.000 dan is het tekort € 30.000,-. De vraag is in beide gevallen: ziet het bedrijf kans om dit tekort op te vangen? Bijvoorbeeld door de eerder genoemde maatregelen.

5.4 Conclusies uit de modelberekeningen

De resultaten van de modelberekeningen tonen aan dat het niveau van de schuld per kg melk, het saldo melkgeld minus variabele kosten en de uitgaven binnen de vaste kosten een grote invloed hebben op de mate waarin prijsfluctuaties door een bedrijf kunnen worden opgevangen. Bedrijven die risico's willen voorkomen, moeten dus eerst zorgen voor een zo laag mogelijke financieringslast in euro's per kg melk en een zo hoog mogelijk saldo. Bij liquiditeitstekorten kunnen ook het beperken van de uitgaven voor betaalde arbeid, loonwerk, onderhoud, privé en vervangingsinvesteringen de problemen verminderen. De laatste maatregel die resteert is het lenen van extra geld om aan alle verplichtingen te voldoen.

Om liquiditeitsrisico's te vermijden verdient het in tijden van hoge marges sterk de voorkeur om eerst de schuldenlast terug te brengen. Hierdoor daalt het niveau van de vaste lasten rente en aflossing en daardoor neemt de gevoeligheid van het bedrijf voor prijsrisico's af. Bovendien geldt dat de rente die men betaalt over geleend geld op melkveebedrijven vrijwel altijd hoger is dan het rendement op mogelijke investeringen. Dus ook uit oogpunt van rendement en vermogenswinst verdient aflossen in goede tijden de voorkeur boven investeren.

De conclusies zijn sterk gericht op het vermijden van liquiditeitsrisico's. De meer risicozoekende ondernemer die wil profiteren van prijsfluctuaties kan dat vooral doen door anticyclisch te investeren. Daarmee kan hij naar verwachting goedkoop investeren in productie-uitbreiding en oogsten in de tijd van hoge opbrengstprijzen (zie voor anticyclisch investeren ook de checklist (par. 5.6)).

5.5 Aanbevelingen voor melkveehouders

1. *Verken gevolgen hoge en lage melkprijs voor liquiditeit*
Bereid uw bedrijf voor op de gevolgen van melkprijzen van zowel 40 als 25 cent per kg melk. Dit houdt in dat u weet wat dit betekent voor de liquiditeit van uw bedrijf en wat uw plan is om in te spelen op liquiditeitsoverschotten en –tekorten.
2. *Saldo en schuld per kg melk bepalen sterk het liquiditeitsrisico*
Het niveau van het saldo per kg melk en de schuld per kg melk hebben een grote invloed op de gevoeligheid voor lage melkprijzen en hoge niveaus van voerkosten en rente. Hoe hoger het saldo en hoe lager de schuld, des te kleiner is de kans op liquiditeitsproblemen.
3. *In goede tijden aflossen is de beste voorbereiding op lage melkprijs*
In tijden van hoge melkprijzen heeft de aflossing van schulden de hoogste prioriteit. Daardoor wordt de kans op liquiditeitsrisico's bij lage melkprijzen verkleind. Het rendement op uitbreidingsinvesteringen is vrijwel altijd lager dan de rente die men aan de bank betaalt en daarom verdient aflossing ook uit oogpunt van rendement en vermogensgroei de voorkeur boven extra investeren.
4. *Kosten verlagen en opbrengsten verhogen in zowel goede als slechte tijden*
Maatregelen die kunnen zorgen voor het beperken van liquiditeitsproblemen (bij bijvoorbeeld een lage melkprijs) zijn met name het snoeien in uitgaven, het vastzetten van rente en prijzen, het verhogen van opbrengsten en het uitstellen van vervangingsinvesteringen. De rode draad door al deze maatregelen is: kosten verlagen. Dat is niet alleen goed voor rendement, maar ook voor het beperken van liquiditeitsrisico's.

5.6 Checklist inspelen op prijsfluctuaties

Hierboven zijn al enkele maatregelen genoemd waarmee men kan inspelen op prijsfluctuaties. In deze paragraaf geven we in checklistvorm een meer gedetailleerd overzicht van mogelijke maatregelen. Daarbij worden drie stappen onderscheiden:

- **Deel A. Vaststellen van het huidige en het gewenste niveau van de marge.**
Hierdoor krijgt de ondernemer zicht op de risico's van betalingsproblemen op grond van zijn huidige bedrijfsvoering en de door hem veronderstelde prijsfluctuaties in de toekomst.
- **Deel B. Verandering van de marge door investeringen.**
Bij een investering gaat de ondernemer voor meerdere jaren verplichtingen aan. De vaste lasten die voortkomen uit de investering liggen dan voor meerdere jaren vast. Dit geldt met name voor aflossing en rente (bij investering met geleend geld) en voor onderhoud(contracten) en benodigde arbeid. Binnen dit onderdeel worden de gevolgen voor prijsrisico's verkend.
- **Deel C. Marge verhogen binnen de dagelijkse bedrijfsvoering.**
Dit gaat zowel over aan- en verkopen als over wijzigingen in de bedrijfsvoering; bijvoorbeeld overschakelen van eigen mechanisatie naar loonwerk.

In deze checklist is uitgegaan van de situatie met melkquota. Het grote verschil met de situatie zonder quota is dat de tactische maatregel om de productie op korte termijn uit te breiden geen reële mogelijkheid is. Productie-uitbreiding is alleen beschikbaar als strategische maatregel en brengt dan (wanneer het gebeurt met geleend geld) direct extra vaste lasten met zich mee voor een periode van meerdere jaren als gevolg van investeringen in ten minste melkquotum.

Checklist inspelen op prijsfluctuaties

Deel A. Huidig en gewenst niveau van de marge

1. Bereken de marge per kg melk in de huidige situatie op grond van de cijfers uit het laatste fiscale verslag

Toelichting op het invullen van onderstaand rekenschema:

- Haal de kengetallen die ingevuld moeten worden op de regelnummers 1, 2, 4, 5, en 6 uit de fiscale boekhouding.
- Bereken de kengetallen op de regels 3 en 7.
- Vul in op de onderste regel in wat volgens u het gewenste niveau van de marge is op grond van de verwachte prijsfluctuaties

		Totaal bedrag in €	€ per kg melk
1.	Fiscale winst bedrijf (incl. betaalde rente)	=	
2.	Afschrijvingen (fiscaal)	+	
3.	Kasstroom	=	
4.	Privé en belastingen	-	
5.	Aflossingen	-	
6.	Vervangingsinvesteringen	-	
7.	Marge (bij melkprijs van ct/kg)	=	
8.	Marge bij laagste melkprijs (= cent/kg)		

- Op welk niveau van de melkprijs zijn bovenstaande bedragen gebaseerd? Vul in bij regel 7.
- Wat verwacht u in de komende vijf jaar als laagste melkprijs? Vul dit in bij regel 8.
- Wat zal bij die prijs de marge zijn bij ongewijzigde bedrijfsvoering?
Bereken dit door het verschil tussen de antwoorden op de vragen 2 en 3 af te trekken van de marge die onder 1 is berekend.
- Vindt u dat u maatregelen zou moeten nemen om de marge nu of in de toekomst te verhogen?
Zo ja ga dan door naar Deel C.

Deel B. Gevolgen van investeringsbeslissingen voor marge

Toelichting op het invullen van onderstaand rekenschema

- Vul voor geplande investeringen onderstaand schema in om het effect op de marge te berekenen.
- Vul het schema meerdere keren in wanneer u investeringsalternatieven wilt vergelijken op gevolgen voor marge.

		Totaal bedrag in €	€ per kg melk
1.	Welk bedrag wordt geïnvesteerd?		
	Wat zijn de gevolgen van de investering voor:		
2.	Saldo melkgeld minus variabele kosten	=	
3.	Vaste kosten, exclusief rente en afschrijvingen (m.n. onderhoud, standaard 2% van aanschafwaarde)	-	
4.	Extra kasstroom vanuit exploitatie	=	
5.	Aflossing (.... % van investeringsbedrag)	-	
6.	Betaalde rente (... %)	-	
7.	Fiscaal voordeel	+	
8.	Verandering marge a.g.v. investering	=	
9.	Marge Deel A (vorige pagina)	+	
10.	Resultaat marge na investering	=	

1. Is de marge bij 8 positief?
Dan kan bij de gehanteerde prijzen worden voldaan aan de betalingsverplichtingen. Zo niet, dan nemen de betalingsrisico's toe.
2. Wat wordt het niveau van de totale bedrijfsmarge bij 10? Wordt de totale marge hoger of lager door de investering?
3. Wat is het niveau van de totale bedrijfsmarge per kg melk na afloop van de investering?
Vindt u dit hoog genoeg om tegenvallende prijzen op te kunnen vangen?
4. Op welk melkprijsniveau was de berekening gebaseerd?
5. Wat verwacht u in de komende vijf jaar als laagste melkprijs?
Wat wordt de marge bij die melkprijs?
6. Met welke maatregelen zou u de marge die hoort bij dit investeringsplan kunnen verhogen?

Deel C. Marge verhogen binnen dagelijkse bedrijfsvoering

In dit deel van de checklist wordt een overzicht gegeven voor het beperken van de risico's van betalingsproblemen bij ongunstige prijsniveaus: lage melkprijs, hoge voerprijs, hoog renteniveau enz. Daarnaast worden ook mogelijkheden aangegeven om maximaal te profiteren van gunstige prijsniveaus: hoge melkprijs, lage voerprijs, laag renteniveau enz. In de meeste gevallen betreft het de zelfde maatregelen, omdat het centrale doel steeds is om het verschil tussen ontvangsten en uitgaven te vergroten. En dat is vrijwel het zelfde als het rendement van de bedrijfsvoering (alle opbrengsten minus alle kosten) zo hoog mogelijk maken. Hier zijn de aanbevelingen echter zo veel mogelijk specifiek gericht op inspelen op prijstoppen en –dalen.

Maatregelen voor het inspelen op hoge en lage prijzen

[Deze maatregelen zijn gebaseerd op situatie met melkquota]

Doel	Maatregelen
Financieel management	
1. Schulden aflossen of laten stijgen	- o Betalen van openstaande facturen en aflossen van rekening-courant-krediet en hypotheek bij hoge melkprijs - o Krediet opnemen en aflossingen uitstellen bij lage melkprijs
2. Vervangingsinvesteringen afstemmen op liquiditeit	- o Uitstellen van vervangingsinvesteringen bij lage prijzen - o Vervanging uitvoeren bij hoge melkprijzen
3. Alleen investeren in rendabele productiemiddelen	Beoordeel investeringen op terugverdientijd of rendement geïnvesteerd vermogen
4. Investeringsdrukken op jaren met hoge inkomens	Profiteren van aftrek als gevolg van afschrijvingen bij inkomens in hoge belastingsschijven. Zo mogelijk versneld afschrijven in jaren met hoge inkomens via regelingen (o.a. voor milieu- en arbo-vriendelijke investeringen) waarbij vrije afschrijving mogelijk is.
5. Investeringsuitstellen	• Door overbezetting van de stal. Een goeie veermanager kan gaan tot 30% overbezetting, een minder goeie heeft bij 10% overbezetting al problemen. Tip hierbij: geen overbezetting bij verse koeien en vaarzen, deze beide categorieën in aparte groepen plaatsen. • Bestaande melkstal handhaven en meer uren per dag melken na uitbreiding quotum.
6. Anti-cyclisch investeren	• Investeren in perioden met laag saldo. Hiervoor zijn naast moed en het negeren van afkeurende adviezen ook reserves nodig. Financiers willen mogelijk geen of minder geld verstrekken in minder goede tijden. • Reserves opbouwen in perioden met hoog saldo. Deze reserves kunnen worden gebruikt op het moment van investeren in een prijs- of saldodal.
Risicomanagement	
7. Risico's van prijsfluctuaties beperken	• Marktrisico's afdekken via langer lopende contracten voor aankoop van voer (ook reeds genoemd onder voermanagement) en afzet van melk. Eventueel voor een deel van het in te kopen voer of af te leveren melk. • Dagelijks prijzen van melk en voer volgen om daar zo nodig op in te spelen via het sluiten van contracten. • Bij intensieve bedrijven ook mestafzet afdekken bij loonwerker/mesthandelaar of door overeenkomst "maïs voor mest".
8. Risico's van hoge rente beperken	Rente vastzetten voor langere termijn.
9. Reserveren en inkomen spreiden	In tijd van gunstige bedrijfsresultaten op fiscaal gunstige wijze reserveringen opbouwen in de vorm van stroppenpot, deposito's, beleggingen, pensioenen of op andere fiscaal gunstige wijze hoge inkomens spreiden over jaren.
10. Zorg voor lage vaste lasten	Vervang vaste lasten door variabele kosten. Bijvoorbeeld een (extra) melker in plaats van een melkrobot. Wanneer de melkprijs dan daalt onder niveau van variabele kosten, kan (eventueel gedeeltelijk) gestopt worden met produceren en resteren geen vaste lasten meer. Of – in geval van de melker – kan in minder gunstige tijden de melker worden vervangen door goedkopere medewerker.

Doel	Maatregelen
Opbrengsten verhogen	
11. Opbrengsten uit melkveehouderij verhogen	- o Melkprijs verhogen door bijv. verhogen gehalten, melk met meerwaarde (kwaliteit, gezondheid, biologisch of andere vormen van toegevoegde waarde) - o Omzet en aanwas verhogen - o Andere extra opbrengsten (werk voor derden e.d.) verhogen
12. Opbrengsten uit andere activiteiten verhogen	- o Werk voor derden uitvoeren met bestaande machines - o Opfok van jongvee voor derden - o Parttime baan (of ZZP-werk) zoeken voor één of meer partners binnen bedrijf - o Verbreding / andere landbouwkundige activiteiten
Voermanagement	
13. Melkgeld minus voerkosten maximaliseren	- o Maximalisatie melkgeld minus voerkosten onder alle omstandigheden. Dit geldt voor alle voerkosten, dus zowel ruwvoer als krachtvoer. Wanneer eigen ruwvoer ruimschoots voorhanden is en lage verkoopwaarde heeft, reken het dan ook voor die prijs in bij rantsoenoptimalisatie en saldo - maximalisatie. - o Besteed veel aandacht aan verlaging van de voerkosten door verkoopprijzen van voer leveranciers te monitoren. Met name bij voeren met voermengwagen en met voerrobot is het mogelijk rantsoenkosten te verlagen door goedkopere voersoorten aan te kopen.
14. Benut ruwvoer optimaal	- o Beperk verliezen bij inkuilen, tijdens conserveren en bij uitkuilen - o Goede logistiek bij inkuilen en bij vervoederen
15. Vooruitbetalen van voeraankopen	In tijden van hoge melkprijs voer vooruit betalen, zodat kosten (zo veel als is toegestaan) drukken op jaar met hoog inkomen
16. Voorraden beperken	Voorraden brengen kosten met zich mee. Uiteraard wel inspelen op mogelijke prijsvoordelen bij vroege aankoop.
17. Marktrisico's afdekken	Marktrisico's afdekken via langer lopende voercontracten. Eventueel voor een deel van het in te kopen voer.
Kostenverlaging algemeen	
18. Arbeidskosten	Door wijzigingen in de bedrijfsorganisatie arbeidskosten beperken. Bijvoorbeeld door vaste dag-, week- en maandindeling voor diverse regelmatig terugkerende activiteiten (voer halen, veerverzorging, administratie, afspraken met adviseurs enz.).
19. Loonwerkkosten	Door vaste afspraak met loonwerker over uitvoering vooraf afgesproken werkzaamheden.
20. Machinekosten	• Meer werk door loonwerker laten doen • Gezamenlijke aanschaf en beheer van machines • Aanschaf van tweedehands machines

6 Bedrijfsorganisatie: Keep it Simple and Safe (KISS)

De schaalvergroting op Nederlandse melkveebedrijven brengt met zich mee dat de groeiende bedrijven langzamerhand terechtkomen in een situatie met meerdere medewerkers, waardoor ook de werkorganisatie en managementstijl veranderen. In paragraaf 6.1 wordt ingegaan op de kenmerkende veranderingen in de bedrijfsorganisatie als gevolg van deze groei. Paragraaf 6.2 is gericht op het streven van vele Nederlandse melkveehouders om de bedrijfsorganisatie eenvoudig te houden. Aan de hand van de resultaten van een workshop met acht melkveehouders is nagegaan wat de redenen zijn van dit streven en hoe het praktisch uitgewerkt kan worden. We eindigen met een aantal suggesties om het bedrijfssysteem eenvoudig te houden.

6.1 Groeifasen op het melkveebedrijf

De ontwikkeling van de bedrijfsorganisatie van melkveebedrijven in Nederland in de afgelopen 50 jaar wordt vooral gekenmerkt door een continue toename van het aantal melkkoeien en het aantal hectares grond per ondernemer. Deze toename was mogelijk door mechanisering en automatisering. In vergelijking met andere bedrijfstakken is het opvallend dat de bedrijfsontwikkeling niet heeft geleid tot bedrijven met vele medewerkers. Met name in groeiende productiebedrijven, waar melkveebedrijven toch ook sterk op lijken, is het gebruikelijk dat een bedrijf vrij snel uitgroeit van eenmans- naar meermansbedrijf. Het gevolg daarvan is dat het bedrijf vaak sprongsgewijs wordt vergroot en dat deze vergrotingen ook gepaard gaan met wijzigingen binnen de organisatie. Een bekend model om die ontwikkeling weer te geven is in de jaren '70 van de vorige eeuw ontwikkeld door de Amerikaan Greiner. Hij schetst het beeld dat het succesvolle bedrijf van de creatieve en vakbekwame pionier als gevolg van expansieplannen op een gegeven moment anders georganiseerd moet worden om de uitdagingen binnen het grotere bedrijf aan te kunnen. Het roer moet om en het bedrijf is toe aan meer accent op een duidelijke leiding en meer geformaliseerde afspraken tussen de verschillende medewerkers op het bedrijf. Het ziet er naar uit dat de almaar uitdijende Nederlandse melkveebedrijven ook terechtkomen in een fase waarin voor de ondernemer meer accent komt te liggen op (1) leiding geven op basis van plannen en (2) het organiseren van de uitvoering. Meer en meer is de ondernemer niet meer de enige uitvoerder. Kenmerkend voor de Nederlandse melkveehouderij is echter dat dit moment door automatisering en het aannemen van deeltijdwerkers voor bepaalde processen als melken, voeren, jongvee-opfok en voederwinning lang uitgesteld kan worden. Dat lang uitstellen is ook het streven van menig Nederlandse veehouder die een voorkeur heeft voor een eenmans- of gezinsbedrijf boven een meermansbedrijf. Dit streven is de reden om in deze bijdrage over de inrichting van de bedrijfsorganisatie van het groeiende bedrijf veel aandacht te besteden aan het eenvoudig houden van de organisatie als geheel, weergegeven met de door diverse groepen veehouders in Nederland reeds veel gebruikte term KISS (Keep it Safe and Simple³).

Om duidelijk het verschil tussen moderne gezinsbedrijven en meermansbedrijven te karakteriseren zijn in overzicht A een aantal kenmerken van de beide organisatievormen weergegeven. Daarbij zijn als uitersten geschilderd:

- o Een melkveebedrijf met 75 melkkoeien dat (geheel volgens gebruikelijke hedendaagse maatstaven) functioneert als gezinsbedrijf. Dit bedrijfstype is te kenschetsen als een bedrijf dat qua bedrijfsgrootteal bovengemiddeld is in de huidige situatie (melkquotum van 600.000 kg tegenover gemiddeld in Nederland 490.000 kg in 2006).
- o Een melkveebedrijf met 400 melkkoeien dat functioneert als meermansbedrijf met een éénhoofdige leiding. De leider noemen we in dit overzicht "de ondernemer". Bij het karakteriseren van dit bedrijf in overzicht B is uitgegaan van algemeen gehanteerde West-Europese opvattingen over de organisatie en inrichting van een melkveebedrijf van deze omvang.

Overzicht A is deels ontstaan uit de vertaling van de overgang tussen de fasen van Greiner voor hedendaagse Nederlandse melkveebedrijven, deels door eigen inventarisatie van de verschillen en deels door informatie uit een workshop met acht melkveehouders (zie verderop in dit hoofdstuk).

³ De term KISS heeft menigeen geïnspireerd tot het bedenken van een andere betekenis voor een van de twee S-sen. Dat de ene S staat voor Simple (of in het Nederlands Smpel) onderschrijven veel gebruikers wel, maar voor de tweede S gebruikt men ook wel omschrijvingen als Smart/Slim, Social/Sociaal en Snel. KISS biedt dus volop ruimte voor het toevoegen van eigen accenten aan het streven naar een eenvoudige bedrijfsorganisatie.

6.2 Belangrijkste verschillen in organisatie tussen gemiddeld en groot bedrijf

Rol van de ondernemer

Het belangrijkste verschil vanuit het perspectief van de ondernemer is zijn eigen rol en zijn taken binnen het bedrijf. Op het gezinsbedrijf is hij zowel ondernemer als uitvoerder van vrijwel alle taken. Op het grote bedrijf is hij de centrale aanstuurder van medewerkers en opdrachtgever van andere personen aan wie werkzaamheden zijn uitbesteed via loonwerk of op ZZP-basis. De ondernemer overziet het geheel, zijn medewerkers en opdrachtnemers zijn slechts verantwoordelijk voor een deel van de uitvoering. Het samenspel tussen de ondernemer en alle andere personen die een rol hebben in de uitvoering is bepalend voor het succes van het bedrijf.

Tempo van groei

Het tempo van bedrijfsgroei wordt op het gezinsbedrijf vooral bepaald door hulpmiddelen die het mogelijk maken meer koeien per persoon te houden. Op het grote bedrijf is dat vooral door organisatievermogen en rentabiliteit van investeringen in groei. Deze twee factoren spelen op het kleine bedrijf ook wel een rol, maar op het grote bedrijf is de invloed ervan veel groter.

Interesse: vakmanschap of organisatie?

Zeer bepalend voor de keus van de ondernemer tussen een gezinsbedrijf of het grote bedrijf is zijn interesse en talent voor enerzijds vakmanschap en anderzijds organisatie. Gaat zijn voorkeur uit naar all round uitvoerend vakman, dan is hij beter af op het gezinsbedrijf; organiseert hij liever, dan ligt het meermansbedrijf voor de hand. Uitgangspunt is wel dat dit talent in beide gevallen wordt gecombineerd met de behoefte aan vrij ondernemerschap.

Overzicht A. Samenvatting organisatiekenmerken bij verschillende bedrijfsgrootte

Gezinsbedrijf 75 melkkoeien	Kenmerk	Meermansbedrijf 400 melkkoeien
Individualistisch ondernemerschap	Managementstijl	Directief
Informeel	Organisatiestructuur	Gecentraliseerd en functioneel
Geen: ondernemer is ook uitvoerder	Afstand tot operationele bedrijfsvoering	Groter: ondernemer vertrouwt taken toe aan anderen
- o Ondernemer (all-round vakman) - o Gezinsleden - o Loonwerker	Uitvoering van werkzaamheden door:	- o Gespecialiseerde medewerkers, soms ook als manager van een proces. Mogelijke bedrijfsprocessen waar dit voor geldt zijn: algemeen veemanagement (herdmanager) melken, voeren, jongvee-opfok, machinebeheer, veldwerk, administratie en boekhouding - o Kunnen zowel medewerkers in vaste dienst als flexwerkers (uitzendkrachten, ZZP-ers, loonwerkers, e.d.) zijn - o Ondernemer: beleid en management
- o Arbeidsbesparende operationele bedrijfsvoering (melken en voeren eenvoudig houden; weinig handelingen) - o Eenvoud belangrijker dan perfectie in bedrijfsvoering - o Werken volgens vaste routines	Eenvoudig bedrijfssysteem houdt in:	- o Heldere afspraken over taakverdeling en verantwoordelijkheden - o Specialisatie van medewerkers - o Vaste planning voor dagelijkse, wekelijkse en maandelijkse activiteiten - o Ondernemer werkt met beperkt aantal m.n. financiële kengetallen voor sturing en monitoring (op hoofdlijnen) - o Werken volgens protocollen zodat iedere medewerker weet hoe er gewerkt wordt en zodat zekerheden worden ingebouwd
- o Met name kengetallen rond de bedrijfsvoering: melken, voeren en veemanagement. Deze worden gebruikt om te sturen en te monitoren. - o Veemanagement op dierniveau - o Periodiek worden ook financiële kengetallen beoordeeld	Belangrijke kengetallen voor de ondernemer	- o Met name financiële kengetallen rond de bedrijfsvoering: periodieke melkgeldopbrengsten en voerkosten. Technische kengetallen zijn meer het aandachtsgebied van de medewerkers of managers die voor een bepaald proces verantwoordelijk zijn. - o Veemanagement meer op groep- dan op dierniveau en meer preventief dan curatief. - o Kengetallen over langere perioden (maand, kwartaal en jaar): van belang voor gesprekken met verantwoordelijken
- o Uitbesteden of zelf doen (m.n. voederwinning) - o Personeel of automatisering	Belangrijke afwegingen	- o Capaciteit van machines en installaties (groot, groter, grootst) - o Personeel of automatisering (m.n. melken, voeren) - o Rantsoencomponenten en voeraankopen - o Personeel in vaste dienst of via uitzendbureau of ZZP-constructie - o Zelf doen of uitbesteden: m.n. rond voederwinning
Volgt het tempo waarin automatisering het mogelijk maakt om meer melkkoeien per persoon (ondernemer) te houden	Schaalvergroting	Schaalgrootte wordt bepaald door ambitie en vaardigheden ondernemer en door beschikbaarheid van productiefactoren, met de nadruk op beschikbaar vermogen en verwachte rentabiliteit

6.3 Bedrijfsorganisatie eenvoudig houden

In dit hoofdstuk beschrijven we de resultaten van een workshop die op 3 april 2008 is gehouden met een groep van acht Nederlandse melkveehouders (lid van European Dairy Farmers) en twee medewerkers van mengvoerbedrijven (waarvan één adviseur voor grote melkveebedrijven en één sectormanager rundveevoeders). De workshop was opgezet om meer inzicht te krijgen in wat melkveehouders verstaan onder, en nastreven met “keep it safe and simple (KISS)”. Zij hebben:

- aangegeven wat volgens hen de motieven van melkveehouders zijn om te streven naar een KISS-bedrijfsvoering;
- voorbeelden geïnventariseerd van typische kenmerken van een KISS-bedrijf;
- aangegeven wat volgens hen de belangrijkste bedrijfskenmerken zijn voor een KISS-aanpak.

De workshop werd gehouden naar aanleiding van een eerdere workshop in najaar 2007 met ongeveer dezelfde groep waarin aanpassingen in de bedrijfsvoering voor de komende 10 jaar waren geïnventariseerd. Toen bleek dat men na “schaalvergroting/stallenbouw” de actie “organisatie vereenvoudigen via KISS-aanpak” zag als belangrijkste aanpassing voor het bedrijf in de komende jaren. Omdat uit de eerdere fase van het onderzoek ook naar voren kwam dat melkveehouders wel sterk willen groeien maar omgaan met personeel nog niet zien als belangrijk aandachtsveld, hebben de onderzoekers geconcludeerd dat de meeste Nederlandse melkveehouders hopen te groeien met minimale uitbreiding van het personeelbestand. Naast de ambitie om te groeien, lijkt hier ook een knelpunt op te doemen: liever niet met vreemd personeel. Om meer inzicht te krijgen in dit spanningsveld was deze workshop georganiseerd. Enerzijds dus om te zien hoe KISS vorm gegeven kan worden bij groei met weinig personeel, maar anderzijds ook om af te tasten of de KISS-aanpak wellicht ook wordt gezien als voorwaarde om succesvol te kunnen werken met vreemd personeel.

Waarom kiezen Nederlandse melkveehouders voor eenvoud?

Met de veehouders is geïnventariseerd waarom Nederlandse melkveehouders veel belangstelling tonen voor KISS: het eenvoudig houden van de bedrijfsorganisatie. Uit de aangereikte antwoorden van de melkveehouders blijkt dat er hoofdzakelijk twee argumenten zijn:

1. Voorwaarde om te kunnen werken met personeel

In dit verband spreekt men liever van een transparante bedrijfsvoering: gemakkelijk uit te leggen aan medewerkers. Eenvoudige werkmethoden leveren minder risico's op fouten en zijn daarom een must wanneer meerdere mensen dezelfde activiteit moeten kunnen uitvoeren.

2. Voorwaarde om zelf het overzicht te houden over het bedrijf.

Door vaste afspraken over werkwijzen en door te sturen en te monitoren op een beperkt aantal belangrijke kengetallen blijft het mogelijk om controle te houden over het gehele bedrijf.

De ondernemers gaven ook aan dat aan deze voorwaarden alleen kan worden voldaan door bij het opstellen van werkmethoden en plannings rekening te houden met zowel de medewerkers als de ondernemer. De invulling van KISS moet daarom bedrijfsspecifiek gebeuren.

6.4 Welke thema's en maatregelen zijn populair?

Tijdens de workshop is geïnventariseerd welke maatregelen op een bedrijf genomen moeten worden om de bedrijfsorganisatie KISS te maken. Tijdens die inventarisatie zijn 85 ideeën genoemd. Toen die vervolgens werden gescoord op prioriteit werden aan 39 van die 85 ideeën één of meer punten toegekend. In tabel 1 zijn de ideeën weergegeven met de hoogste scores.

Tabel 1 Keuzes die volgens de workshopdeelnemers het meeste bijdragen aan KISS

Nr.	Keuze	KISS-Score
1.	Elke dag tijd voor het gezin reserveren	11
2.	Van curatief naar preventief veemanagement	6
3.	Koeien weiden	6
4.	Doen waar je goed in bent	5
5.	Scheiding maken tussen zorgstal (veel aandacht) en nachtsstal (weinig aandacht)	5
6.	Alle vee onder één dak	4
7.	Afspraken over taakverdeling en verantwoordelijkheden	4
8.	Één goede loonwerker	4
9.	Zand in de boxen, als preventieve maatregel	4

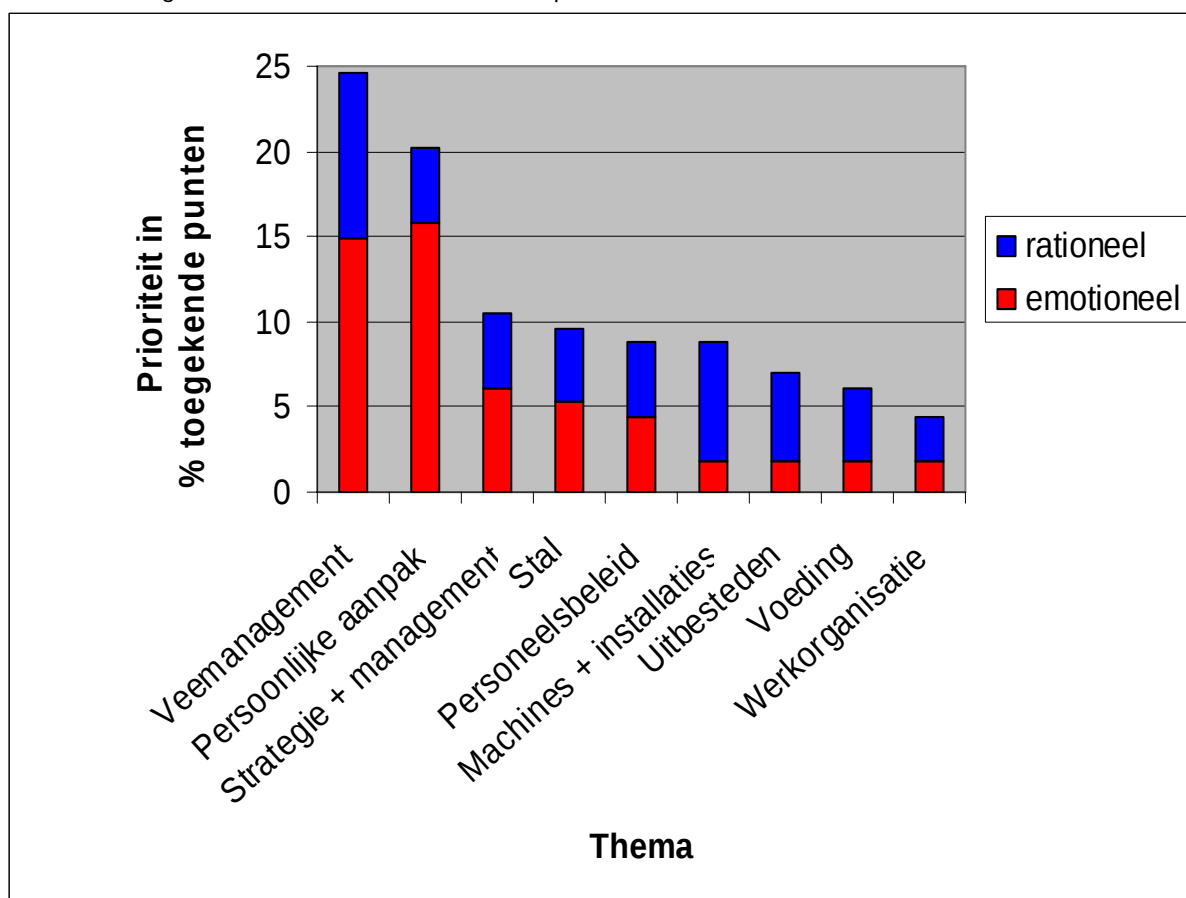
Deze negen ideeën met 4 of meer punten kreeg 43% van alle punten die werden toegekend. Het is een lijst met zeer uiteenlopende onderwerpen. Om een beter overzicht te krijgen van de aandachtsvelden die de deelnemers binnen een bedrijf belangrijk vinden om te werken aan een KIS-organisatie, zijn alle ideeën geclusterd tot negen hoofdthema's. In figuur 1 is aangegeven hoe de toegekende scores zijn verdeeld over ideeën die vallen binnen die thema's.

De deelnemers aan de workshop maakten bij het toekennen van punten aan ideeën gebruik van blauwe en rode stickers. Elke deelnemer kreeg zes stickers van iedere kleur die men kon verdelen over de geïnventariseerde ideeën voor een KISS-bedrijfsorganisatie. De blauwe stickers waren bedoeld voor voorkeurideeën op basis van rationele argumenten (bijv. economie en organisatie). De rode stickers konden worden toegekend aan voorkeuren op basis van emotionele argumenten (bijv. ergernis en idealen). Het blijkt dat de blauwe punten vrij evenredig zijn verdeeld over alle thema's, maar dat de rode vooral zijn toegekend aan keuzes bij veemanagement en de eigen persoonlijke aanpak. Dat geeft aan dat bij keuzes rond die thema's persoonlijke voorkeuren veel aandacht moeten krijgen.

Het blijkt dat de deelnemers voor het realiseren van een eenvoudige bedrijfsorganisatie zeer veel waarde hechten aan eenvoudig veemanagement. Daarbij gaat het vooral om veel aandacht voor preventie rond dierziekten (inclusief zandbed in de boxen). Vervolgens om een bewuste keus voor weiden of opstallen. Daarna komen fokkerijmaatregelen, zoals een beperkt aantal stieren gebruiken per jaar en koeien nemen die passen bij het management op het bedrijf.

Het thema 'persoonlijke aanpak' is een combinatie van onderwerpen die vooral te maken hebben met een juiste balans tussen werk en privé en met het inspelen op eigen voorkeuren en sterke en zwakke punten. Men hecht dus veel waarde aan balans tussen tijd voor gezin en bedrijf. Ook het "doen waar je goed in bent" wordt gezien als cruciaal voor het organiseren van een eenvoudige bedrijfsvoering. Hier komt de aandacht voor persoonlijke voorkeuren opnieuw naar voren. Ook redelijk hoog scorende ideeën binnen deze groep waren het kennen van de eigen sterke en zwakke punten en de niet-leuke activiteiten als eerste uitvoeren.

Figuur 1 De belangrijkste thema's voor de inrichting van de bedrijfsorganisatie op basis van het KISS-principe, volgens de deelnemers aan de workshop



Toelichting: Op de x-as staan de thema's in volgorde van belangrijkheid en op de y-as is met het percentage toegekende punten aangegeven hoe belangrijk men dat thema vindt om een bedrijf te organiseren volgens de KISS-principes. Zie de tekst voor aanvullende toelichting.

Onder strategie en management wordt vooral veel waarde toegekend aan "de kunst van het weglaten". Dit heeft volgens de aanwezigen een sterke relatie met het streven naar een eenvoudige bedrijfsopzet. Dit weglaten heeft enerzijds betrekking op luxe investeringen in bijvoorbeeld melkstallen (o.a. draaimelkstal genoemd), maar ook op het weglaten van stappentellers, krachtvoerboxen (bij één gemengd rantsoen) en diverse machines voor de oogst. Wanneer we vragen naar voorbeelden van melkveehouders die men ziet als toonbeelden van KISS, blijkt dat het vaak gaat om personen die hele bewuste keuzes maken voor een bedrijfssysteem dat bij hen past en dat vervolgens ook consequent uitvoeren. Dit zijn nogal eens bedrijfssystemen die haaks staan op algemeen geaccepteerde opvattingen over bijvoorbeeld voerrantsoenen, noodzakelijke automatisering en fokbeleid, maar die door de gemotiveerde aanpak van de ondernemer wel als succesvol worden gezien.

Hieronder zijn nog enkele kenmerkende ideeën aangegeven die horen bij de overige thema's:

- o Stal:
 - o één stal voor alle vee ouder dan 4 maanden, met oog op efficiënt werken;
 - o scheiding binnen de stal voor een deel met aandachtskoeien (zorgdeel) en de rest;
 - o hou bij stallenbouw rekening met toekomstige uitbreidingsmogelijkheden.
- o Personeelsbeleid: veel aandacht voor goed personeelsbeleid waarbij centraal staan:
 - o Taakverdeling;
 - o toekenning van verantwoordelijkheden om de motivatie te vergroten;
 - o sturen op resultaat;
 - o zorg voor kantine voor personeel.
- o Machines en installaties: de kalverdrinkautomaat wordt genoemd als aanrader en verder hecht men veel waarde aan het beter benutten van de melkstal door die meer uren te gebruiken in plaats van vervanging door een grotere melkstal.

- o Uitbesteden:
 - o Maak afspraken met goede loonwerker;
 - o Besteed melken uit;
 - o Ga grondloos melkvee houden, door alle voederwinning uit te besteden.
- o Voeding:
 - o Makkelijke rantsoenen;
 - o Droge koeien op hooi en grove kuil in plaats van gemengd rantsoen of dure brok;
 - o Eenvoudiger rantsoen voor melkvee door bijv. uitsluitend hooi of stro met brok.
- o Werkorganisatie: protocollen voor activiteiten en vaste dag- en weekindeling staan hierbij centraal.

Het blijkt dat voor de Nederlandse melkveehouders die hebben meegedaan aan de workshop organisatietalent belangrijker is dan het omgaan met personeel. Dit past goed bij de groeifase van 100 richting 250 melkkoeien waar de meeste deelnemers zich in bevinden. Op de meeste van deze bedrijven worden eerst vastomlijnde taken (loonwerk, melken, klauwbekappen, mollen vangen enz.) uitbesteed, voordat men personeel aanneemt dat actief gemanaged moet worden.

Samenvatting

Op basis van de resultaten kunnen we concluderen dat de deelnemers steeds een kwalitatief hoogwaardig melkveebedrijf proberen te realiseren met veel nadruk op eenvoud en lage kosten. De kunst van het weglaten is daarbij een vaak genoemde term. Niet alleen bij veemanagement, maar ook bij de keus van gebouwen, machines, installaties en voerrantsoenen. Verder legt men accent op een eenvoudige en daardoor overzichtelijk werkorganisatie. De ondernemer maakt voor zichzelf keuzes voor de werkzaamheden die hij wil uitvoeren (met veel aandacht voor doen waar je goed in bent en kennis van eigen sterke en zwakke punten) en vervolgens door een aantal bewust gekozen activiteiten uit te besteden aan een losse medewerker.

6.5 Aanbevelingen voor melkveehouders

1. *KISS biedt eenvoud en duidelijkheid voor ondernemer en medewerker*
Om de organisatie van het steeds groter wordende melkveebedrijf eenvoudig te houden, verdient het aanbeveling het bedrijf KISS-proof te maken. Het bedrijf wordt daardoor overzichtelijker en beter beheersbaar voor de ondernemer en transparanter voor medewerkers. De wijze van werken is daardoor gemakkelijker uit te leggen aan medewerkers.
2. *Persoonsgerichte en eenvoudige afspraken zijn de essentie van KISS*
Een vaste taakverdeling, eenvoudige machines en installaties, eenvoudige weekindeling en eenvoudige werkwijzen vormen de basis van de KISS-aanpak.

6.6 Checklist: KISS-meter

Met behulp van onderstaande KISS-meter kan een melkveebedrijf KISS-proof gemaakt worden.

Werkwijze:

- Vul de kolom "Invullen" in en omcirkel in één van de twee achterste kolommen het juiste aantal punten.
- Tel aan het eind alle behaalde punten op.
- De beoordeling is als volgt:

Aantal punten	Beoordeling
61-80 punten	U bent zeer KISS-proof. U weet uw bedrijf op een eenvoudige manier te organiseren en creëert daardoor een aangenaam werkklimaat.
41-60 punten	U bent goed op weg met het organiseren van uw bedrijf op de KISS-wijze. Nog een aantal aanpassingen en u hebt uw bedrijf KISS-proof
21-40 punten	U hebt een aantal stappen gezet de richting van KISS, maar wanneer u werkelijk KISS-proof wilt worden, kunt u nog veel verbeteringen aanbrengen. In de checklist kunt u zien op welke punten u veel lager scoort dan het maximum. Dat zijn de te verbeteren punten in de richting van een KISS-bedrijfssysteem
0-20 punten	Uw bedrijf is verre van KISS-proof. Denkt u dat KISS wel bij u past? Zo ja, dan kunt u met behulp van de checklist nagaan hoe u uw bedrijf meer KISS kunt maken.

KISS-meter

Vraag/opdracht	Invullen	Ja	Nee
A. Jezelf organiseren			
1. Doe waar je goed in bent	Goed in: Niet goed in:	5	0
2. Ken je eigen sterke en zwakke punten	Sterke punten: Zwakke punten:	5	0
3. Plan tijd voor privé	Planning:	5	0
4. Werk vervelende klussen eerst af		5	0
B. Veemanagement			
5. Werk preventief • Passend type koe • Vaccineren • Afkalffoxen en routing heen en terug • Zand in boxen	Type koe: Tegen:	1 1 1 1	0 0 0 0
6. Behandelen • Selectiepoort + behandelstraat • Behandelplan mastitis en klauwen • Tijdig afvoeren probleemkoeien		2 1 1	0 0 0
7. Eenvoudige rantsoenen • Weinig producten in rantsoen • Droge koeien op goedkoop rantsoen	Aantal: Rantsoen:	2 2	0 0
8. Huisvesting • Scheiding: zorgdeel en overige deel stal • Alle vee onder één dak		2 2	0 0
9. Bewust kiezen: wel/niet weiden Bedrijf daardoor meer KISS?		4	0
C. Financieel management			
10. Investeren: de kunst van het weglaten • Eenvoudige voerwagen • Eenvoudige melkstal (langer gebruiken) • Wel: kalver-drinkautomaat	Uitvoering: Uitvoering:	3 3 2	0 0 0
11. Automatisering: bewust kiezen! Bedrijf daardoor meer KISS?		2	0
12. Beperkt aantal kengetallen monitoren • Benoem kernkengetallen • Monitor ze en stuur bij	Welke kengetallen: • Dagelijks • Wekelijks • Maandelijks	2 2 2 4	0 0 0 0
D. Personeel en arbeid			
13. Vaste taakverdeling tussen medewerkers • Geef verantwoordelijkheden • Onderhoud motivatie • Stuur op resultaat	Welke: Hoe: Maatstaven:	3 3 2	0 0 0
14. Werk met protocollen voor activiteiten die meerdere personen uitvoeren	Protocollen voor:	4	0
15. Vaste dag-, week- en maandindeling	Welke afspraken?	4	0
16. Check of bepaalde werkzaamheden achterwege gelaten kunnen worden	Welke?	4	0
Totaal aantal punten			

7 Extra werk: personeel of automatiseren?

Uit de enquête onder Nederlandse melkveehouders bleek dat zij wel willen groeien, maar liever geen personeel willen en ook vrij weinig belang toekennen aan personeelsmanagement. Toch is het realiseren van de voorgenomen groeiplannen in de meeste gevallen alleen mogelijk wanneer extra medewerkers worden aangetrokken op het bedrijf. Op de Nederlandse melkveebedrijven verloopt de groei gewoonlijk in stappen die niet overeenkomen met volwaardige arbeidskrachten, dus groei zal vaak gecombineerd (moeten) worden met de aanstelling van flexibel personeel of eventueel extra automatisering. Dit geldt zeker in de groeifase tussen 75 en 150 melkkoeien waarbinnen veel Nederlandse bedrijven zich nu bevinden. Op die bedrijven speelt voortdurend de vraag of bepaalde activiteiten geautomatiseerd moeten worden of dat de ondernemer voor de uitvoering beter (extra) personeel kan aantrekken. In geval van personeel gaat het dan meestal om parttimers. In veel gevallen uitzendkrachten, jongeren of ZZP-ers. Wanneer die hun intrede doen op het bedrijf, komt pas de vraag aan de orde: hoe omgaan met personeel?

Omgaan met personeel klinkt vaak als een taak op zich, maar veel bedrijven doen er bij gestage groei langzaam ervaring mee op. Eerst een medewerker voor één dagdeel, dan iemand erbij die enkele keren melken per week voor zijn/haar rekening neemt en zo wordt langzamerhand meer ervaring opgedaan met het aantrekken van en omgaan met personeel.

Dit hoofdstuk bevat een vrij uitgebreide checklist voor het ondersteunen van keuzes rond arbeid. De checklist bevat de volgende onderdelen:

1. Inventariseren en analyseren van de arbeidsbehoefte en het arbeidsaanbod
2. Tips voor het verbeteren van de arbeidsefficiëntie binnen bestaand bedrijf
3. Vragenlijst rond: Wil ik werken met medewerkers?
4. Welke vorm van automatisering of arbeid voor welke activiteit?
5. Vergelijking arbeidsbesparende investeringen
6. Vergelijkend overzicht met kenmerken van diverse categorieën arbeidskrachten

7.1 Aanbevelingen voor melkveehouders

1. *Zorg bij uitbreidingsplannen voor een goede afweging tussen de inzet van personeel en investeren in automatisering*
Dit kan door de jaarkosten van arbeidsbesparende investeringen te vergelijken met loonkosten van personeel.
2. *Verken welk type medewerker past voor iedere activiteit*
De keuzemogelijkheden hierbij zijn o.a. vaste medewerker, loonwerk, uitzendkracht, detachering, ZZP-er, studenten/scholieren en buitenlandse medewerkers.
3. *Omgaan met personeel is te leren*
Begin met parttimers en uitzendkrachten en al doende ontwikkelt de ondernemer zijn/haar eigen stijl van leiding geven en het organiseren van het werk voor meerdere personen.

7.2 Checklist personeel of automatiseren?

A. Inventariseer en analyseer arbeidsbehoefte en –aanbod

- o Bij bestaande situatie:
 - a. Tijdsregistratie uitvoeren door twee weken of langer gewerkte uren bij te houden
Kijk op deze site voor hulpmiddelen daarvoor:
<http://www.verantwoordeveehouderij.nl/Netwerken/Netwerken2006/Arbeid/index.asp#Tijdsregistratie>
 - b. Vergelijking met andere bedrijven of normen
- o Bij (groei)planvorming:
 - a. Maak een inschatting van de benodigde arbeid in uren
 - b. Kunnen de extra uren worden gemaakt door de huidige medewerker(s)?

B. Tips voor het verbeteren van de arbeidsefficiëntie binnen bestaand bedrijf

Tips voor verbeteren arbeidsefficiëntie, zonder te investeren:

1. Capaciteit melkstal verhogen
2. Minder jongvee
3. Diergezondheidsniveau verbeteren
4. Bewuste keus voor bepaald productieniveau per koe (kg melk)
5. Melk per koe verlagen (richting optimale productie per koe)
6. Bewuste keus voor koeien op stal houden of weiden
7. Ander beweidingssysteem
8. Jongvee en droge koeien weiden
9. Over elkaar inkuilen
10. Mengkuilen maken
11. Voorraadvoeding
12. Voeren uitbesteden aan loonwerker
13. Minder voedermiddelen: maïs, bijproducten, enz. eventueel uit rantsoen
14. Capaciteit verhogen/werkbreedte enz.
15. Combineren van werkzaamheden: voer voor een week uithalen, zand afbloten voor meerdere keren, tochtigheidscontrole combineren met boxen schonen
16. Eigen stier
17. Samenwerken met buurman
18. Samen inkopen
19. Reserve mankracht organiseren voor arbeidspieken of vrije dagen
20. Organiseren van zaken via Internet en mail
21. Videocamera's in de stal
22. Palm-top PC

Zie aanvullende checklisten op de volgende sites:

- o <http://www.verantwoordeveehouderij.nl/Netwerken/Netwerken2006/Arbeid/ChecklistArbeidsorganisatie.pdf>
- o http://www.verantwoordeveehouderij.nl/producten/Netwerken/ICT/g506_Checklist_arbeidsbesparing_jan2005

C. Wil ik werken met medewerkers?

Te onderzoeken door:

- o Eigen keus te maken: wil ik met personeel werken of heb ik liever een eenpersoonsbedrijf?
- o Na te vragen bij anderen: ben ik geschikt voor het aansturen van personeel?
- o Wanneer we ervan uitgaan dat iedereen - op zijn eigen wijze - kan omgaan met personeel is de vraag: wat voor type leidinggevende ben ik? Hiervoor eventueel test invullen: wat voor type leider/manager ben ik? Zie test op deze site:
<http://www.verantwoordeveehouderij.nl/Netwerken/Netwerken2006/Arbeid/Leiderschapskenmerken.pdf>
- o Ervaring opdoen met personeel door het inhuren van bijv. bedrijfsverzorger voor één of meer dagdelen per week.
- o Ervaring opdoen met het werken binnen bedrijf met meerdere medewerkers door stage te lopen of mee te werken op een bedrijf waar het reeds gebeurt.

Tips rond personeel:

- o Hou er rekening mee dat het groeiende bedrijf – ook bij de keus voor meer automatisering – ergens tussen 100 en 150 melkkoeien vrijwel altijd in de fase komt waarin er gewerkt gaat worden met ingehuurde arbeid.
- o De overgang van “geen medewerker” naar “een medewerker” kan geleidelijk gemaakt worden door bijv. eerst een melker voor één of meer melkmalen per week in te huren. Deze weg van geleidelijkheid is de gemakkelijkste manier om te ervaring op te doen met leiding geven.

D. Welke vorm van automatisering of arbeid voor welke activiteit?

1. Kruis hieronder aan welke mogelijkheden u overweegt.
2. In geval van automatisering: geef ook aan welke machine of installatie u overweegt.
3. Hou ook rekening met de activiteiten die u bij voorkeur zelf wilt uitvoeren.

Activiteit	Uren per week					
	Automatisering mogelijk door:	Loonwerk/ uitbesteden	ZZP-er	Uitzend- kracht/ detachering	Vaste mede- werker	Overig
Melken						
Voeren						
Veeverzorging						
Jongvee-opfok						
Voederwinning						
Administratie						
Bedrijfsleiding						
Totaal						

4. Werk de aangekruiste mogelijkheden verder uit voor uw eigen bedrijf met behulp van de informatie onder 5 en 6 op de volgende pagina's:
 - o Benoem voor- en nadelen van de aangekruiste opties.
 - o Bereken de gevolgen van keuzes voor de jaarlijkse kosten van de aangekruiste opties.
 - o Zoek eventueel zelf ontbrekende informatie voor het verder uitwerken van opties op internet of door leveranciers of adviseurs te raadplegen.

E. Vergelijking arbeidsbesparende investeringen

	Investering	Investerings- bedrag	Afschrijving (A)	Rente (R)	Onderhoud+ Verzekering (OV)	Kosten energie (E)	Totaal Jaarkosten $T=A+R+OV+E$	Bespaarde uren (U)	Kosten/ bespaard uur $=T/U$
	Melken								
1.	Melkstal type ..								
2.	Melkstal type ..								
3.	Melkstal type ..								
4.	Draaimelkstal								
5.	Melkrobot								
6.	Melkstal schoonspuiten								
	Voeren								
7.	Beweegbaar voerhek								
8.	Krachtvoerautomaat								
9.	Voerdoseerwagen								
10.	Voermengwagen type ..								
11.	Voermengwagen type ..								
12.	Ronde/vierkante balen voeren								
13.	Zelfvoeding in sleufsilo								
14.	Mengkuilen (i.p.v. voermengwagen)								
15.	Verreiker								
16.	Shovel								
17.	Voerrobot								
18.	Voerplaten/sleufsilo's								
	Veeverzorging / stal								
19.	Selectiepoort								
20.	Boxenstrooier								
21.	Mestrobot								
22.	Kalverdrinkautomaat								
23.	Uitmesten kalverhokken								
	Veldwerk								
24.	Kavelruil (betere verkaveling)								
25.	Bredere maaier								
26.	Bredere schudder								
27.	Overige machines								
28.	Overige machines								

Voorbeeld van gebruik van dit rekenschema:

Voorbeeld: Mestrobot

- o Investeringsbedrag: € 13.000,-
- o Jaarkosten: afschrijving 10%, rente 2,5% (5% over gemiddeld geïnvesteerd vermogen, dat 50% is van aanschafwaarde), onderhoud en verzekering 3%. Totaal 15,5%, ofwel € 2015,-
- o Energie: € 400,-
- o Totaal jaarkosten: € 2415,-
- o Bespaarde uren: we gaan ervan uit dat de veehouder door deze robot per dag een half uur bespaart aan roosters schoonmaken. Op jaarbasis scheelt dat 180 uur.
- o De kosten per bespaard uur zijn $2415/180 = € 13,41$ per uur

Conclusie: de ingekochte arbeidsverlichting kost € 13,41 per uur. Hoe lager dit bedrag, des te aantrekkelijker is deze investering.

Dit tarief kunnen we ook vergelijken met de uurkosten van een ingehuurd medewerker. Zolang het tarief beneden € 15,- à € 25,- (gangbare loonkosten per uur) blijft, zijn dergelijke investeringen aantrekkelijker dan personeel inhuren voor deze activiteit.

F. Vergelijkend overzicht met kenmerken van diverse categorieën arbeidskrachten

Categorie arbeid	Voordelen	Nadelen	Kosten € per uur	Met name geschikt voor activiteiten
Vaste medewerker	- o Meer betrokkenheid bij bedrijf - o Investeren in kennis en vaardigheden	- o Risico van ziekte - o Ontslag is lastig - o Moeilijk vast te houden	20-30 Afhankelijk van dienstjaren en expertise	- o Algemene ondersteuning bij alle voorkomende activiteiten - o Melken (in de vorm van melker)
AB-detachering (STAP) – aantal uren per week	- o Meer betrokkenheid bij bedrijf - o Investeren in kennis en vaardigheden - o Geen administratieve rompslomp - o Geen risico's bij ziekte, onenigheid en opzeggen	o Vaste afspraak voor aantal uren per week	20-25	- o Regelmatig terugkerende arbeidspieken binnen een week (voer halen, veemanagement, schoonmaken gebouwen) - o Melken (in de vorm van melker)
AB-uitzendkracht	- o Flexibel: alleen inzetten bij tekort aan arbeid - o Geen administratieve rompslomp - o Geen risico's bij ziekte, onenigheid en opzeggen	o Minder binding met bedrijf	20-30	- o Onregelmatige arbeidspieken - o Tijdelijke vervanging - o Tijdelijk uitbreiding van personeel nodig
ZZP-er (hier ook: collega-veehouders die diensten verrichten)	- o Flexibel: alleen inzetten bij tekort aan arbeid - o Contract op maat te maken - o Geen administratieve rompslomp - o Geen risico's bij ziekte, onenigheid en opzeggen	- o Risico van beëindiging contract - o Risico van naheffing premies bij veel werk op zelfde bedrijf	15-30	- o Voeren (evt. met eigen voermengwagen van ZZP-er) - o Melken - o Oogstwerkzaamheden
Student/scholier	- o Geen administratieve rompslomp - o Los dienstverband mogelijk	o Weinig kennis en ervaring	5-15	- o Melken - o Arbeidspieken binnen een week
Buitenlandse medewerker	<i>Zie bij bovengenoemde categorieën waar de betreffende buitenlander onder valt: vaste medewerker, uitzendkracht, ZZP-er of student?</i>			- o Melken - o Algemene werkzaamheden
Overig:				