

# Bouwen aan een betere balans

**Een analyse van bedrijfsstijlen in de melkveehouderij**



**Wageningen UR  
Dirksen Management Support**

# Bouwen aan een betere balans

## Een analyse van bedrijfsstijlen in de melkveehouderij

Hans Dirksen  
Marije Klever  
Rudolf van Broekhuizen  
Jan Douwe van der Ploeg  
Henk Oostindie

*Maart 2013*

# Inhoud

<b>1</b> :: Inleiding	3
<b>2</b> :: Een schets van bedrijfsstijlen	4
<b>3</b> :: Naar een grafische verbeelding	9
<b>4</b> :: Sterktes en kwetsbaarheden van stijlen	13
4.1 Kracht van het stijlspecifieke	14
4.2 Stijlen en melkrijsprijsschommelingen	14
4.3 Groeipatronen en kwetsbaarheid	19
<b>5</b> :: Stijlen en persoonskenmerken	23
<b>6</b> :: Stijlen en duurzaamheid	26
<b>7</b> :: Enkele conclusies en toekomstgerichte lessen	30
Bijlage 1 Stikstofkringloop per stijl	33
Bijlage 2 Een voorbeeld uit de praktijk	34

# 1 :: Inleiding

Er zijn vele verschillen tussen boerenbedrijven. Deze betreffen de wijze waarop de bedrijfsvoering wordt georganiseerd en de bedrijven in de loop van de tijd worden ontwikkeld. Het betreft verschillen in omvang, intensiteit, fokkerijstrategie, productie per koe, groeistrategie, economische resultaten, milieubelasting, etcetera. Deze verschillen geven weer aanleiding tot discussie en tot wikken en wegen: om de eigen wijze van boeren bevestigd te zien, deze gedeeltelijk aan te passen of om de bakens te verzetten. Dirksen Management Support (DMS) begeleidt veel studiegroepen waarin genoemde verschillen het startpunt vormen voor discussies en worden gebruikt om bedrijven een spiegel voor te houden. Telkenmale wordt gezocht naar strategieën en plannen voor bedrijven waarin een goede balans is tussen economie, milieu en mens, oftewel, in termen die DMS veel gebruikt, tussen kostprijs, kringloop en gezin. Deze zoektocht vertoont raakvlakken met de bedrijfsstijlenonderzoeken zoals de leerstoelgroep Rurale Sociologie van de Wageningen Universiteit (WU) in het verleden veel heeft uitgevoerd. Daarin werd gezocht naar patronen, oftewel bedrijfsstijlen, in de grote verscheidenheid die de landbouw kenmerkt. Hierbij werd gekeken hoe bedrijfsvoering en bedrijfsontwikkeling samenhangen met opvattingen, overtuigingen en doelstellingen waarmee boerengezinnen het bedrijf vormgeven en een balans creëren tussen de vele verschillende aspecten van het bedrijf. Soms wordt gezegd “de

boer wikt, de markt beschikt”, maar uit genoemde studies blijkt dat boeren niet enkel een speelbal zijn van markten en beleid. Via tal van wegen en plannen is men bezig het bedrijf op te bouwen en uit te bouwen. Op vele eigen manieren worden sterke punten benut en zwakkere punten gecorrigeerd en ontstaan mooie bedrijven. DMS en de leerstoelgroep Rurale Sociologie hebben elkaar gevonden en hebben gezamenlijk het voorliggend onderzoek uitgevoerd. De databestanden van DMS, een zeer rijke bron met zowel economische, technische als milieugegevens van bedrijven, zijn gebruikt om de bedrijfsstijlenanalyses uit te voeren.

In voorliggend onderzoeksrapport wordt allereerst, in hoofdstuk twee, een analyse en schets van bedrijfsstijlen gepresenteerd. In hoofdstuk drie wordt getoond hoe door middel van de grafische verbeelding van bedrijfsstijlen in een diagram, de analyse gebruikt kan worden in studiegroepen en voor bedrijfsadvies. In hoofdstuk vier worden de economische sterktes en zwaktes van de onderscheidde stijlen besproken. Hoofdstuk vijf gaat in op de relatie tussen de stijlen en kenmerken en opvattingen van de betrokken personen. Vervolgens komen in hoofdstuk zes enkele duurzaamheidsaspecten van de bedrijfsstijlen aan de orde. Tenslotte, in hoofdstuk zeven, worden enkele conclusies en lessen gepresenteerd.



## 2 :: Een schets van bedrijfsstijlen



Geen enkel boerenbedrijf is hetzelfde als een ander; er zijn vele en ook grote verschillen tussen boerenbedrijven. Deze verschillen zijn niet alleen het gevolg van verschillende uitgangssituaties (omvang bij overname, verkaveling, grondsoort etc.) maar worden ook gecreëerd door de betrokken boerengezinnen zelf. Vanuit hun opvattingen hoe er geboerd behoort te worden stemmen boeren alle aspecten van de bedrijfsvoering en bedrijfsontwikkeling op elkaar af; het bedrijf wordt op een eigen manier ontwikkeld en tot een goed uitgebalanceerd geheel gemaakt. Hierbij wordt niet alleen op een specifieke eigen manier omgegaan met huidige omstandigheden (bedrijfs grootte, verkaveling, melkprijs, huidig milieubeleid, beschikbare gezinsarbeid etc.) maar wordt ook ingespeeld op te verwachten omstandigheden (marktontwikkeling, technologie-aanbod, komend beleid, en dergelijke). Dit uitbalanceren van al deze verschillende zaken gebeurt vanuit de eigen visie en opvattingen over wat voor een soort bedrijf men in de toekomst graag wil hebben. Uit eerder onderzoek blijkt dat in de talrijke verschillen in bedrijfsopzet, bedrijfsvoering en bedrijfsontwikkeling van boerenbedrijven patronen te onderkennen zijn. Deze patronen noemen we bedrijfsstijlen. In dit onderzoek hebben we deze patronen opnieuw in kaart gebracht. De DMS-boekhoudgegevens vormen een rijke bron hiervoor met vele bedrijfseconomische, technische en milieugegevens. Middels de techniek van factoranalyse zijn samenhangen binnen de bedrijven, oftewel de genoemde

patronen, in beeld gebracht. De uitkomsten van een factoranalyse (146 DMS-bedrijven, jaar 2010) zijn samengevat in tabel 2.1. De kopjes boven de kolommen zijn benamingen die in onze ogen het kern-accent van het patroon weergeven. De uitkomsten vertonen grote overeenkomst met de 'basis-strategieën' of 'bedrijfsstijlen' die we in eerder onderzoek hebben onderscheiden: kostenbesparing, schaalvergroting, fijnregulering (hier m.n. fijnregulering van de dierlijke productie, vandaar de benaming 'koeienboeren') en arbeidsbesparing. Bedrijven hebben scores op elke dimensie. Bedrijven die hoog scoren op de eerste dimensie noemen we wel Kostenbespaarders, etc.<sup>1</sup> Maar er zijn ook combinaties mogelijk en bedrijven voldoen nooit geheel en exclusief aan de beschrijving van één bepaalde bedrijfsstijl. Daarnaast zijn bedrijfsstijlen aan verandering onderhevig; de inhoud, richting en snelheid van die veranderingen kan per bedrijf en stijl verschillen. Dit betekent dat het niet verantwoord is om individuele bedrijven vast te pinnen op een bepaalde stijl. Tabel 2.2 geeft enkele gemiddelde kengetallen van de bedrijven die het meest volgens de logica van de betreffende stijl werken, oftewel de meest 'stijl-specifieke bedrijven' (dat wil zeggen: bedrijven met een factorscore van >1 op de betreffende factor). Daaruit blijken onder andere verschillen in intensiteit en schaal (in een volgend hoofdstuk gaan we verder in op de bedrijfseconomische verschillen) en ontstaat per stijl een beeld dat in de praktijk ook herkenbaar is. Het eerste patroon (Kostenbespaarders) kenmerkt

<sup>1</sup> :: Factorscores zijn gestandaardiseerd, d.w.z. dat het gemiddelde van de factorscores 0 is en de standaardafwijking 1. Als we in dit stuk over 'Kostenbespaarders' hebben, dan gaat het over de bedrijven met een factorscore op de betreffende dimensie van > 1 (oftewel groter dan "het gemiddelde + de standaardafwijking").

n totaal = 146	Kosten- bespaarders (n = 26)	Schaal- vergroters (n = 22)	Koeien- boeren (n = 11)	Arbeids- bespaarders (n = 23)
KgMM per hectare	-.952			
Voersaldo per ha	-.816			
Melkkoeien per ha	-.814		-.371	
Voerkosten per melkkoe	-.693		.202	
% ruwvoerkosten van totale voerkosten	-.590			.244
Melkgeld min voerkosten per kgMM	.579		.339	
Aantal melkkoeien		.977		
Quotum Kg		.949		
Totale oppervlakte (ha)	.301	.923		
Ha per VAK	.355	.608	.248	.538
Omzet en aanwas per melkkoe			.846	
Omzet en aanwas per kgMM	.238		.791	.213
Jongvee totaal per melkkoe		.241	.750	
Voersaldo per melkkoe			.610	-.464
Fokkerijkosten per melkkoe			.516	
VAK eigen		.408		-.706
Melkkoeien per VAK-eigen		.628		.679
Dierenartskosten per melkkoe				-.541
MM per Koe	-.464		.420	-.518

Tabel 2.1 :: Uitkomsten factoranalyse gegevens 2010 (n = 146)

zich vooral door lage kosten in combinatie met een relatief lage intensiteit van de productie (melkproductie per ha en per koe). Bedrijven die hoog scores op deze stijl zijn gemiddeld wat kleiner vergeleken met de andere stijlen, hebben een wat lagere melkgift per koe, lagere voer- en quotumkosten etcetera (zie tabel 2.2.). Een andere benaming die voor deze stijl ook wel wordt gebruikt is die van 'zuinige boeren'.

Elke patroon of stijl kunnen we zo beschrijven. In de tweede stijl (Schaalvergroters) springen met name omvangskenmerken eruit, zoals het aantal melkkoeien, de omvang van het melkquotum, het totaal aantal hectares en het aantal koeien per VAK. Uit de relatief hoge quotumkosten kan worden afgeleid dat deze bedrijven in de afgelopen jaren relatief sterk zijn gegroeid.

	Kosten- bespaarders	Schaal- vergroters	Koeien- boeren	Arbeids- bespaarders
Quotum kg	676317	1309716	880197	766641
Totale oppervlakte (ha)	56.1	85.2	54.2	53.5
Grasland (ha)	47.3	70.4	45.8	47.0
Aantal melkkoeien	89.41	153.13	95.69	101.74
Melkkoeien per ha	1.62	1.83	1.85	1.92
Melkkoeien per VAK eigen	65.5	91.6	75.0	95.3
KgMM per hectare	12630	16289	17910	15709
MM per koe	7900	8923	9674	8175
VAK eigen	1.40	1.84	1.31	1.09
Beheersovereenkomsten (bedrijf)	5716	4307	2311	2449
Krachtvoergift per koe	1732	2100	2395	1868
Krachtvoerkosten per kgMM	4.88	5.30	6.00	5.01
Veevoerkosten (aangekocht) per kgMM	6.29	8.09	8.22	7.86
Omzet en Aanwas per kgMM	3.38	2.64	4.97	3.73
Omzet en Aanwas per melkkoe	245	235	451	303
Quotumkosten per kgMM	3.84	5.16	4.36	4.80
N-overschot per ha	144	227	217	210

Tabel 2.2 :: Enkele kengetallen (gemiddelden) van de meest stijlspecifieke bedrijven (factorscore &gt; 1)

De derde stijl (Koeienboeren) onderscheidt zich vooral door hoge scores op variabelen die te maken hebben met de intensiteit van de dierlijke productie: productie per koe, fokkerijkosten, omzet en aanwas en aantal stuks jongvee per melkkoe. De melkproductie en de krachtvoergift per koe en de het aantal kg melk per hectare zijn gemiddeld hoger dan in de andere stijlen. In de vierde stijl (Arbeidsbespaarders) zijn het aantal

koeien en hectares per arbeidskracht hoog. Hoewel het niet de grootste bedrijven zijn is het aantal koeien per VAK gemiddeld het hoogst van alle stijlen. Ook opvallend is de lage inzet van gezinsarbeid (VAK eigen). Daarnaast zijn krachtvoergift en productie per koe, net zoals bij de Kostenbepaarders, relatief gering. Op de volgende bladzijde zijn ter illustratie enkele stijl-typische uitspraken van boeren weergegeven.



## Uitspraken van enkele melkveehouders

### Fijnregelaars

“De koeien lopen sinds 14 april al buiten en worden ongeveer 6-8 uur per dag geweid. Als het warm weer is (meer dan 25 graden), worden de koeien 's middags weer naar stal gehaald, om de energie zo goed mogelijk te gebruiken.”

“Ik kan alle uitgaven en inkomsten per kilogram melk opnoemen, dat is belangrijk.”

### Arbeidsbespaarders

“Jongvee is er niet, dat kost alleen maar arbeid. Het levert meer op om blauwe kalveren te verkopen en koeien aan te kopen. En het voeren van de kalveren de eerste dagen, je gooit de emmers vol en ziet wel hoeveel ze op hebben gedronken.”

“Geen enkel dier wordt geweid. Het weiden van de dieren kost teveel werk en dat betaalt zich niet terug. Echt beweiden is een kunst, die ik niet beheers.”

### Groeiers

“Vooruitgang is voor ons bedrijf groeien met behoud van technische resultaten.”

“Rondom het maaien en kuilen worden alle werkzaamheden zelf uitgevoerd, wat ervoor zorgt dat er meerdere personen nodig zijn. Doordat er familie en vrienden bijspringen in deze drukke tijden, kunnen we toch elk jaar de werkzaamheden weer samen uitvoeren.”

### Kostenbespaarders

“Er worden alleen maar proefstieren (van max. € 6 per rietje) gebruikt omdat het goedkoper is.”

“Ik let bij alles op de kosten. Mijn keuzes moeten leiden tot de minste kosten.”

## 3 : Naar een grafische verbeelding



Naar aanleiding van bevindingen uit dit onderzoek is er een hulpmiddel, namelijk een bedrijfsstijlen-diagram, ontwikkeld waarmee individuele melkveehouders zichzelf kunnen plaatsen in de

context van bedrijfsstijlen. Een dergelijk diagram kan een melkveehouder inzicht geven in de sterke en zwakke punten van de eigen bedrijfsvoering en vooral ondersteuning bieden bij het reflecteren



Figuur 3.1 :: Plaatsing individuele bedrijven en een bedrijfsstijlendiagram

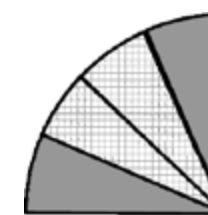
op de eigen bedrijfsstrategie en het aanpassen/verbeteren van deze strategie. Daarnaast kan de grafische verbeelding van verschillen tussen melkveehouders in studiegroepen het zicht op de eigen bedrijfsvoering en -strategie versterken en de discussie over bedrijfsstrategieën faciliteren en verscherpen.

### Het diagram

Op basis van de stijlanalyse is een diagram gemaakt waarin de individuele bedrijven ingetekend kunnen worden. Het diagram, in dit geval het voorbeeld van een typische Kostenbespaarder, is weergegeven in figuur 3.1.

In het diagram worden 12 kenmerken van de stijlen weergegeven. Elk kwart van het diagram bevat 4 kenmerken van een stijl waarbij de 2 buitenste (in figuur 3.2 de donkergrijze vlakken) staan voor kenmerken welke gedeeld worden met de aangrenzende stijlen. De twee middelste (in figuur 3.2 de licht gearceerde vlakken) kenmerken zijn typische voor de betreffende stijl.

Een individuele melkveehouder kan in het kwadrant geplaatst worden door de kenmerken te scoren voor zijn of haar bedrijf. Hierdoor ontstaat een beeld dat inzicht geeft in de scores op elke stijl van het desbetreffende melkveebedrijf.



Figuur 3.2 :: Elk kwart geeft een stijl weer

### Ervaringen in studiegroepen

In verschillende studiegroepen zijn de diagrammen getoond en besproken. Het betrof studiegroepen die voor langere tijd (meestal meer dan 10 jaar) samen zijn en waarbij de deelnemers normaliter zowel technische als economische cijfers met elkaar uitwisselen. De studiegroepen bestonden uit 8 tot 13 deelnemers. Tijdens de bijeenkomst kreeg elke studiegroep-deelnemer een diagram van zijn eigen stijl(en) en werden de diagrammen in groepsoverzichten getoond. De reacties waren wisselend. Niet elke melkveehouder kon door middel van het spiegelen van zijn bedrijf met de stijlen aanknopingspunten vinden om zijn bedrijf en bedrijfsvoering te optimaliseren. Er waren echter ook melkveehouders die door middel van het diagram bevestiging kregen van de door hun gekozen strategie en aanknopingspunten vonden om deze verder uit te balanceren.

Behalve het individuele spiegelen van melkvee-houders is het diagram ook gebruikt om de discussie binnen de studiegroepen een andere wending te geven. Traditioneel worden in studiegroepen cijfermatige overzichten van kengetallen gepresenteerd op grond waarvan melkvee-houders de eigen kengetallen kunnen vergelijken met die van andere melkvee-houders en met die van voorgaande jaren. Het diagram is gebruikt om wat afstand te nemen van de gedetailleerde cijfers en het bedrijf meer te bekijken met een strategische bril en hierin de vergelijking te zoeken met andere studiegroep deelnemers.

Het gebruik van het diagram en de daar aan verbonden andere insteek van de studiegroepen resulteerde in een andere discussie tussen de studiegroepdeelnemers. Deze discussie was niet



zozeer gericht op 'de cijfers achter de komma' maar de focus lag meer op 'de strategie' van het bedrijf en op langere termijn beslissingen. Het plan achter het bedrijf stond centraal. Hierbij kon de vergelijking worden gezocht met melkveehouders met een zelfde stijl van melkvee houden. Vanuit dit plan werden vervolgens concrete stappen geformuleerd die terug voeren naar het gedetailleerde niveau.

#### Tot slot

Het diagram moet vooral geïnterpreteerd worden als een hulpmiddel om in groepen of met individuele melkveehouders meer bewust bezig te gaan met het strategisch plan van een bedrijf. Uit dit en ook ander onderzoek is gebleken dat 'stijlspecifieke' bedrijven met een goed uitgebalanceerde bedrijfsvoering betere financiële resultaten boeken. Met behulp van de grafische verbeelding van de bedrijfsstijl wordt de aandacht in de eerste plaats gericht op de bedrijfsstrategie. De verschillende bedrijfsaspecten (weergegeven in kengetallen) spreken niet voor zichzelf maar krijgen pas echt betekenis als ze binnen het kader van deze gehele bedrijfsstrategie worden geplaatst. Gebleken is dat het gepresenteerde diagram hierbij een goed hulpmiddel kan zijn. Verdere uitbouw van dit hulpmiddel, verlopend via toepassing in de praktijk van studiegroepen, lijkt zinvol.

## 4 :: Sterktes en kwetsbaarheden van stijlen





#### 4.1 :: Kracht van het stijlspecifieke

Na de voorafgaande beschrijving van de stijlen komt natuurlijk de vraag naar voren hoe de verschillende manieren van boeren samenhangen met bedrijfseconomische uitkomsten oftewel het inkomen. Uit de vergelijking van bedrijfseconomische resultaten in tabel 4.1 blijkt dat in elke stijl in principe een goed inkomen te behalen is. Dat komt overeen met resultaten van bedrijfstijlonderzoeken uit het verleden, Maar zeker zo opvallend en van belang is dat uit vergelijking binnen de stijl-dimensies (bedrijven met negatieve, lage en hoge factorscores) blijkt dat naarmate een bedrijf stijlspecifieker is de bedrijfseconomische resultaten beter zijn (zie tabel 4.1). Dat wil zeggen, naarmate een Koeienboer meer als Koeienboer werkt, zal zijn inkomen hoger zijn. En naarmate een Kostenbespaarder de kostenbesparingsstrategie beter in de vingers heeft en weet toe te passen, zal ook zijn inkomen beter zijn. Hetzelfde geldt ook voor de Schaalvergroters en Arbeidsbespaarders. Als 'Rome' voor inkomensverbetering staat, dan leiden er dus inderdaad meerdere wegen naar Rome. Deze conclusie wordt versterkt door de significante positieve correlaties tussen onder andere de afzonderlijke factorscores per stijl en Netto bedrijfswinst per eigen VAK, Arbeidsopbrengst per eigen VAK en Netto bedrijfsresultaat per kilogram meetmelk (zie tabel 4.2). Dit alles wijst op het belang van het uitbalanceren van het bedrijf volgens een heldere logica en gedachte. Dit laat ook zien dat er niet 'één beste manier van boeren' is. Het is niet mogelijk om op basis van enkele simpele bedrijfskenmerken (zoals bedrijfsgrootte, productie per koe of per ha e.d.) aan te geven of een bedrijf levensvatbaar is of niet. Er is niet één model volgens

welke levensvatbare bedrijven gedefinieerd kunnen worden en dat 'het goede ontwikkelingspad' voor bedrijven aangeeft. Nogmaals, er zijn meerdere wegen die naar Rome leiden, mits de boer in staat is (gesteld wordt) om zijn eigen weg/logica te zoeken en de verschillende aspecten van de bedrijfsvoering naar eigen inzichten op een specifieke optimale manier op elkaar af te stemmen. Dit betekent ook dat 'kant-en-klare recepten voor succes' (aangereikt door voorlichting, wetenschap, beleid en/of de buurman) niet bestaan. Het betekent ook dat een al te strakke regelgeving die tot in detail vastlegt wat er op het bedrijf moet gebeuren, averechts zal werken, want allerlei fricties teweeg zal brengen.

Tabel 4.2 laat ook zien dat stijlen op een specifieke 'stijl-eigen' wijze gecorreleerd zijn met een aantal bedrijfseconomische variabelen. Dit bevestigt dat de stijlen een eigen verschillende logica kennen: de factor Schaalvergroting correleert inderdaad relatief sterk met 'omvangs-variabelen' als saldo, cash-flow en afschrijvingen; Arbeidsbesparing correleert relatief sterk met variabelen die per VAK zijn uitgedrukt (saldo per VAK eigen en Arbeidsopbrengst per VAK eigen); Kostenbespaarders scoren juist laag op 'kostenvariabelen' als Afschrijvingen en Quotumkosten per kilogram meetmelk; en de factor Koeienboeren is hoog gecorreleerd met 'koe-variabelen' als Voersaldo per melkkoe en Omzet en Aanwas per melkkoe. Gezien de gekozen analysemethoden is dit niet verbazingwekkend, maar deze uitkomst kan worden gezien als een soort toets op de consistentie van de uitkomsten.

#### 4.2 :: Stijlen en melkrijsprijsschommelingen

Spraken we in de vorige paragraaf over de kracht van het stijlspecifieke, we kunnen ook kijken naar

stijlspecifieke kwetsbaarheden. Uit tabel 4.1 valt bijvoorbeeld ook af te lezen dat bij de stijl van Schaalvergroters het stijlspecifieke samengaat met een behoorlijk lagere Arbeidsopbrengst per kg melk en dat deze bij de stijlspecifieke schaalvergroters ook behoorlijk lager is dan bij de bedrijven uit andere stijlen. In een periode met een redelijke en stabiele melkprijs kan schaalvergroting resulteren in een hoger inkomen ondanks een lagere marge per kg melk. Echter de kwetsbaarheid van het bedrijf voor periodes met lagere melkprijzen is wel toegenomen (zie voor de effecten van groei verder paragraaf 4.3). In tabel 4.3 worden enkele bedrijfseconomische kengetallen van het jaar 2010 vergeleken met die in het jaar 2009 waarin de melkprijs behoorlijk lager was.

Natuurlijk boeken bedrijven in alle stijlen mindere resultaten bij een lagere melkprijs. Maar het negatieve effect is toch enigszins gedifferentieerd. Vooral de resultaten van de Kostenbespaarders zijn interessant. Deze bedrijven met een geringer quotum en lagere omzet ten opzichte van de andere stijlen, scoren in 2010 niet echt beter dan de andere stijlen (arbeidsopbrengst en netto bedrijfswinst per eigen VAK). In 2009, het jaar met een fors lagere melkprijs, doen ze dat echter wel (arbeidsopbrengst en netto bedrijfswinst per eigen VAK). De lage-kosten-strategie vertaalt zich in een hogere marge per kg melk (zie o.a. Arbeidsopbrengst per kg melk) en daarmee ook in een relatief geringe gevoeligheid voor een melkprijzdaling. In 2009, een jaar met een lage melkprijs, resulteert dat bijvoorbeeld in een arbeidsopbrengst per eigen VAK die bij Kostenbespaarders ongeveer 2,5 keer hoger is dan de Schaalvergroters met een ongeveer 2 maal zo hoog quotum.

De relatief hoge marge bij Kostenbespaarders is natuurlijk vooral het gevolg van lage kosten. De vaste kosten van de Kostenbespaarders zijn relatief laag (zie afschrijvingen in tabel 4.3 en de kosten voor grond, gebouwen en quotum in tabel 4.4). Daarnaast zijn de voerkosten laag doordat er veel ruwvoer van het eigen bedrijf komt (tabel 4.4.); voor hen is dat de basis van veehouderij. Waarschijnlijk is dit de reden dat de werktuigkosten iets hoger zijn. Het verschil in de kosten, zoals weergegeven in tabel 4.4, tussen Kostenbespaarders en Schaalvergroters is 4,7 cent per kg melk. Bij een quotum van bijvoorbeeld 700.000 kg is dat een verschil van bijna € 33.000.

De schommelingen van de melkprijs hebben zeer veel invloed op de bedrijfsresultaten, maar er zijn uiteraard ook andere belangrijke factoren. Daarbij kan vooral worden gedacht aan de hoogte van de rente en de voerprijs. Een stijging van de rente, die nu laag is, zal vooral negatieve effecten hebben op bedrijven met een relatief hoog aandeel vreemd vermogen (bijv. Schaalvergroters). Een hoge voerprijs telt zwaar door bij intensieve bedrijven (in de zin van kg melk per ha) die veel voer moeten aankopen en bij bedrijven met een hoge krachtvoergift per koe (met name Koeienboeren). Ook als het om deze factoren gaat ligt het voor de hand dat de Kostenbespaarders een geringere kwetsbaarheid hebben dan de andere stijlen (relatief laag vreemd vermogen, hoge zelfvoorzieningsgraad ruwvoer, lage krachtvoergift). Naast de al genoemde factoren zijn er ook nog andere, zoals grondprijs, arbeidskosten (m.n. relevant voor grotere bedrijven met vreemde arbeid), mestafzetkosten (mede in relatie tot nieuw mestbeleid), energiekosten, veranderend EU-beleid (omzetten inkomenstoelagen in hectare premies

Tabel 4.1 Enkele bedrijfseconomische kengetallen per stijl

Stijl	Kostenbespaarder			Schaalvergroter			Koeienboer			Arbeidsbespaarder		
	Negatief	Laag	Hoog	Negatief	Laag	Hoog	Negatief	Laag	Hoog	Negatief	Laag	Hoog
Factorscore*												
Bruto CashFlow bedrijf	152666	171376	159740	124312	180531	258591	153752	163598	184715	171674	142548	165538
Cashflow per VAK eigen	110388	114824	116343	94511	127790	154975	104910	116619	144794	98440	113260	157152
Afschrijvingen bedrijf	74250	65899	49149	47648	76750	121307	67196	65894	70990	73219	61694	59289
Netto bedrijfswinst	78417	105477	110591	76664	103781	137284	86556	97705	113725	98455	80854	106249
Netto Bedr.winst per VAKeigen	58304	71733	80222	58147	73424	87138	60437	69752	91616	57778	64308	100321
Saldo bedrijf	226653	244740	220565	176747	266942	373761	225017	232348	272566	245814	209920	237771
Saldo per KgMM	26.95	29.28	32.05	28.42	29.21	28.55	27.78	29.38	30.30	28.54	28.18	30.11
Saldo per VAKeigen	163449	164790	160996	135449	188812	221968	153650	166156	212383	141071	166486	225806
Arbeidsopbr. per KgMM	6.99	9.54	13.56	9.63	8.74	7.31	8.17	9.99	9.14	9.08	8.45	10.20
Arbeidsopbr. per VAKeigen	43639	53969	70044	46500	57468	61755	45108	56792	68052	45880	48903	77125

Factorscore ≤ 0 = Negatief; 0 < factorscore ≤ 1 = Laag; factorscore > 1 = Hoog (N=146)

Tabel 4.2 Correlaties tussen stijlen en enkele bedrijfseconomische kengetallen (incl. significantie)

	Saldo bedrijf	Cash- flow bedrijf	Afschrij- vingen bedrijf	Netto Bedrijfs- winst	NettoBedr winst per VAKeigen	Saldo per VAKeigen	Saldo per kgMM	Quotum- kosten per kgMM	Voersaldo per melkkoe	Voersaldo per ha	OA per melkkoe	Arbeids- opbr. per VAK eigen	Netto bedr. res. per kgMM
factor score Kosten-bespaarders			-.211*	.234**	.199*		.525**	-.215**		-.816**		.261**	.301**
factor score Schaal-vergroeters	.947**	.867**	.670**	.527**	.349**	.623**						.246**	.180*
factor score Koeien-boeren	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.610**	.024	.846**	.169*	.184*	.026
factor score Arbeids-bespaarders			-.197*		.395**	.527**			-.464**			.332**	.266**
			.017		.000	.000			.000			.000	.001

\*. Pearson Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* . Pearson Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).



Tabel 4.3 Enkele bedrijfseconomische kengetallen voor 2010 en 2009

	Kosten- bespaarders	Schaal- vergroters	Koeien- boeren	Arbeids- bespaarders
Opbrengsten per KgMM 2010	43.52	42.07	44.59	43.25
Opbrengsten per KgMM 2009	37.68	36.04	36.89	36.43
Bruto CashFlow bedrijf 2010	154044	246532	184715	158598
Bruto CashFlow bedrijf 2009	105957	157889	121784	101184
Bruto Cashflow/VAK eigen 2010	116150	145803	144794	147385
Bruto Casflow/VAK eigen 2009	81557	88924	90604	92028
Afschrijvingen bedrijf 2010	47490	122905	70990	61920
Afschrijvingen bedrijf 2009	50250	103847	77452	66688
Netto bedrijfswinst 2010	106555	123627	113725	96678
Netto bedrijfswinst 2009	55706	54042	44332	34496
Netto bedrijfswinst per VAK eigen 2010	79685	75964	91616	90065
Netto bedrijfswinst per VAK eigen 2009	<b>43797</b>	31113	35089	32722
Arbeidsopbrengst per KgMM 2010	13.44	7.03	9.14	10.32
Arbeidsopbrengst per KgMM 2009	<b>6.83</b>	<b>1.66</b>	2.39	2.67
Arbeidsopbrengsten per VAK eigen 2010	69263	57348	68052	74110
Arbeidsopbrengst per VAK eigen 2009	<b>32310</b>	<b>13175</b>	16756	15505
NBRKkgMM	4.57	1.53	3.19	4.23
NBRKkgMM2009	-2.05	-4.38	-4.40	-3.73

NB: Omdat niet van alle bedrijven gegevens uit 2009 beschikbaar zijn kunnen de gegevens 2010 iets afwijken van die in tabel 4.1 (deze tabel n = 128, tabel 4.1 n = 146)

en vergroeningspremies), etcetera. De effecten van wijziging en schommelingen in al deze factoren kunnen verschillen per stijl.

In bovenstaande tekst ligt het inhoudelijk accent vooral op de kwetsbaarheid voor 'negatieve' prijsontwikkelingen. Maar in geval van 'positieve' prijsontwikkelingen (hogere melkprijs, lagere voerprijs etc.) kan het effect ook andersom zijn. Maar omdat het er op lijkt dat we op een breukpunt in de tijd staan waarbij volatiliteit en onzekerheid

in de plaats komen van relatieve prijsstabiliteit en zekerheid, is het terecht dat veel aandacht wordt besteed aan de genoemde kwetsbaarheden en het vermogen van bedrijven om 'moeilijke tijden' te doorstaan en te overleven. Niet voor niks wordt door onder andere bedrijfsadviseurs en banken steeds meer gesproken over het belang van het ontwikkelen van 'buffervermogen'. Hebben, zoals hierboven is uiteengezet, Kostenbespaarders een zeker ingebouwd buffervermogen door de relatief

Tabel 4.4 Enkele kostenposten per kg melk per stijl

Kosten (in cent per kg melk)	Kosten- bespaarders	Schaal- vergroters	Koeien- boeren	Arbeids- bespaarders
Veevoer	6.29	8.09	8.22	7.86
Betaalde arbeid	0.33	0.38	0.36	0.47
Loonwerk	2.57	2.63	3.50	2.73
Werktuigen	3.76	3.56	3.02	3.33
Grond	1.44	1.53	1.56	1.80
Gebouwen	4.27	5.87	5.98	4.76
Quotumkosten	3.84	5.16	4.36	4.80
Som van deze variabelen	22.57	27.21	26.99	25.75
% ruwvoerkosten van totale voerkosten	6.1	11.2	12.2	16.5

Tabel 4.5 Ambitie groei van de melkproductie tot 2020 per stijl

Stijl	Groei melkproductie tot 2020 (bovenop huidige quotum in kg)	n =
Kostenbespaarders	254481	15
Schaalvergroters	710219	13
Koeienboeren	384518	8
Arbeidsbespaarders	631558	13

lage kosten en geringe marktafhankelijkheid, bij andere stijlen kan buffervermogen ook bestaan uit, eenvoudig gezegd, een opgebouwde 'spaarpot'. In dat geval moet wel de discipline betracht worden om deze financiële buffer op te bouwen en vervolgens de drang te weerstaan om deze direct weer in het bedrijf te investeren om, zoals nogal eens wordt gezegd, "te voorkomen dat we belasting moeten betalen". Veranderende omstandigheden kunnen er ook toe leiden dat stijlen worden aangepast.

Dat kan onder meer door op een stijlspecifieke wijze, buffervermogen op te bouwen (zie verder ook paragraaf 4.3 waar groeistrategieën worden besproken).

#### 4.3 :: Groeipatronen en kwetsbaarheid

De gebruikte gegevens zijn statisch en het resultaat van handelingen uit 'het verleden'. Boeren hebben echter ook ideeën en plannen voor de verdere ontwikkeling van het bedrijf en de bedrijven (en

de bedrijfsstijlen) hebben ook bepaalde potenties en barrières in zich. Een deel van de boeren uit het gebruikte bestand heeft in een enquête de vraag voorgelegd gekregen tot hoeveel kg melk ze het bedrijf willen laten groeien tot 2020 (nadat in 2015 de beperking van de quotumregeling verdwijnt). De antwoorden zijn in tabel 4.5 per stijl weergegeven. Opvallend, maar niet verassend, is dat de Kostenbespaarders gemiddeld duidelijk de laagste groei-ambitie hebben en de Schaalvergroeters de grootste groei-ambitie.

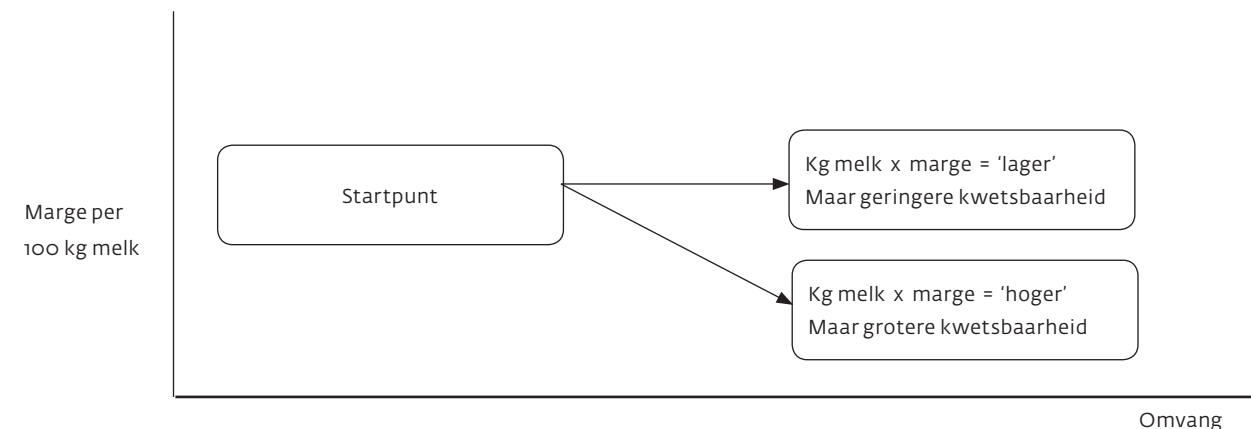
Als aanvulling op tabel 54.5 zijn in tabel 4.6 enkele gemiddelde kenmerken van bedrijven in verschillende groei-ambitie-klassen weergegeven. Vanwege het vrij lage aantal bedrijven, vooral in de hogere groeiklassen, dient bij de analyse van deze cijfers de nodige voorzichtigheid betracht te worden. Uit de tabel valt te lezen dat de grotere bedrijven gemiddeld ook wat meer willen groeien

dan kleinere bedrijven. Het meest opvallend zijn de groep met de laagste en de groep met de grootste groei-ambitie. De minst ambitieuze groeiers hebben de hoogste marges per kg melk, de laagste quotumkosten en het laagste stikstof-overschot. De meest ambitieuze groeiers zijn gemiddeld de grootste en intensiefste bedrijven. Deze hebben relatief lage bedrijfseconomische resultaten (netto bedrijfsresultaat per kg melk, arbeidsopbrengst per kg melk, arbeidsopbrengst per eigen VAK), de hoogste quotumkosten per kg melk en het hoogste stikstof-overschot per ha.

Het lijkt er dus op dat de 'minst kwetsbare' bedrijven het minst willen groeien en de 'meest kwetsbare' het meest. Nogmaals, gezien de geringe steekproefomvang en de het vrij lange tijdsperspectief tot 2020 – wie weet hoe hoog de rente en de melkprijs in 2020 zijn? – zijn dit geen harde conclusies, maar wel roepen deze uitkomsten vragen op over de relatie tussen kwetsbaarheid en

Tabel 4.6 De relatie tussen groeiambitie (in kg melk) en enkele bedrijfskengetallen

Groei melkproductie na 2015 tot 2020 (in kg melk)	Groeiklassen (in kg melk)				
	0 tot 200.000 (n=27)	200.000 tot 400.000 (n=37)	400.000 tot 600.000 (n=10)	600.000 tot 800.000 (n=6)	meer dan 800.000 (n=6)
Quotum Kg	693089	696370	1061107	979026	1202533
KgMM per hectare	16602	17491	17970	15331	18011
Bruto Cash flow bedrijf	148246	138908	205586	199231	217437
Afschrijvingen bedrijf	54760	55264	105391	70828	129777
Netto bedrijfsresultaat per KgMM	1.94	0.76	0.18	0.84	-0.76
Arbeidsopbrengst per KgMM	10.37	9.11	6.40	6.50	4.95
Arbeidsopbrengsten per VAK eigen	57429	49151	45072	58216	34939
Quotumkosten per KgMM	3.46	4.34	5.66	4.57	6.30
N-Overschot per ha	193	197	262	212	259



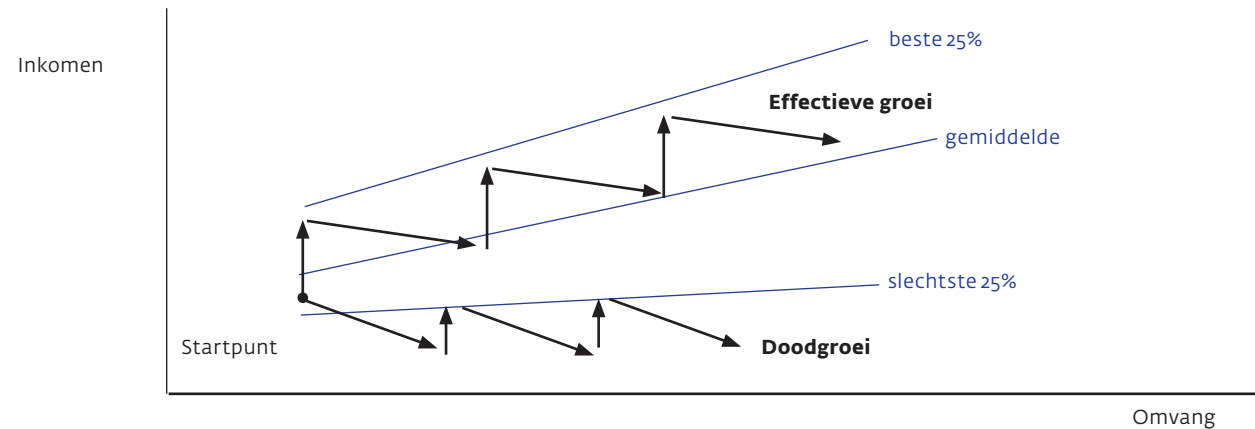
Figuur 4.1 :: Twee bedrijfsontwikkelingsalternatieven in een bepaalde periode

groeistrategie van bedrijven. We zullen hier dan ook een korte beschouwing geven over deze relatie.

Allereerst enkele opmerkingen aan de hand van figuur 4.1 die de marge per 100 kg meetmelk (y-as) en de omvang van het bedrijf (quotum, x-as) als dimensies kent. Vanuit een denkbeeldig startpunt zijn twee ontwikkelingsrichtingen denkbaar: een relatief bescheiden groei, waarbij de marge niet of minder onder druk wordt gezet, en een forse groei die de marge (zeker in het begin) onder grotere druk zet. Dit kan betekenen dat het inkomen bij beide ontwikkelingsrichtingen gelijk is (i.c. een lage marge x grote omvang is gelijk aan een hoge marge x geringe omvang). Dalen de prijzen evenwel op aanzienlijke en abrupte wijze dan kunnen er opeens grote inkomensverschillen optreden. Dan wreekt zich de grotere kwetsbaarheid van het snel en fors groeiende bedrijf.

Deze constatering leidt tot de gedachte dat bij groei niet alleen de aard en de omvang van de groei van belang zijn, maar vooral ook de volgorde van de stappen in de bedrijfsontwikkeling. Daarbij gaat het om de volgorde van eerst de marge (per 100 kg. meetmelk) te verhogen en daarna de omvang van het bedrijf te vergroten, of andersom. In Figuur 4.2 is dit met twee lijnen weergegeven ('effectieve groei' en 'doodgroei'). In elk groeiproces wordt er van uitgegaan dat zowel de bedrijfsvoering steeds wordt verbeterd (betere technische resultaten, goed op de kosten letten, bedrijf uitbalanceren, hetgeen al met al resulteert in een goede 'buffer' of marge) en dat óók de omvang van het bedrijf wordt opgevoerd. Het gaat evenwel om de volgorde. Opnieuw: het gaat niet om wel of niet groeien, maar om de groeistrategie. Het bedrijf dat eerst de technische resultaten (en daarmee de marge) verbetert en daarna groeit (en dit proces in deze zelfde volgorde





Figuur 4.2 :: Twee uiteenlopende groeistrategieën

herhaalt) zal waarschijnlijk steeds (of vaak) bij de bovenste bedrijven (de bovenste 25% met de beste inkomens) horen. Het bedrijf dat het andersom doet loopt het risico steeds weer aan de onderkant terecht te komen. De gedachte dat 'groei moet' om het inkomen te verhogen of op peil te houden is een veel te simpele en kan ook een averechts effect hebben. Een tweede specifieke bevinding heeft te maken met de balans van vermogenspositie en investeringen. Wat, zo lijkt het, in ieder geval moet worden vermeden bij investeringen is dat de financiering met name wordt verleend op basis van onderpand (waarvan de waarde mogelijk ook niet zo zeker is als het lijkt, zo laat onder andere de situatie in Denemarken met sterk dalende grondprijzen zien). In de nieuwe situatie met meer onzekerheden

en volatiele markten zal het rendement van de investering zelf veel meer centraal moeten komen te staan: de meer-opbrengsten van de investering zullen hoger moeten zijn dan de meer-kosten ervan. En daarbij zal een risico-analyse een belangrijke rol moeten gaan spelen. Bij de inschatting van risico's gaat het niet alleen om de melkprijs, maar bijvoorbeeld ook om de rente, die nu extreem laag is, het te verwachten EU landbouwbeleid (dalende inkomensvoetstukken), de voerprijzen, het mestbeleid, de grondmarkt en dergelijke. De hiermee samenhangende onzekerheden verwijzen naar dat bedrijven weerstand, een buffer, op moeten bouwen om periodes met lage opbrengstprijzen te overleven (eigen vermogen in het bedrijf, of een 'spaarpot').

## 5 :: Stijlen en persoonskenmerken



In hoofdstuk twee is aangegeven dat verschillen tussen bedrijven niet alleen het gevolg zijn van verschillende omstandigheden zoals omvang bij overname, verkaveling, grondsoort etc... Ze worden ook gecreëerd door de betrokken boerengezinnen zelf die op basis van eigen visie en opvattingen de vele aspecten van de bedrijfsvoering en bedrijfsontwikkeling op een eigen manier op elkaar afstemmen. Dat roept onder andere de vraag op of er verschillen tussen bedrijfsstijlen zijn wat betreft de persoonskenmerken van de mensen op het bedrijf. Onder de melkveehouders in het databestand is in het kader van een studentenstage een enquête afgenomen waarin enkele vragen en stellingen

waren opgenomen over persoonlijke eigenschappen en gedrag<sup>2</sup>. Dat creëert de mogelijkheid om voorgaande stijlanalyse aan te vullen met een analyse van de antwoorden op enkele vragen. Op grond van deze exercitie is niet zozeer een direct en helder verband aan te geven tussen persoonskenmerken en bedrijfsstijlen, maar wel tussen opvattingen van bedrijfshoofden over 'het ideale bedrijf' en de bedrijfsstijl. Het voorleggen van een zevental vragen betreffende opvattingen over 'het ideale bedrijf' resulteerde in een uitkomst die aansluit bij de voorgaande stijlanalyse en deze bevestigt. In tabel 5.1 staan zeven tegenstellingen waar de respondent van

Tabel 5.1 Stellingen over 'het ideale bedrijf'

Als boer heb ik een bedrijf om van te leven	1	2	3	4	5	6	Als boer leef ik voor mijn bedrijf
De echtgenote van een boer kan best een eigen leven leiden los van het bedrijf	1	2	3	4	5	6	De echtgenote van een boer kan zich het beste instellen op het bedrijf
Kinderen hoeven niet steeds te merken dat hun ouder boer is	1	2	3	4	5	6	Een voordeel van het boeren is dat je kinderen van jongs af aan kan betrekken bij het bedrijf
Mijn ideale bedrijf zoekt het vooral in lage kosten	1	2	3	4	5	6	Mijn ideale bedrijf zoekt het vooral in hoge opbrengsten
Mijn ideale bedrijf heeft een evenwichtige opbouw in combinatie met een geleidelijke groei	1	2	3	4	5	6	Mijn ideale bedrijf loopt voorop in moderniteit en aantal koeien en groeit relatief harder dan de rest
Mijn ideale bedrijf onderscheidt zich in kwantiteit	1	2	3	4	5	6	Mijn ideale bedrijf onderscheidt zich in kwaliteit
Mijn ideale bedrijf is in staat mee te bewegen op de golven van de markt wat betreft prijs	1	2	3	4	5	6	Mijn ideale bedrijf onderscheidt zich ten opzichte van de bulk waardoor het minder last heeft van prijsschommelingen

<sup>2</sup> :: M. Klever, Ondernemersstijlen en bedrijfsstijlen, stageverslag Wageningen Universiteit, oktober 2011.

Tabel 5.2 Correlaties tussen opvattingen over het ideale bedrijf en stijlen

	Bedrijf- Leven vs Leven- Bedrijf	Echtgenote eigen leven vs Echgenote instellen op bedrijf	Kinderen zelfstandig vs Kinderen betrekken	Lage Kosten vs Hoge opbrengsten	Evenwichtig, geleidelijke groei vs Modern en snelle groei	Kwantiteit vs Kwaliteit	Bulk vs Onder- scheid
factor score Kostenbespaarders				-.278**	-.237**		.152
factor score Schaalvergroters			-.216**	.001	.005		.072
factor score Koeienboeren			.010		.394**	-.300**	
factor score Arbeidsbespaarders		-.189*			.000	.254**	
		.024		-.200*		.002	
				.017		-.212*	
						.011	

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). \* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Alleen significante correlaties zijn in de tabel opgenomen.

moest aangeven welke score (1 t/m 6) het beste bij hem/haar past. In tabel 5.2 worden de (enigszins) significante correlaties van deze stellingen met de stijl-dimensies weergegeven. Deze uitkomsten schragen het beeld van de verschillende stijlen. Zo opteren bijvoorbeeld Kostenbespaarders meer voor, inderdaad, lage kosten dan voor hoge opbrengsten en meer voor geleidelijke groei dan voor snellere groei; bij Schaalvergroters gaat kwantiteit boven kwaliteit en snelle groei boven geleidelijke groei; bij Koeienboeren gaat kwaliteit boven kwantiteit; en dergelijke.

Kortom er zijn indicaties dat er een verband is tussen opvattingen over 'het ideale bedrijf' en stijl. Qua persoonskenmerken lieten de analyses wel verschillen tussen bedrijfsstijlen zien (de Koeienboeren

scoorden bijvoorbeeld hoger dan de andere stijlen op 'precies werken' en Schaalvergroters voelen zich in verhouding meer ondernemer dan boer). Echter deze verschillen zijn niet overtuigend genoeg om er harde conclusies uit te kunnen trekken wat betreft een soort persoonsprofiel per bedrijfsstijl. Het meten van persoonskenmerken door middel van een enquête is lastig gebleken doordat de correspondenten moeten reflecteren op hun eigen gedrag zonder dat doorvragen mogelijk is. Daarom mag hieruit niet de conclusie worden getrokken dat er zeker geen verband is tussen bedrijfsstijlen en persoonskenmerken. Nieuw onderzoek hiernaar zou meer inzicht kunnen opleveren.



## 6 :: Stijlen en duurzaamheid



Lag in voorgaande analyse het accent op de bedrijfsopzet en -economie, hier gaan we in op de duurzaamheidsaspecten, vooral het mineralenbeheer. Tabel 6.1 bevat per stijl gegevens over het gebruik van stikstof en fosfaat. De hele stikstofkringloop per stijl is te vinden in bijlage 1. Kijken we eerst naar de overschotten per hectare, dan blijkt dat, zowel voor stikstof als fosfaat de Kostenbespaarders duidelijk het laagste overschot hebben en de Schaalvergroeters het hoogste. De Kostenbespaarders hebben de laagste input van krachtvoer, kunstmest en dierlijke mest per hectare. Koeienboeren hebben de hoogste krachtvoer input per ha. Hoewel het zo milieuvriendelijk mogelijk produceren altijd als gewenst kan worden gezien, hoeven de praktische consequenties van de genoemde verschillen op dit moment niet erg groot te zijn. Echter, gezien de te verwachten aanscherping van het mestbeleid kan dit veranderen. Zo zal waarschijnlijk de 'ruimte voor groei' in de toekomst, zeker als na 2015 de quotumbepanking verdwijnt, steeds meer afhankelijk worden van dergelijke milieu-indicatoren.

Omdat het huidige en toekomstige beleid aangaande stikstof en fosfaat gebaseerd is op overschotten per hectare is de insteek 'per hectare' relevant en begrijpelijk. Maar milieuprestaties kunnen ook anders worden bekeken dan per hectare. Het is niet zo verwonderlijk dat de relatief extensieve bedrijven van Kostenbespaarders als 'beste' uit de bus komen. In tabel 6.2 zijn ook de gegevens 'per koe' (alleen voor stikstof) en 'per kg meetmelk' (voor stikstof en fosfaat) opgenomen. Opvallend is dat ook bij deze insteken de relatief extensieve Kostenbespaarders (laag kg melk per ha, lage productie per koe), in alle gevallen het laagste N-overschot realiseren.

De stelling, zoals nogal eens in zijn algemeenheid wordt geponeerd, dat een intensieve productie 'het efficiëntst' is in de zin dat deze 'het schoonst' is per kg product, gaat in dit geval dus niet op.

Ook als gekeken wordt naar de 'benutting' (% output/input) dan blijft het beeld hetzelfde: Kostenbespaarders, die vooral zijn gericht op de productie van eigen ruwvoer, hebben zowel voor stikstof als fosfaat de hoogste bedrijfs-benutting. Dat komt vooral doordat de benutting in de bodem hoog is. Bij het verlagen van de stikstof- en fosfaat-belasting van het milieu gaat het dan ook niet alleen om het terugdringen van de aanvoer, maar zeer zeker ook om het verhogen van de benutting. Wellicht vormt deze 'benutting' een belangrijke schakel tussen bedrijfseconomie en duurzaamheid. In veel DMS-studiegroepen wordt veel aandacht besteedt aan zogenaamde 'kringlooplandbouw'. Een belangrijke focus hierbij de balans en input en output, zoals bijvoorbeeld: a) evenwicht tussen krachtvoergebruik en melkproductie, of b) evenwichtsbemesting waarbij gestreefd wordt naar een balans tussen bemesting en graslandopbrengsten. Het doel is een hogere bedrijfsbenutting van stikstof, schoner produceren (lager overschot) en het verlagen van de kostprijs (m.n. door minder aankoop van kunstmest en voer). Dat in de loop van de tijd forse verbeteringen zijn gerealiseerd wordt geïllustreerd in het voorbeeld dat in bijlage 2 is opgenomen

Aanvullend op de voorgaande analyse van 'fysieke inputs' kunnen we kijken naar de kosten van inputs. In tabel 6.2 zijn de kosten opgenomen van enkele inputs 'per kg melk'. Ook hier doen de Kostenbespaarders hun naam eer aan en laten zien dat 'schoner' ook kan resulteren in lagere kosten per

Tabel 6.1 Stikstof- en fosfaat-efficiëntie per stijl

		Kosten- bespaarders	Schaal- vergroters	Koeien- boeren	Arbeids- bespaarders
<b>Kg N per Ha</b>	Overschot	144	227	217	210
	Krachtvoer	98	179	190	159
	Kunstmest	124	149	139	145
	Dierlijke mest	231	307	298	282
<b>Kg N per Koe</b>	Overschot	91	124	116	112
	Krachtvoer	62	97	98	82
	Kunstmest	7538	7708	8605	6510
	Dierlijke mest	144	170	163	149
<b>Kg N per kgMM</b>	Overschot	.0115	.0138	.0121	.0135
	Krachtvoer	.0078	.0107	.0101	.0098
	Kunstmest	.0098	.0093	.0082	.0097
	Dierlijke mest	.0183	.0191	.0169	.0183
<b>Benutting N in %</b>	Benutting veestapel	25	24	26	24
	Benutting bodem	64	55	58	56
	Benutting bedrijf	38	32	35	32
<b>Kg P<sub>2</sub>O<sub>5</sub> per Ha</b>	Overschot	9.2	27.1	19.6	23.5
	Krachtvoer	35.6	61.4	64.8	56.2
	Kunstmest	7.0	9.3	4.5	8.1
	Dierlijke mest	79.3	93.4	86.9	88.7
<b>Kg P<sub>2</sub>O<sub>5</sub> per KgMM</b>	Overschot	0.0007	0.0016	0.0011	0.0014
	Krachtvoer	0.0028	0.0037	0.0035	0.0035
	Kunstmest	0.0006	0.0006	0.0003	0.0006
	Dierlijke mest	0.0063	0.0059	0.0051	0.0059
<b>Benutting P<sub>2</sub>O<sub>5</sub> in %</b>	Benutting veestapel	29	31	33	29
	Benutting bodem	100	83	95	85
	Benutting bedrijf	86	67	73	68

kg melk. Daarnaast impliceert hun bedrijfsopzet, die is gebaseerd op een hoog aandeel eigen ruwvoer, een hogere ongevoeligheid voor hoge voerprijzen. In tabel 6.2 zijn de kosten voor mestafvoer niet meegenomen omdat deze qua omvang vrijwel wegvallen ten opzichte van de in de tabel genoemde inputs<sup>3</sup>. Mogelijk kan in de toekomst,

bij een aangescherpt mestbeleid in combinatie met groei-ambities na 2015, deze kostenpost veel zwaarder gaan wegen bij bedrijven met een mineralenoverschot. Of, anders geformuleerd, omdat de mestafvoerkosten anders te hoog oplopen kan een te hoog mineralenoverschot de ruimte voor groei inperken.

Tabel 6.2 De kosten van enkele inputs per kg melk per stijl

Kosten inputs per Kg MM (in cent per kg melk)	Kosten- bespaarders	Schaal- vergroters	Koeien- boeren	Arbeids- bespaarders
Veevoer per KgMM (krachtvoer + bijprod. + ruwvoer + overig)	6.29	8.09	8.22	7.86
Energie per KgMM	.95	1.02	1.04	1.02
Meststoffen per KgMM (kunstmest + overig)	.96	.87	.92	.81
Totaal voer + energie + mest	8.21	9.98	10.17	9.69

<sup>3</sup> :: Gemiddeld zijn deze kosten voor het bedrijf als geheel: Kostenbespaarders € 35, Schaalvergroters € 1867, Koeienboeren € 1828, Arbeidsbespaarders € 967.



## 7 :: Enkele conclusies en toekomstgerichte lessen



Dit onderzoek laat zien dat er herkenbare bedrijfsstijlen te onderscheiden zijn en dat in elke stijl een redelijk inkomen valt te verdienen. Ook blijkt dat naarmate een bedrijf stijlspecifieker is de bedrijfseconomische resultaten beter zijn. Dit wijst op het belang van het uitbalanceren van het bedrijf volgens een heldere logica en gedachte. Het laat ook zien dat er niet 'één beste manier van boeren' is. Dit wijst ook het belang van het volgen van een duidelijke bedrijfseigen strategie en plan.

De analyse van de bedrijfsstijl is een nuttig hulpmiddel bij de discussie over bedrijfsvoering en bedrijfsontwikkeling. De grafische verbeelding van bedrijfsstijlen door middel van een diagram (zoals gepresenteerd in hoofdstuk 3) kan hierbij goede ondersteuning bieden. Dat geldt zowel voor studiegroepen als voor individuele bedrijfsbegeleiding. De bedrijfsanalyse richt de aandacht op de samenhang tussen mens (gezin), kringloop en economie en de algehele bedrijfsstrategie en voorkomt een te gedetailleerde discussie over cijfers.

De milieubelasting (in ieder geval wat betreft stikstof en fosfaat) kan sterk uiteenlopen tussen bedrijven en stijlen. Vooral de kwaliteit van de bedrijfsvoering doet er toe. Er is bijvoorbeeld ook geen eenduidig verband tussen intensiteit en milieubelasting per kg melk zoals wel eens wordt verondersteld. Het is dan ook verstandig om in het milieubeleid hier rekening mee te houden. Als beleid gebaseerd is op 'gemiddelden', dan is er geen motivatie voor boeren om het beter te doen en de kwaliteit van de bedrijfsvoering te verhogen. Geef boeren de ruimte om het op de eigen manier te doen en eigen systemen voor te ontwikkelen. Bij een dergelijk eigen systeem geldt 'het moet niet maar het mag'

(voorbeelden zijn onder andere de kringloopwijzer en bex in plaats van dierrechten). De administratieve lasten liggen daarbij niet bij de overheid, maar bij (samenwerkende) boeren; certificering gebeurt vanuit de eigen organisatie en er is een duidelijk collectief belang om het goed te doen. Dit principe geldt niet alleen voor bijvoorbeeld het mestbeleid, maar kan ook toegepast worden bij bijvoorbeeld vergroening van het GLB.

Elke stijl heeft eigen specifieke sterke punten en kwetsbaarheden. Omdat de markten in de toekomst waarschijnlijk minder stabiel zijn dan die in het verleden lijken vooral de kwetsbaarheden aan belang te winnen. Dat geldt bovenal voor de melkprijs die naar verwachting in de toekomst behoorlijke schommelingen zal laten zien. Het effect van dergelijke schommelingen kan verschillen per bedrijfsstijl. Vooral bedrijven en stijlen met een relatief lage marge per kg melk zijn kwetsbaar. Maar ook andere factoren dan de melkprijs zijn van belang. Zo bestaat het risico dat de voerprijzen hoog blijven als de melkprijs daalt wat vooral een negatief effect zal hebben voor de bedrijven die veel voer aankopen. De rente is nu reeds geruime tijd laag, en zal dat naar verwachting nog wel enkele jaren blijven, maar kan in de toekomst toch ook wel weer stijgen wat dan vooral effect zal hebben op bedrijven met een lage solvabiliteit (gering eigen vermogen). Ook de grondmarkt is ongewis. Een daling van de grondprijs kan de kredietwaardigheid van sommige bedrijven behoorlijk negatief beïnvloeden, terwijl een stijging groei duurder maakt. De arbeidsmarkt is op zijn beurt weer van belang voor sterk vergrootte bedrijven of bedrijven die in de toekomst sterk willen groeien, en die (veel) vreemde arbeid nodig hebben. Het is niet ondenkbaar dat, zoals bijvoorbeeld in de

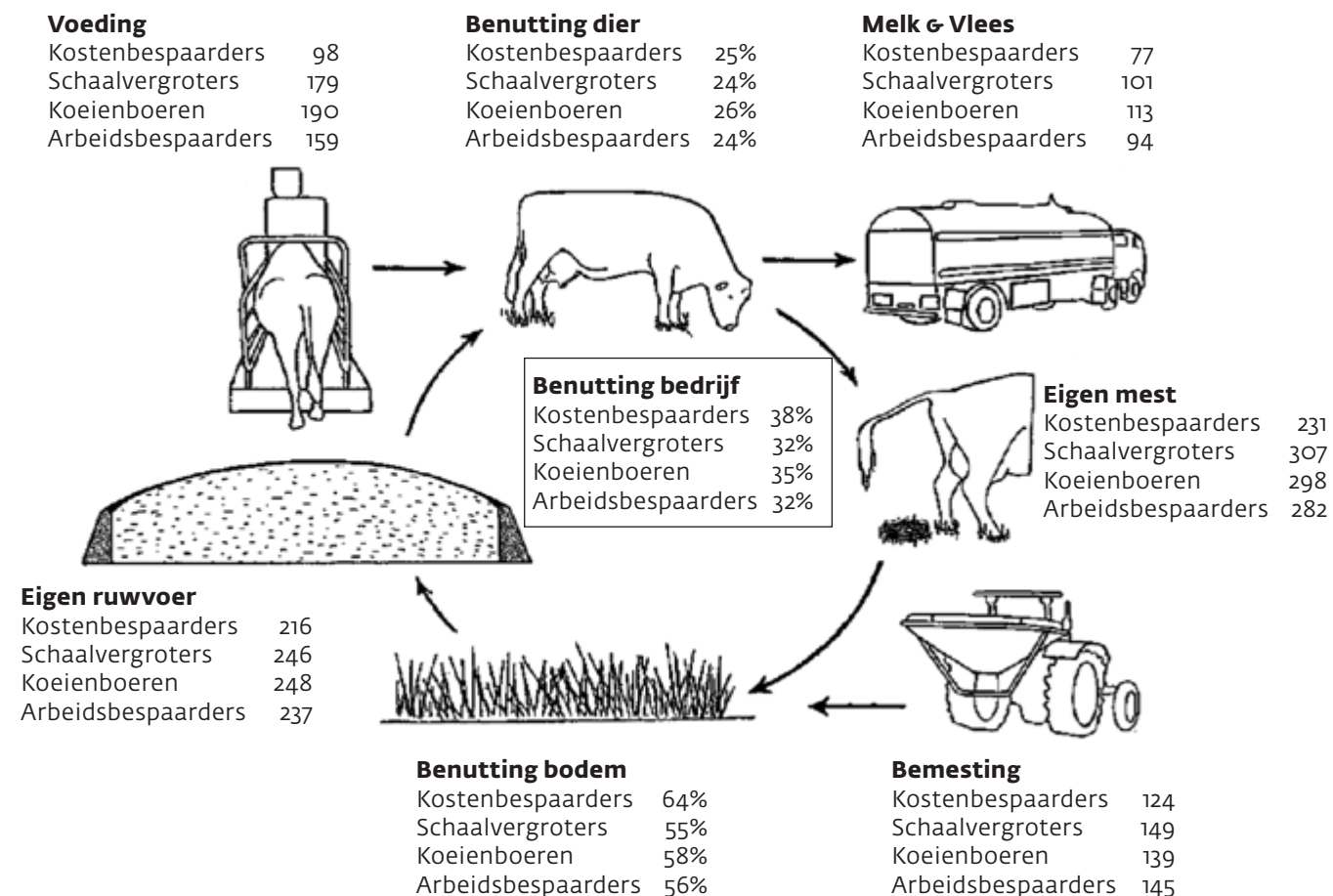


tuinbouw, de arbeid niet eenvoudig te betrekken is, zeker niet als het om geschoolde arbeid gaat (naar onze mening stelt de melkveehouderij hogere eisen aan de kwaliteit van medewerkers dan in het grootste deel van de tuinbouw waar de arbeid een meer routinematige karakter heeft). Ook zouden consumentenwensen van steeds grotere betekenis kunnen worden (eisen t.a.v. productkwaliteit, dierenwelzijn zoals het actuele debat over 'koeien in de wei' laat zien, e.d.). Naast markten zijn ook de te verwachten veranderingen in het Gemeenschappelijk Landbouw Beleid, het mestbeleid (aangescherpte normen voor stikstof en fosfaat, verplichte mestbewerking van het overschot e.d.), dierenwelzijn (koeien in de wei) en in de toekomst wellicht ook beleid aangaande CO<sub>2</sub>-emissie (klimaat) van belang.

De stijl van de Kostenbespaarders lijkt het minst kwetsbaar voor de genoemde mogelijke ontwikkelingen. Maar die indruk is grotendeels gebaseerd op de analyse van een statische situatie (het jaar 2010) waarbij voorbij wordt gegaan aan het aanpassingsvermogen van stijlen en bedrijven; als omstandigheden veranderen, dan reageren bedrijven daar op. Maar de vergelijking van het jaar 2010 met het jaar 2009, een jaar met een lage melkprijs (zie paragraaf 4.2), en de analyse van de groep bedrijven die het hardst wil groeien (zie paragraaf 4.3), illustreren duidelijk dat de risico's voor en kwetsbaarheden van bepaalde bedrijven, vooral die een lage marge per kg melk realiseren, groter zijn dan die van anderen. Juist bij deze bedrijven in het beschikken over 'buffervermogen' essentieel. Het zoeken naar relaties tussen groeistrategie, buffervermogen en duurzaamheid en het verhogen van het aanpassingsvermogen van bedrijven

lijken betekenisvolle speerpunten voor nieuw onderzoek, studiegroepen en bedrijfsontwikkeling. De verschillende ontwikkelingspaden die boeren in verschillende bedrijfstijlen voor ogen hebben kunnen daarbij dienen als basis zijn voor het opstellen en doorrekenen van scenario's.

## Bijlage 1 :: Stikstofkringloop per stijl



Gemiddelden per stijl in kg N per ha; benutting in procenten.

## Bijlage 2 :: Een voorbeeld uit de praktijk

Hiernaast worden enkele cijfers over de jaren 2000 en 2011 gepresenteerd van een Zuid-Hollandse melkveehouder die al meer dan 10 jaar actief is in een studiegroep van DMS. De vergelijking tussen deze jaren laat zien dat het stikstof-overschot fors is teruggebracht en de stikstof benutting ongeveer is verdubbeld. Deze melkveehouder heeft zijn kringloopcijfers vele malen geanalyseerd en besproken in de studiegroep. Door verschillende maatregelen, zoals onder andere een grotere mestopslag en het maken van lasagne kuilen, die deels tijdens de bijeenkomsten van de studiegroep werden geopperd, heeft hij zijn kringloop sterk weten te verbeteren. Behalve betere technische resultaten zijn ook de financiële resultaten verbeterd; het verbeteren van technische resultaten is de basis voor een beter resultaat onder de streep. De tabel hieronder bevat een deel van de overzichten die wordt besproken tijdens studiegroep-bijeenkomsten. In de tabel is onder andere te zien dat deze melkveehouder tussen 2000 en 2011 het krachtvoer- en stikstofgift fors heeft verlaagd (van 2089 naar 1364 kg per koe), de melkproductie per koe heeft verhoogd, een betere voerefficiëntie heeft bewerkstelligd, het stikstofoverschot heeft verlaagd van 192 naar 77 kg per hectare en de stikstofefficiëntie van het bedrijf ongeveer heeft verdubbeld (van 26 % naar 50%).

	2000	2011	Gem. studie groep 2011 (n=37)
<b>Algemene gegevens</b>			
Ha totaal	41,2	40,3	53,7
Ha grasland	39,4	37,4	45,3
Ha maisland	1,8	2,7	10,2
Ha akkerland			4,1
Kg afgeleverde MM	466278	520955	692137
Kg MM / ha voer	11317	12940	12893
GVE / ha	2,57	1,79	1,97
Aantal koeien	62	65	82
Jongvee / 10 koeien	4,8	1,4	7,8
Meetmelk (MM) per koe	7520	8028	8382
Krachtvoer (kg prod) / koe	<b>2089</b>	<b>1364</b>	<b>1966</b>
Ruwvoer (kg ds) / koe (aanvoer)	300	-185	148
Krachtvoer (kg prod) / 100 kg MM	<b>27,78</b>	<b>16,99</b>	<b>23,50</b>
Ruwvoer (kg ds) / 100 kg MM	3,99	-2,30	1,94
<b>Stikstof kringloop (Kg N per ha)</b>			
Voeding	91	59	108
Melk en vlees	67	78	78
Ruwvoer benut	240	209	219
Dierlijke mest	264	190	244
Bemesting	<b>168</b>	<b>96</b>	<b>130</b>
Overschot	<b>192</b>	<b>77</b>	<b>157</b>
<b>Stikstof benutting in %</b>			
Veestapel	20	29	24
Bodembenut	56	73	59
Bedrijf	<b>26</b>	<b>50</b>	<b>34</b>

*Dirksen Management Support*

## **Kringloop (wijzer) boer blijven!**

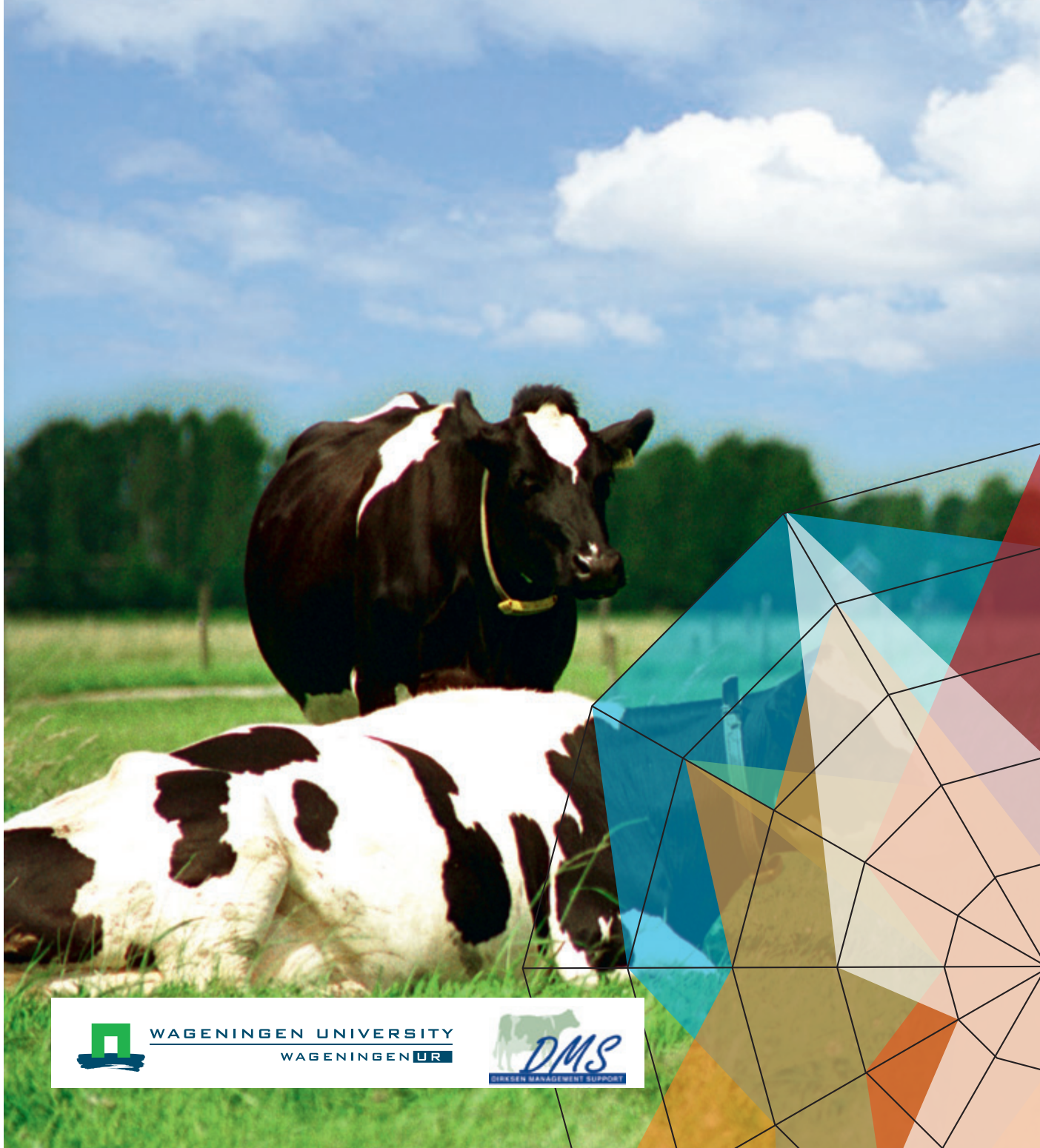
Dirksen Management Support brengt melkveehouders bij elkaar in studiegroepen waarin het vergelijken van kengetallen, zowel technische als financiële, centraal staat. Van bodembeheer tot koefamilies, van voermanagement tot mestmanagement resulterend in blije ondernemers; alles komt aan bod waarbij de kostprijs en de kringloop de rode draad vormen. In de 15 jaar dat DMS actief is heeft DMS een schat aan cijfers voorbij zien komen.

De kennis die hieruit voortvloeit geeft een extra plus tijdens de bijeenkomsten. Behalve te leren van de lessen uit het verleden probeert DMS altijd de eerste te zijn die rekt aan nieuwe ontwikkelingen. De inbreng van de eigen cijfers van de studiegroep deelnemers vormt de kern en de kracht van de studiegroep waarbij het motto is:

**Samen sta je sterk en weet je meer!**







WAGENINGEN UNIVERSITY  
WAGENINGEN UR

