



Buffercapaciteit

Bedrijfsstijlen in de melkveehouderij, volatiele markten en kengetallen

Henk Oostindie

Jan Douwe van der Ploeg

Rudolf van Broekhuizen

Buffercapaciteit

Bedrijfsstijlen in de melkveehouderij, volatiele markten
en kengetallen

Henk Oostindie

Jan Douwe van der Ploeg

Rudolf van Broekhuizen

Voorwoord

Bedrijfseconomische verslaggeving en -vergelijking zijn belangrijke instrumenten voor de Nederlandse boer en tuinder: ze maken een goed onderbouwde kijk op de ontwikkeling van land- en tuinbouw mogelijk en helpen de individuele ondernemer bij het uitzetten van een route naar de toekomst. In de laatste decennia is daar een keur aan instrumenten bijgekomen die veelal worden samengevat als management ondersteuning.

Sinds Anne Vondeling (inderdaad, de latere parlamentsvoorzitter en o.a. landbouwminister) eind jaren '40 de basis legde voor de toentertijd coöperatieve boerenboekhouding is er veel veranderd. De bedrijfseconomische verslaggeving en -analyse vormen geen statisch geheel. Ze worden voortdurend aangepast aan de wensen van de gebruikers (boeren en tuinders) en ook aan de veranderende tijden. Tijden veranderen, mensen veranderen en dat zien we terug in de manier waarop ze naar het eigen bedrijf kijken.

Door de nauwe contacten tussen organisaties als Alfa Accountants en Adviseurs en haar klanten als ook

door de hoge mate van vertrouwen over-en-weer, is het mogelijk en ook nodig om steeds weer maatwerk te leveren. En met nieuwe instrumenten te komen – met name als de tijden veranderen.

Voor deze studie hebben onderzoekers van Wageningen Universiteit en medewerkers van Alfa elkaar gevonden. De databestanden van Alfa vormen voor onderzoekers een ware goudmijn. Het gaat om betrouwbare gegevens, die zorgvuldig zijn gecontroleerd (door boer en adviseur), ze beslaan langere periodes en bieden een ongeëvenaarde kijk in het reilen en zeilen van de Nederlandse land- en tuinbouw. Dezelfde gegevens bieden ook zicht op de grote verschillen in de sector, hier samengevat als bedrijfsstijlen. Voor de adviseurs van Alfa zijn de onderzoekers op hun beurt interessante partners die wellicht de basis voor nieuwe visies en nieuwe kengetallen kunnen aanreiken. Land- en tuinbouwondernemers zijn de afgelopen periode op harde wijze geconfronteerd met een alomvattende economische en financiële crisis. En ook al lijkt de sector het hier

beter te doen dan elders het geval is, oplettendheid en vernieuwing blijven geboden. Oplettendheid – om de gevolgen van de crisis zo goed mogelijk te kunnen onderkennen. En vernieuwing – teneinde nieuwe antwoorden te vinden.

De zoektocht naar nieuwe kengetallen, hier vooral de zogeheten buffercapaciteit, past in dit kader. We vertrouwen er op dat de medewerkers van Alfa dit en soortgelijke kengetallen verder zullen perfectioneren teneinde zo de Nederlandse boeren en tuinders blijvend te ondersteunen in de analyse van hun bedrijfsresultaten en het anticiperen op veranderende omstandigheden.

Koert van der Bij

Lid Raad van Bestuur

Alfa Accountants en Adviseurs

Jan Douwe van der Ploeg

hoogleraar Wageningen Universiteit

Inhoud

Samenvatting	7
1 Inleiding	8
2 Bedrijfsstijlen	9
3 Accentverschuivingen	15
4 Verschillen in veerkracht	18
5 Bescheiden maar robuust	23
6 Op zoek naar een aangepast kengetal	27
7 Achtergronden van variatie	30
8 Buffercapaciteit	33
9 De pijlers van een goede buffercapaciteit	37
10 Enkele conclusies	40
Annex 1	44
Annex 2	47
Annex 3	49
Colofon	50

Samenvatting

Dit rapport doet verslag van een statistische analyse uitgevoerd op een bestand van Nederlandse melkveehouderijbedrijven. Dit bestand is opgebouwd door Alfa Accountants en Adviseurs. Het doel van deze analyse was na te gaan wat de effecten waren van de melkprijsdaling die zich voordeed in de tweede helft van 2008 en de eerste helft van 2009. De toenmalige prijsdaling beschouwen we als een voorbode van de situatie die steeds meer de zuivelmarkt zal typeren: een volatiele markt met scherpe prijswisselingen. Het onderzoek toont aan dat de effecten van een melkprijsdaling differentieel van aard zijn, ze variëren al naar gelang het type bedrijf. Om deze verschillen te vatten is een bedrijfsstijlenanalyse uitgevoerd die vier strategische grondpatronen naar voren brengt: schaalvergroting, fijnregulering, kostenreductie en arbeidsbesparing.

In ‘normale’ jaren kan via elk strategisch grondpatroon een goed inkomen worden verworven. Naarmate men meer ‘stijlspecifiek’ is, is het inkomen beter. In ‘slechte’ jaren ligt dit anders: dan blijken strategieën die draaien om kostenreductie en fijnregulering tot de beste resultaten te leiden. Ook de balans van vreemd en eigen vermogen speelt in slechte jaren een grote rol. Op haar beurt hangt die balans ook weer op significante wijze samen met de verschillende stijlen.

Daarmee brengt de analyse een verschil naar voren dat in de komende jaren wellicht van groot belang zal worden: dat is het verschil tussen boerenlandbouw en ondernemerslandbouw. Met dit onderscheid wordt hier geen moreel of maatschappelijk oordeel gegeven. Waar het om gaat is de vraag welke vorm van landbouwbeoefening het best moeilijke marktomstandigheden weet te weerstaan.

In de tweede helft van dit verslag staat de vraag centraal: welk kengetal biedt de melkveehouder het meeste houvast om na te gaan of zijn bedrijf over voldoende veerkracht beschikt om periodes van lage prijzen het hoofd te bieden? Er wordt een nieuw kengetal voorgesteld: buffercapaciteit. Daarnaast kijken we bij welke bedrijfsopzet (stijl) de buffercapaciteit het hoogst is en hoe deze verder op te voeren.

1 | Inleiding

Het databestand van Alfa Accountants en Adviseurs waarop dit onderzoek stoelt omvat een schat aan bedrijfstechnische en -economische gegevens over de Nederlandse melkveehouderij. Dit bestand heeft betrekking op een lange periode. Er is gekozen voor een analyse over de periode 2007-2010. Vooral omdat zich in deze periode een sterke schommeling in de melkprijs heeft voorgedaan. Alfa biedt voor deze periode een steekproef met een omvang die geacht wordt een betrouwbaar beeld te geven van de recente dynamiek binnen de Nederlandse melkveehouderij. Het betreft een steekproef van 869 bedrijven met gegevens over 2007, van 1372 met gegevens over 2010 en 862 met gegevens over beide jaren. Daarvan hebben respectievelijk 840, 838 en nogmaals 838 de status 'geschikt voor bedrijfsvergelijking'. Deze controlegroep is gebruikt om de uitkomsten over de bredere steekproef te checken. Dit forse databestand is allereerst aangewend voor factor analyses over de gegevens voor 2007 en 2010 en de bedrijfsveranderingen in de periode

2007-2010. Het oogmerk daarbij was om zicht te krijgen op de karakteristieken, continuïteit, dynamiek en veerkracht van uiteenlopende bedrijfsstijlen in de melkveehouderij. Deze analyse is vervolgens uitgebreid met aanvullende thema's zoals vermogenspositie, de wijze waarop deze samenhangen en van invloed zijn op verschillen in veerkracht van melkveebedrijven. In eerste instantie zijn verschillen in veerkracht onderzocht in relatie tot het fiscaal bedrijfsresultaat. Na overleg met de begeleidingscommissie is deze analyse aangevuld met twee andere kengetallen om verschillen in veerkracht beter te kunnen duiden. De resultaten hiervan zijn vooral in het tweede deel van dit verslag te vinden. De keuze om de verschillende analyse-stappen in de rapportage terug te laten komen vergt het nodige van de lezer. Daarom hebben we vooral betrokken insiders voor ogen met 1) praktijkkennis van de ontwikkelingen in de Nederlandse melkveehouderij en 2) een open en kritische blik op de mogelijke meerwaarde van onze analyse voor

verdere verbetering van advies en ondersteuning aan melkveehouders. Eerdere versies van dit verslag zijn besproken met enkele medewerkers van Alfa. Door hun vele contacten met agrarische ondernemers hebben zij een uniek overzicht van de Nederlandse melkveehouderij, inclusief de belangrijke verschillen en trends die zich op dit moment afbakenen. Het verslag omvat fragmenten uit deze gesprekken vanuit de overtuiging dat deze een positieve bijdrage leveren aan een beter begrip van 'de werkelijkheid achter cijfers'.

Tenslotte onze welgemeende dank aan het begeleidingsteam. Samen met (in willekeurige volgorde) Koert van der Bij, Cor van der Vaart, Rick Hoksbergen, Karel Rimmelink, Sake Kooistra, Jeroen van den Hengel en Sybren Miedema hebben we onderzoeksplannen en verschillende versies van het verslag steeds op een zeer constructieve wijze kunnen doornemen, bijstellen en tot uitvoering kunnen brengen.

Namens, de onderzoekers
Henk Oostindie



2 | Bedrijfsstijlen

Een boerenbedrijf heeft meerdere kanten; het is een méér-dimensionaal geheel. Dimensies die van belang zijn, zowel nu als met het oog op de toekomst, zijn de omvang van het bedrijf (qua areaal, aantal melkkoeien, quotum, etc.), de intensiteit van de productie (melkproductie per koe, omzet & aanwas per koe, etc.), de kosten die worden gemaakt (bijvoorbeeld de voerkosten per koe) en uiteraard ook de hoeveelheid arbeid die wordt ingezet. Deze dimensies zijn elk voor zich, maar vooral ook tezamen, van groot belang voor de totstandkoming van het inkomen en, uiteraard, ook voor de toekomstperspectieven van het bedrijf. Als men nu voor een bepaalde groep bedrijven systematisch alle relevante gegevens naloopt dan blijkt dat de genoemde dimensies niet simpelweg in elkaars verlengde liggen. De meest omvangrijke bedrijven zijn niet per definitie ook de meest intensieve bedrijven, en/of de bedrijven met de laagste kosten en/of de bedrijven met

de relatief laagste arbeidsinzet. Er is sprake van min of meer systematische verschillen. In bepaalde bedrijven ligt het accent op omvang, in andere bedrijven op intensiteit. Maar er zullen ook allerlei combinaties zijn. Factoranalyse is een veelgebruikte statistische techniek om patroonmatige verschillen bloot te leggen. Tabel 2.1 geeft een samenvatting van een factoranalyse uitgevoerd op de gegevens van 869 melkveehouderijbedrijven over het jaar 2007.

De eerste dimensie (omvang) bundelt bedrijfskenmerken als areaal, aantal melkkoeien, totale melkproductie, aantal arbeidskrachten, aantal koeien per arbeidskracht, enzovoorts. Vooral grote meermansbedrijven zullen hoog op deze dimensie scoren, terwijl kleinere bedrijven laag zullen scoren. De tweede dimensie verwijst vooral naar de intensiteit van dierlijke productie, terwijl de veebezetting (de intensiteit van het grondgebruik) laag is.

Tabel 2.1 Uitkomsten factoranalyse bedrijfsgegevens 2007

	Omvang (Schaalvergroting)	Intensiteit (Fijnregulering)	Kosten (Kostenbesparing)	Arbeidsinzet (Arbeidsbesparing)
Aantal melkkoeien	.979			
Totale melkproductie	.943			
Ha melkveehouderij	.937			
Melkkoeien per ha		-.804		
Omzet & Aanwas per koe		.795		
Omzet & Aanwas per 100 kg meetmelk		.780		
Jongvee per koe		.777		
Meetmelk per ha		-.689	-.648	
Meetmelk per koe			-.869	
Voersaldo per melkkoe		-.549	-.818	
Voersaldo per hectare			-.693	
Fokkerijkosten per koe			-.640	
Voerkosten per koe			-.530	
Ha per VAK (melkveehouderij)	.483			.792
VAK eigen (melkveehouderij)	.547			-.750
Melkkoeien per VAK (melkveehouderij)	.593			.652

Zo kan men langs alle vier dimensies lopen: ze spreken allemaal een duidelijke taal. De derde dimensie verwijst naar lage kosten en de vierde naar een lage arbeidsinzet gecombineerd met een hoog productievolume per arbeidskracht.

Uiteraard heeft elk bedrijf een bepaalde omvang, een bepaalde intensiteit, etc. Wat een factoranalyse evenwel laat zien is dat bij sommige bedrijven het zwaartepunt sterk op omvang ligt, bij andere bedrijven juist op lage kosten, of op een hoge intensiteit, terwijl er ook allerlei combinaties naar voren komen (elk individueel bedrijf heeft een score op elke dimensie – en soms zijn er

meerdere scores hoog).

Een bepaald kostenniveau, een bepaalde intensiteit of omvang komen natuurlijk niet zo maar uit de lucht vallen. Ze vloeien voort uit het strategische handelen van de boer. Een grote bedrijfsomvang zal vaak het resultaat zijn van een strategie die gericht is op schaalvergroting. Hetzelfde geldt voor de andere dimensies: ze zijn het resultaat van strategisch handelen, van het centraal stellen van fijnregulering, van het nastreven van kostenbesparingen of het zoeken naar arbeidsbesparing. De wisselwerking tussen mens en bedrijf is vaak zo nauw dat boeren bij wie schaalvergroting centraal staat, en

die dus een groot bedrijf proberen op te bouwen, wel *schaalvergroters* worden genoemd. Zo kan men ook van *fijnreguleerders*, van *kostenbespaarders* en *arbeidsbespaarders* spreken¹.

Aan het einde van deze paragraaf geeft tabel 2.2 een gedetailleerd beeld van de stijl-specifieke karakteristieken zoals geïdentificeerd met de statistische analyse over 2007 gegevens. De tabel presenteert de gemiddelde karakteristieken van de meest typische vertegenwoordigers van de onderscheiden stijlen, dat wil zeggen: bedrijven met een score > 1 op de verschillende factoren. Daaruit komen aanzienlijke verschillen in schaal, intensiteit, bedrijfstechnische en -economische resultaten naar voren. Nadere analyse leert bovendien dat naarmate een bedrijf zich méér stijl-specifiek profileert (niet een beetje fijnregulering, maar een fijnregulering die tot in alle details wordt doorgezet, etc.), de verschillen in bedrijfsresultaten toenemen.

Het ‘gezicht’ van de stijlen

Geïnterviewde Alfa-adviseurs blijken hiervoor genoemde stijlen in de praktijk vaak heel goed te herkennen: “Kostenbespaarders zijn als bedrijfsstijl zeker herkenbaar voor mij. Dat zijn de mensen die het weinig geld uitgeven in de genen hebben, er wordt bijvoorbeeld weinig geld uitgegeven aan erfverharding, ook in het voorhuis vindt je weinig luxe. Het zijn de bedrijven waar vertegenwoordigers niet al te snel naar toegaan, het valt niet mee hier wat te verdienen. Het zijn bedrijven waar de koeien geen melk geven maar melk ‘ruilen’: een koe krijgt niet meer dan 2 kg krachtvoer per kg melk. Hier gaan ze met kleine, zelf uitgevoerde reparaties pas na 3 keer in plaats van elke keer naar het mechanisatiebedrijf en de stallen krijgen pas na 20 jaar nieuwe lichtplaten. Kortom, het zijn mensen die heel goed beseffen dat

je ook iets kunt overhouden door weinig geld uit te geven.”

Een collega voegt daar aan toe:

“Als je mij zou vragen de 10 best verdienende bedrijven uit mijn werkgebied (West Nederland) op een rijtje te zetten, dan zouden daar heel veel kostenbespaarders tussen zitten. Het zijn bedrijven zonder al te veel toeters en bellen, er wordt niet teveel aan loonwerk uitgegeven, ze hebben wat oudere, maar zeer goed onderhouden machines...Je zult vaak zien dat ze een eigen stier hebben, scherp voeren, de veearts hoeft niet al te vaak te komen, er ligt geen duur zaagsel in de boxen ... kijk op die manier kan niet iedereen werken. Het is een eigen cultuur. De aanpak van de kostenbespaarders is natuurlijk niet zomaar te kopiëren, het is niet voor iedereen weggelegd...”

Overigens wil dit alles niet zeggen dat het om traditionele bedrijven zou gaan die bijvoorbeeld moderne technologie zouden schuwen. Het punt is dat ze nieuwe technologieën op een specifieke, op een stijleigen manier gebruiken:

“Voor de kostenbespaarders geldt heel sterk dat ze alleen geld uitgeven als ze het zich kunnen permitteren. Een melkrobot kan al 17 jaar oud zijn, maar er wordt niet aan gedacht om die te gaan vervangen. Men redeneert veelmeer: die robot ken ik nu van binnen en buiten, als er iets aan de hand is kan ik het inmiddels steeds vaker zelf oplossen, dat scheelt een hoop aan onderhoudskosten. Het zijn de mensen die alleen een euro uitgeven als ze zeker weten dat ze daar 1,10 voor terugkrijgen”.

Ook de schaalvergroters zijn duidelijk herkenbaar: “Ja, dat zijn dus de bedrijven die hard door groeien,

¹ In de alledaagse taal op het platteland gaat het vaak om koeieboeren, trekkerboeren, zuinige boeren en grote boeren. Maar er zijn veel variaties, zoals eerder bedrijfsstijlonderzoek in verschillende regio's duidelijk maakt.

die grote sprongen maken, die na een forse uitbreiding misschien een jaar pas op de plaats maken, maar waar het al weer snel begint te kriebelen. Een van mijn klanten heeft bijvoorbeeld 2 jaar geleden 90 koeien er bij gekocht. Dat gaat dus om een forse uitbreiding. Toen ik daar pas weer was vertelde hij me doodleuk dat er weer iets moest gebeuren, hij had het naar eigen idee inmiddels allemaal weer aardig onder controle en er moest weer geïnvesteerd worden”.

En een ander constateert:

“Groeï is voor hen het toverwoord dat alle problemen kan oplossen, waar wij als adviseurs overigens zeker in het verleden flink aan hebben meegewerkt, we hebben het erin gepompt dat je via groei vooral de niet-toege-rekende kosten kunt terugdringen. Wel is het zo dat je regionale verschillen ziet. In Salland zie je bijvoorbeeld, mede door hoger grondprijzen minder groeiers dan in Friesland. In de buurt van Raalte weer meer dan in delen van Drenthe. Goede groeiers weten inderdaad de marginale kosten te verlagen, het zijn ook zeker niet altijd grondkopers, groei kan ook worden gerealiseerd middels een steeds groter deel losse grond, dus tijde-lijke pacht en huur. Groeiers hechten veelal weinig be-tekenis aan de eigen vermogenspositie, het zijn mensen die veelmeer sturen op de kasstroom. Een groeiende kasstroom daar draait bij hen om”.

Ook een derde gespreksgenoot kijkt kritisch terug:

“Bij de groeiers is het zo dat daar vaak veel onderschat-ting naar boven komt. Men zegt te makkelijk: we gaan van 80 naar 120 koeien, maar dan onderschatten ze de hele reeks complicaties en problemen die zo’n sprong met zich mee kan brengen. En ja, dat wreekt zich dan later weer. Kijk, het vraagt om een andere aanpak, na zo’n sprong naar 120 koeien, en het voer komt ook niet zomaar uit de lucht vallen. Men staart zich te vaak blind op de verlaging van de vaste kosten die zo a.h.w. automatisch zou optreden...Men dacht, richting 2015

krijgen we meer ruimte Zo zijn er onverantwoorde dingen gebeurd”.

De derde dimensie uit Tabel 2.1 komt de Alfa-deskundigen evenmin vreemd voor:

“In jullie 3e bedrijfsstijl, aangeduid met het begrip in-tensiteit, herken ik vooral de diervverzorgers, dus goede boeren in de zin van goed op koeien en jongvee weten te passen, maar niet in de zin van ook goed kunnen onderhandelen of een strategie bepalen om te zorgen dat je in de toekomst mee blijft doen. Het zijn de jongens die goed luisteren naar een voorlichter van de mengvoe-derhandel als die met een nieuwe brok komt en belooft dat die de melkproductie zal doen stijgen. Het gaat in mijn ogen om de grote groep boeren die meer vakman is dan ondernemer. Dus boeren die de voorkeur geven aan een eigen machinepark in plaats van de loonwerker om daarmee voor een stukje zekerheid te kiezen en niet de economische kant van zaken centraal stellen. Het zijn de boeren die tevreden zijn als ze alle rekeningen kunnen betalen, dus niet denken in termen van winst maken, maar vooral kijken naar de stand van zaken op de lopende rekening, daar sturen ze op, over de vraag of het allemaal wel of niet rendabel is maken ze zich veel minder druk. Het zijn ook de bedrijven waar men vreemd op kijkt als je ze voorrekenent hoe ver de bedrijfsopbreng-sten dalen bij een verlaging van de melkprijs met 3 cent, dan kijken ze je aan en vragen: gebeurt dat dan?”

De vierde stijl tenslotte, die draait om arbeidsbesparing, sluit wat minder eenduidig aan bij de praktijkbeleving van onze Alfa-gesprekspartners:

“De arbeidsbespaarder zie ik wat minder voor me. Dan kom je in mijn beleving bij de automatiseerders uit, de bedrijven waar veelal nevenfuncties aanwezig zijn, maar dat komt dan weer minder in de cijfers tot uitdrukking die jullie bij deze bedrijfsstijl onderscheiden inder in de cijfers tot uitdrukking die jullie bij deze bedrijfsstijl on-derscheiden. Zo is het gemiddeld aanvullend inkomen

nauwelijks hoger dan voor de andere bedrijfsstijlen, al neemt onze bedrijfsboekhouding niet alle aanvullende inkomsten mee die op een bedrijf aanwezig kunnen zijn, dat kan ook als privé inkomsten verwerkt zijn”.

Anderen hebben een beeld voor ogen dat evenmin direc-te aansluiting vindt bij de statische analyse bevindingen: “Bij de arbeidsbespaarders staan de koeien permanent op stal, ze hebben niet de scherpste kostprijs deze be-drijven, maar er wordt toch een bewuste keuze gemaakt voor deze manier van boeren. Vaak omdat het een jonge boer alleen is, de vrouw werkt elders. Je moet bedenken dat deze bedrijven op papier vaak beter uitkomen dan in het echt. Dat heeft vooral te maken met de afschrijvin-gen op de machines”.

Dit sluit aan bij onze eigen indruk dat achter de bedrijfs-stijl van *arbeidsbespaarders* vooral jonge melkveehouders schuil gaan die recent het bedrijf hebben overgenomen

terwijl hun partners vooral kiezen voor eigen inkomens-activiteiten buiten het bedrijf.

Terug naar de cijfers

Om de continuïteit en stabiliteit van de bedrijfsstijlen te toetsen hebben we allereerst een factoranalyse uit-gevoerd over bedrijfsgegevens voor 2010 (zie annex 2). Daaruit komt naar voren dat de uitkomsten voor 2010 een grote gelijkenis vertonen met de stijlen die voor 2007 werden blootgelegd. Bovendien is er sprake van sterk positieve correlaties tussen gelijknamige bedrijfs-stijlen voor beide tijdstipmomenten.

Tegelijkertijd wijzen de uitkomsten van beide analyses op aanzienlijke standaardafwijkingen rond de gemid-delde stijlkenmerken. Het laatste vraagt om een aanvullende, meer dynamische analyse rondom de ont-wikkelingen binnen en tussen bedrijfsstijlen, waar we in de volgende paragraaf nader op in zullen gaan.



Tabel 2.2 Stijlspecifieke karakteristieken voor 2007

	Gemiddelde karakteristieken bedrijfspatronen 2007			
	Schaal- vergroeters (N=125)	Fijn- reguleerders (N=94)	Arbeids- bespaarders (N=104)	Kosten- bespaarders (N=134)
Totaal meetmelk	1.130.000	552.000	710.000	461.000
Ha melkveehouderij	80	52	56	44
VAK totaal (melkveehouderij)	2,2	1,6	1,3	1,5
Melkkoeien per VAK	67	42	71	47
Melkkoeien per ha	1,8	1,3	1,6	1,7
Meetmelk per ha	14.900	10.600	12.900	10.600
Meetmelk per koe	8.367	8.305	8.370	6.415
Voersaldo per ha	4.467	3.965	3.776	3.219
Voersaldo per koe	2.521	2.690	2.437	1.956
Voersaldo per kg meetmelk	27,5	27,7	27,2	27,4
Voerkosten per koe	602	615	624	454
Omzet en Aanwas per koe	206	352	175	170
Bedrijfsaldo per 100 kg meetmelk	32,7	35,5	32,6	35,1
Aanvullend inkomen per 100 kg meetmelk	6,3	7,7	7,1	8,1
Beschikbaar voor HARR per 100 kg meetmelk	23,1	23,3	21,7	23,4
Betaalde rente per 100 kg meetmelk	5,3	4,3	5,5	4,5
Toegerekende kosten per 100 kg meetmelk	10,2	11,0	10,8	9,9
Niet-toegerekende kosten per 100 kg meetmelk	9,6	12,2	10,9	11,7
Bedrijfsmarge per 100 kg meetmelk	6,2	5,0	4,1	5,8
Betalingscapaciteit per 100 kg meetmelk	14,6	12,8	13,6	13,4
Reserveringscapaciteit per 100 kg meetmelk	11,0	10,2	9,7	10,5
Kritieke melkprijs per 100 kg meetmelk	28,2	30,0	30,5	28,9
Fiscaal resultaat per 100 kg meetmelk	6,7	8,7	5,6	9,5



3 | Accentverschuivingen

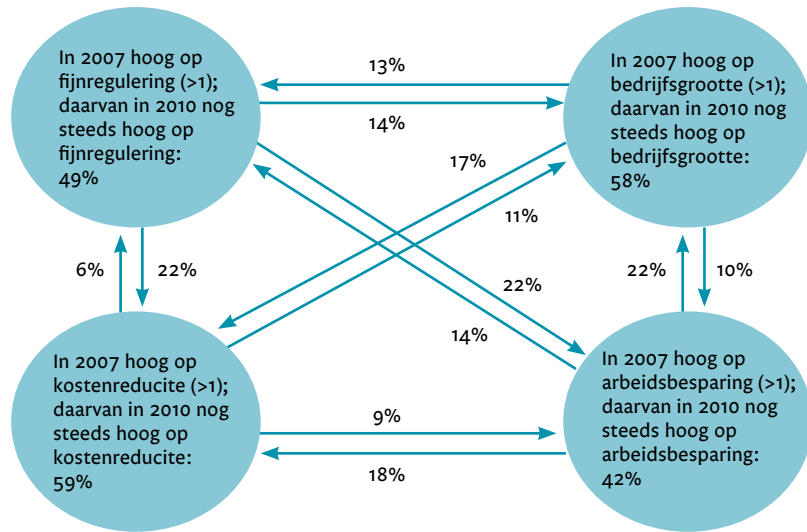
Eén van de richtinggevende vragen in onze analyse is hoe verschillende bedrijfsstijlen hebben gereageerd op de melkprijsverlaging die in 2008 inzette. Figuur 3.1 laat zien dat er zowel sprake is van continuïteit als van een zoektocht naar (en opbouw van) nieuwe stijlposities. Stijlverschuivingen hebben we aangegeven met pijlen in de figuur. We hebben de indruk dat het percentage verschuivingen in de periode 2007-2010 behoorlijk hoog is – nadere onderbouwing van deze indruk vergt echter een vergelijking met stijlverschuivingen in relatief rustige periodes.

De meeste van deze verschuivingen zijn *accentverschuivingen*. Het gaat niet om een radicale verandering, maar vrijwel steeds om subtiele aanpassingen. Technisch gesproken gaat het om bedrijven die veelal hoog scoren op beide stijlen en die in onze vierjarige onderzoeks-

periode het accent geleidelijk verleggen; in 2007 scoort een bedrijf bijvoorbeeld hoog op zowel bedrijfsgrootte en fijnregulering, maar is de score op bedrijfsgrootte is net iets hoger dan die op fijnregulering – vervolgens verschuift het accent naar fijnregulering: men gaat meer nadruk op fijnregulering leggen. Dit gezegd hebbende is het opvallend dat de *kostenbespaarders* niet alleen het meest stabiel waren (59%), maar dat de meeste accentverschuivingen ook richting deze bedrijfsstijl gingen.

Voor de praktijkmensen van Alfa zijn deze verschuivingen geen verrassing: **“Het overzicht van de accentverschuivingen is een ‘eye-opener’. En het bevestigt wat menig adviseur ook wel aanvoelt en merkt in de praktijk”.**

Figuur 3.1 Stijlcontinuïteit & Stijlverschuivingen



En een collega merkt op:

“De verschuivingen die jullie beschrijven zie ik in de praktijk terug. Zo zal een arbeidsbespaarder veelal richting de schaalvergroter opschuiven als die klem komt te zitten. Dan heb je het bijvoorbeeld over een vrouw die niet langer accepteert dat er alleen maar gewerkt wordt en dat er arbeid bij moet komen. Het laatste kan alleen maar door een flinke bedrijfsuitbreiding als je inderdaad het aantal uren per koe niet wilt oplaten lopen, iets waaraan de arbeidsbespaarder veel waarde hecht. Schaalvergroting is dan de enige weg om meer flexibiliteit in de arbeidsinzet te kunnen realiseren. En een kostenbespaarder zal vooral richting schaalvergroting opschuiven op het moment dat er geld opzij is gelegd voor investeringen, daar zal schaalvergroting veel minder via de Bank verlopen”.

Cruciaal is natuurlijk welke expressies van stabiliteit en verschuiving achteraf als het meest geslaagd naar voren komen. Een eerste indruk daarvan vinden we in tabel 3.1. Daaruit blijkt o.a. dat 1) vooral de bedrijfsresultaten van Permanente Arbeidsbespaarders² stelselmatig achterblijven; 2) dat de Permanente Fijnreguleerders en Kostenbespaarders zich het best staande weten te houden in het zware jaar 2009; 3) dat een zekere flexibiliteit in termen van verlegging van stijlaccenten loont in moeilijke periodes en 4) dat met name verschuivingen richting kostenbesparing en fijnregulering gunstig uitpakken voor behoud van bedrijfsresultaat per 100 kg meetmelk. Van de 16 mogelijke bewegingen laten de volgende vier over de periode 2007-2010 een stijgend fiscaal resultaat zien: S → F; F → S; K → F en A → K.

Tabel 3.1 Gemiddeld fiscaal bedrijfsresultaat per 100 kg meetmelk over de periode 2007-2010 in relatie tot stijlcontinuïteit & stijlverschuivingen

	N	2007	2008	2009	2010
Permanente Schaalvergroters	66	5,5	4,1	1,0	6,3
Permanente Fijnreguleerders	46	8,8	7,8	3,2	7,6
Permanente Kostenbespaarders	78	10,0	8,2	3,7	8,6
Permanente Arbeidsbespaarders	53	6,0	5,2	0,6	5,3
Schaalvergroting → Fijnregulering	15	9,3	8,5	4,8	9,5
Schaalvergroting → Kostenbesparing	19	8,2	6,2	3,6	5,8
Schaalvergroting → Arbeidsbesparing	12	5,0	5,5	1,1	2,6
Fijnregulering → Schaalvergroting	13	6,8	7,3	4,3	8,2
Fijnregulering → Kostenbesparing	21	9,4	8,9	6,7	7,7
Fijnregulering → Arbeidsbesparing	21	6,4	8,0	2,4	6,3
Kostenbesparing → Schaalvergroting	14	9,4	8,4	4,7	7,3
Kostenbesparing → Fijnregulering	8	8,3	7,2	4,2	11,0
Kostenbesparing → Arbeidsbesparing	11	9,6	7,3	3,2	6,4
Arbeidsbesparing → Schaalvergroting	27	5,6	4,0	0,1	3,9
Arbeidsbesparing → Kostenbesparing	22	7,7	6,6	-0,3	4,8
Arbeidsbesparing → Fijnregulering	17	6,7	6,9	2,0	7,8
Gemiddelde totale Alfa bestand	869+	8,2	7,4	3,1	7,3

² Bedrijven die zowel in 2007 als in 2010 hoger dan +1,00 scoorden op factor ‘arbeidsbesparing’. Hetzelfde geldt voor de andere groepen.



4 | Verschillen in veerkracht

Voor een nadere beschouwing van de veerkracht in het moeilijke jaar 2009 hebben we de bedrijven verdeeld in vier groepen. Uitgaande van het gemiddelde fiscale resultaat over 2009 (M) en bijbehorende standaardafwijking (s), een eerste groep met een *bovengemiddeld* fiscaal resultaat per 100 kg meetmelk (hoger dan M+s). Een tweede groep met een *boven gemiddeld* fiscaal resultaat (tussen M en M+s), een derde groep *minder dan gemiddeld* (tussen M en M-s) en een vierde *ver onder gemiddeld* (lager dan M-s). Tabel 4.1 geeft het gemiddelde fiscale resultaat per 100 kg meetmelk voor deze verschillende groepen. De tabel laat zien dat het effect van de lage melkprijs in 2009 sterk varieert. Voor een flink deel van de bedrijven is er sprake van een sterk negatief fiscaal resultaat (wat in de praktijk neerkomt op een negatieve cashflow); een eveneens aanzienlijke groep boekt daarentegen een fiscaal resultaat dat sterk

positief is. Het verschil tussen beide extremen (*ver boven* minus *ver onder* gemiddeld) bedraagt maar liefst 24,25 Euro per 100 kg meetmelk.

Geïnterviewde adviseurs onderkennen vanzelfsprekend de moeilijke situatie in 2008/2009 vanuit de praktijk: **“De financiële problematiek zoals geschetst in jullie verhaal is voor mij zeker herkenbaar. Op veel bedrijven zag je in 2009 de rekening courant terug lopen, crediteuren begonnen ons als adviseurs te bellen over de financiële situatie in de melkveehouderij. Het gros van de boeren, zeg maar zo’n 80%, boerde op het scherpst van de snede in de zin van een teruglopende geldstroom. Dan krijg je dus de volgende reacties: 1) verzoek aan de bank om aflossingen tijdelijk stop te zetten; 2) vervangingsinvesteringen die vooruit worden geschoven; 3) een tandje minder privé uitgeven en**

Tabel 4.1 Groepsindeling op basis van verschillen in fiscaal resultaat per 100 kg meetmelk in 2009

	N	Gemiddeld fiscaal bedrijfsresultaat 2009
Ver onder gemiddeld M	178	-9,70
Minder dan gemiddeld M	401	-0,20
Bovengemiddeld M	460	+5,83
Ver boven gemiddeld M	204	+14,55

Tabel 4.2 Gemiddelde karakteristieken groepen met extreme verschillen in fiscaal bedrijfsresultaat in 2009.

	Fiscale resultaat in 2009 ver onder gemiddeld (N=178)	Fiscale resultaat per 100 kg meetmelk ver boven gemiddeld (N=204)
Totale opbrengsten per 100 kg meetmelk	28,77	30,98
Toegerekende kosten	11,54	9,55
Saldo per 100 kg meetmelk	17,23	21,43
Niet toegerekende kosten	12,42	10,03
Beschikbaar voor HARR per 100 kg meetmelk	4,81	11,40
Totale HAR lasten per 100 kg meetmelk	21,25	8,05
Waarvan betaalde rente per 100 kg meetmelk	7,15	2,19
Waarvan afschrijvingen per 100 kg meetmelk	14,25	5,61
Aanvullend inkomen per 100 kg meetmelk	6,96	8,56

Tabel 4.3 Gemiddelde investeringen per 100 kg meetmelk voor beide groepen over periode 2007-2010

	2007	2008	2009	2010
Fiscale resultaat 2009 ver onder gemiddeld	23,57	30,44	17,36	9,93
Fiscale resultaat 2009 ver boven gemiddeld	7,17	7,42	6,31	10,97

Tabel 4.4 Gemiddelde aflossingen per 100 kg meetmelk voor beide groepen over periode 2007-2010

	2007	2008	2009	2010
Fiscale resultaat 2007 ver onder gemiddeld	3,21	4,18	2,71	4,26
Fiscale resultaat 2007 ver boven het gemiddelde	1,90	1,79	1,11	2,44

4) waar kunnen we nog wat halen in de vorm van kostenbesparing, de krachtvoergift zie je bijvoorbeeld vaak terug lopen in moeilijke tijden.

Tabel 4.2 geeft een gedetailleerd overzicht van achterliggende verschillen in kosten en opbrengsten tussen beide groepen met sterk uiteenlopende fiscale bedrijfsresultaten over 2009. Daaruit blijkt dat bedrijven met een lager resultaat zowel qua variabele kosten (hier: toegerekende kosten) als algemene kosten (niet toegerekende kosten) beduidend hoger zitten dan de bedrijven die wel veerkracht tonen. De grootste verschillen treden evenwel op bij de zogeheten *HAR lasten* (huur en pacht van grond, betaalde rente, leasen van quotum en afschrijvingen). Er is bijna vijf Euro per 100 kg meetmelk verschil in betaalde rente en 8,50 Euro verschil in afschrijvingen. Dit duidt er op dat we hier te maken hebben met bedrijven die in de afgelopen jaren snel zijn gegroeid.

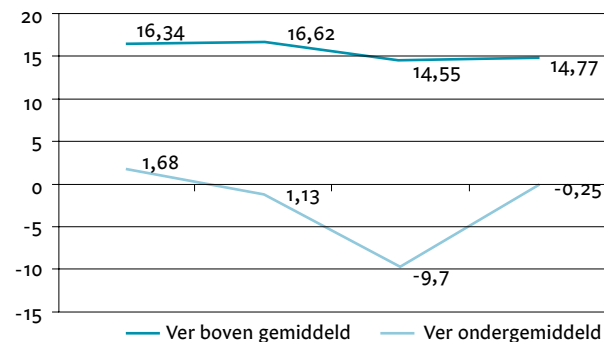
Wanneer we kijken naar de investeringen over de periode 2007-2010 dan blijkt dat de ‘probleemgroep’ inderdaad fors meer investeert dan de groep met veerkracht (hoog fiscaal resultaat). Dit geldt met name voor 2007 en 2008. In 2009 gaan de investeringen bij de probleemgroep flink naar beneden om in 2010 verder te zakken. Een opmerkelijk contrast met de veerkracht groep waar de investeringen redelijk stabiel blijven en in 2010 zelfs weer aantrekken (zie tabel 4.3).

Tabel 4.4 geeft de gemiddelde aflossingen voor beide groepen weer. Het blijkt dat deze voor de bedrijven met een fiscaal resultaat veel minder dan gemiddeld inderdaad wat hoger liggen, maar in 2009 een duidelijke dip kennen. Hoogstwaarschijnlijk een indicatie voor het tijdelijk opschorten van aflossingen als mechanisme om moeilijke periodes door te komen.

Bezien vanuit de opbrengstenkant, dan blijkt dat de *ver boven gemiddeld* groep in 2009 steeds relatief hoge en

bovenal, min of meer stabiele fiscale bedrijfsresultaten weet te bereiken. Voor deze groep is de lage melkprijs van de tweede helft van 2008 en de eerste helft van 2009 niet veel meer dan een *rimpeling* (fiscaal resultaat respectievelijk +16,34; +16,62; +14,55; +14,77). Het zijn bedrijven met veerkracht. Voor de groep *ver onder gemiddeld* vertegenwoordigt het jaar 2009 daarentegen een *abrupte en diepe daling* (fiscale resultaat respectievelijk: +1,68; -1,13; -9,70; -0,25). Het verschil tussen het fiscale resultaat in 2007 (een goed jaar) en 2009 (zwaar weer) bedraagt voor deze groep 11,38 Euro per 100 kg meetmelk. In de groep *ver boven gemiddeld* is dit verschil slechts 1,79. Inderdaad een verschil als tussen een rimpeling en een abrupte en diepe daling. De *ver onder gemiddeld* groep blijkt aanzienlijk gevoeliger voor prijsdalingen (zie grafiek 4.1).

Grafiek 4.1 Verschillen in fluctuaties in fiscaal bedrijfsresultaat over periode 2007-2010



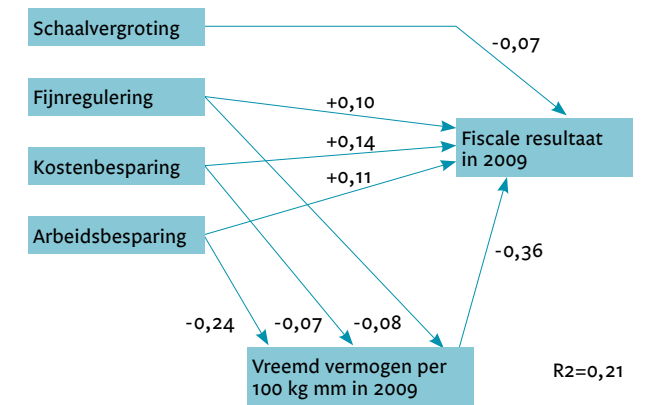
Er bestaan eveneens belangrijke verschillen in de vermogenspositie tussen beide groepen. In 2007 heeft de groep met een fiscaal resultaat *ver onder gemiddeld* 107,63 Euro vreemd vermogen per 100 kg meetmelk tegenover 28,87 voor de groep *ver boven gemiddeld*. Een groot en significant verschil en bovendien een stabiel gegeven. In 2010 bedraagt het vreemde vermogen per 100 kg meetmelk voor beide groepen 116,05 respectievelijk 33,33 Euro.

Naast de vermogenspositie blijkt ook de bedrijfsstijl van invloed op het fiscaal bedrijfsresultaat. Gaan we uit van de bedrijfsstijl in 2007 en het vreemde vermogen in 2009 dan kunnen we daar het fiscale resultaat in 2009 ten dele mee verklaren. Tegelijkertijd beïnvloedt de bedrijfsstijl de vermogenspositie. Alle effecten zijn samengenomen in figuur 4.2. Dit pad-diagram moet als volgt worden gelezen: Vreemd vermogen per 100 kg meetmelk heeft een direct, negatief effect van -0,36 (*beta*) op het fiscale resultaat in 2009. Naarmate het vreemde vermogen per 100 kg meetmelk hoger is, is het fiscale resultaat lager. De stijlen hebben eveneens directe, maar onderling sterk uiteenlopende effecten. Fijnregulering en kostenbesparing hebben een *positief* effect (*beta* = +0,10 resp. +0,14). Ofwel: hoe sterker de strategische oriëntaties op *fijnregulering* en *kostenbesparing* hoe beter het fiscale resultaat. Is een bedrijf juist niet naar deze strategieën gevormd, dan is het fiscaal resultaat lager. Het omgekeerde geldt voor de strategie van *arbeidsbesparing*. Hoe sterker aanwezig in het bedrijf, des te lager het fiscale resultaat.

Eén van de geïnterviewde adviseurs zegt het volgende over de samenhang tussen vermogenspositie en bedrijfsstijlen:

“Het waren inderdaad vooral de bedrijven met een zware financiering die in de problemen komen bij lage melkrijzen zoals in 2009. Dergelijke bedrijven lopen op het randje en er hoeft weinig te gebeuren om flink diep te gaan. De kostenbespaarders zijn vanuit het

Figuur 4.2 Interacterende factoren van invloed op Fiscaal Resultaat 2009



verleden gewend om geen geld uit te geven dat er niet is en worden niet zo snel zenuwachtig bij een tijdelijke melkrijzdaling. Voor de arbeidsbespaarders geldt dat alles vaak al zo strak georganiseerd is dat er weinig extra te halen valt om nog meer zelf te doen, die lopen gewoon door, die staan daardoor vaak onder grotere druk.”

Er zijn echter ook indirecte effecten. Vreemd vermogen en bedrijfsstijl staan niet los van elkaar. Naarmate een bedrijf zich méér op fijnregulering en/of kostenreductie richt is het vreemd vermogen per 100 kg melk lager. En dat vertaalt zich weer door naar een extra opwaarts effect op het fiscale resultaat. Bij de strategie van arbeidsbesparing geldt het omgekeerd. Het *directe* negatieve effect (van -0,11) wordt via de samenhang met vreemd vermogen versterkt tot een negatief *indirect* effect van (-0,36 x 0,24 = -0,09). Tezamen resulteren deze directe en indirect effecten van arbeidsbesparing op het fiscale resultaat in een totaal effect van -0,11 + 0,09 = 0,20. Schaalvergroting en arbeidsbesparing oefenen een *direct, negatief* effect uit op het fiscale resultaat. Fijnregulering en kostenbesparing een *direct, positief* effect.

Daarnaast beïnvloeden ook fijnregulering, kostenbesparing en arbeidsbesparing het vreemde vermogen per 100 kg meetmelk (in 2009). Bijbehorende indirecte effecten zijn positief in het geval van *fijnreguleerders en kostenbespaarders* en, zoals gezegd, negatief in het geval van *arbeidsbespaarders*.

Verder komt wederom naar voren dat ook bij deze analyse de vermogenspositie een cruciale plek inneemt, of zoals door een geïnterviewde Alfa-medewerker verwoord:

“Het hoge aandeel vreemd vermogen is de achilleshiel van de Nederlandse landbouw, nu moet men een pas op de plaats maken. De uittredende ouders betalen het gelag, en dat zal steeds meer gebeuren (die moeten noodgedwongen hun pensioen in het bedrijf van de overnemende zoon laten zitten)...Eén Euro schuld per kg melk is op termijn niet vol te houden. Maar soms loopt het op naar 2 a 3. Als je een compleet bedrijf wilt kopen dan zit je al gauw op de 4 a 5.En zorgen dat een bedrijf weer “vrij” wordt dat kon 20 jaar geleden nog wel, maar die mogelijkheid is in de quotumperiode verdwenen”.



5 | Bescheiden maar robuust



De vergelijking van bedrijven die in 2009 een fiscaal resultaat per 100 kg meetmelk realiseren dat *ver onder gemiddeld* is met bedrijven die ver boven gemiddeld scoren maakt duidelijk dat de laatste groep op allerlei manieren wat meer bescheiden oogt. Tabel 5.1 geeft aan het gaat om bedrijven die qua areaal en qua aantal koeien net wat kleiner zijn. De melkgift is ook wat lager, de veebezetting is lager en dus is de melkproductie per hectare (en derhalve ook het voersaldo per hectare) lager dan op de bedrijven die in zwaar weer terecht kwamen. De totale melkproductie per VAK is zo'n 25% lager. Er wordt, m.a.w., minder *scherp* geboerd (zoals Nederlandse boeren dat zeggen).

Het gaat om kleine verschillen – verschillen ook die op zich vaak niet significant zijn, Maar tezamen genomen bevatten ze een boodschap die onmiskenbaar is: Het zijn

niet de grotere en meest intensieve bedrijven (bedrijven waar scherp wordt geboerd) die in periodes van lage opbrengstprijzen in verhouding de beste resultaten genereren. Integendeel: het zijn juist de wat kleinere, meer extensieve bedrijven die het in verhouding ‘t beste doen. Hoewel dit al vaker en eerder is geconstateerd³, blijft dit een conclusie die niet alleen onlogisch lijkt, maar ook tegen alle intuïtie ingaat. Immers, bedrijven voeren de schaal van de bedrijfsvoering op om de kostprijs per eenheid eindproduct te verlagen⁴. Op die manier houden grootschalige bedrijven het bij lage prijzen vol, terwijl de kleinere en minder efficiënte bedrijven “door de gesel van de markt” worden getroffen, verliezen maken en het veld moeten ruimen.

Er zijn verschillende redenen aan te geven die afzonderlijk maar vooral ook tezamen verklaren waarom deze voor

Tabel 5.1 Gemiddelde uitgangssituatie (2007) van groepen bedrijven met sterk verschillende fiscaal bedrijfsresultaten per 100 kg meetmelk in 2009

Situatie in 2007	Ver onder gemiddeld (N=178)	Ver boven gemiddeld (N=204)
Totaal hectares	45,9	43,1
Hectares melkveehouderij	44,9	42,9
Totaal aantal melkkoeien	75,5	67,8
Melkproductie per koe (meetmelk)	8393	7716
Melkkoeien per ha	1,74	1,65
Meetmelk per ha	14,635	12,744
Voerkosten per melkkoe	698	569
Omzet en Aanwas per melkkoe	176	223
Voersaldo per melkkoe	2461	2364
Voersaldo per hectare	4256	3872
Melkkoeien per VAK eigen	59,6	44,9
Meetmelk per VAK eigen	460,305	341,501
NGE/ VAK eigen	75,1	59,9
Aanvullend inkomen per 100 kg meetmelk	6,96	8,56

de hand liggende logica (die perfect correspondeert met welke inleiding in de economie dan ook) *niet* opgaat in de hedendaagse situatie in de melkveehouderij in Europa.

Om te beginnen gaan er achter de kleinere en grotere boerenbedrijven van nu verschillen schuil die structureel van aard zijn. Daarbij is het belangrijk te bedenken dat het niet om zwart/wit verschillen gaat maar om nuances, om grijstinten. Vaak gaat het ook om verschillen die niet direct zichtbaar zijn aan de buitenkant van het bedrijf. Maar achter die vele, op zich kleine en soms zelfs on-

zichtbare verschillen gaat een structureel verschil schuil dat zich vertaalt in sterk uiteenlopende kostenstructuren en een andere opbrengsten/kosten verhouding. En ook die verschillen lijken meestal van weinig belang – echter, in tijden van grote prijsschommelingen worden ze doorslaggevend.

Kleinere bedrijven zijn vaak sterk zelfverzorgend van aard. Ze zorgen er voor dat de middelen die ze nodig hebben om te kunnen produceren zoveel mogelijk op het bedrijf zelf worden voortgebracht. Friese boeren

3 Zie bijvoorbeeld ‘Groeien in rendement’, een onderzoek uitgevoerd door LEI-Wageningen in samenwerking met Alfa Accountants en Adviseurs (2012) en recente artikelen in de vakpers onder titels als ‘Melkveehouders werken met oud businessmodel’ (Boerderij, 9 november 2012) en ‘Laat die dikke trekker maar even’ (Nieuwe Oogst, 3 november 2012).

4 Analytisch is het belangrijk om onderscheid te maken tussen schaal en omvang, waarbij we schaal begrijpen als omvang per eenheid arbeidsinzet. Een groot bedrijf is dus niet per definitie ook grootschalig.

omschrijven dat met de woorden dat “er zo weinig mogelijk over de dam moet worden aangevoerd”. Het benodigde voer wordt op het bedrijf zelf voortgebracht. De veebezetting (en graslandverzorging) is zodanig dat er geen grote hoeveelheden ruwvoer hoeven worden aangekocht. De koeien worden zo geselecteerd dat de melkproductie niet al te veel afhangt van grote hoeveelheden krachtvoergebruik. De dierlijke mest is van zo’n kwaliteit dat er niet al te veel kunstmest hoeft worden aangekocht. Het opgefokte jongvee is ruim voldoende voor verbetering en vervanging van eigen veestapel. Arbeid is gezinsarbeid. Er is een eigen machinepark (vaak tweedehands aangekocht, maar uitstekend onderhouden) en de loonwerker hoeft niet al te vaak worden ingeroepen. Bij investeringen wordt de balans van vreemd en eigen vermogen zorgvuldig in de gaten gehouden. Een ‘vrij’ bedrijf (vrij van schulden) is een belangrijk Leitmotiv.

De *autonomie* van deze bedrijven (in internationaal verband wordt veelal van ‘boerenlandbouw’ gesproken) is verhoudingsgewijs aanzienlijk. Dit is tegelijkertijd het kardinale verschil met de tegenpool, de grotere bedrijven, die vaak veel meer op *afhankelijkheidsverhoudingen* zijn gebaseerd. In de stijl van het zuinige boeren als ook in de stijl van het fijnreguleren zijn veel elementen van deze *boerenlandbouw* terug te vinden.

In de *ondernemerslandbouw* wordt de vervlechting met markten juist actief gezocht. Er wordt verhoudingsgewijs een groter beroep gedaan op de voermarkt (zodat de veebezetting kan worden opgevoerd), de markt voor machinediensten (veel werk wordt uitbesteed aan de loonwerker zodat men zich kan specialiseren op melken), de kapitaalmarkt (zodat het bedrijf versneld kan groeien), de markt voor nieuwe technologieën (nodig

om een grootschalig bedrijf rond te zetten) en soms ook op de arbeidsmarkt. Via de markten kan men kwalitatief hoogwaardige *resources* verwerven die nodig zijn voor de intensieve bedrijfsopzet, als ook de middelen (kapitaal) om snel te groeien. Veel elementen van deze ‘ondernemerslandbouw’ vinden we terug in de stijl van de schaalvergroeters als ook in de stijl van de arbeidsbespaarders.

Benadrukt dient te worden dat het hier niet gaat om ‘beter’ dan wel ‘slechter’ maar om verschillende manieren om het bedrijf op te zetten. Het betreft *analytische* en geen *normatieve* verschillen. Bovendien gaat het om *relatieve* verschillen. Verhoudingsgewijs neigen de wat kleinere bedrijven uit tabel 5.1. wat meer naar de kant van de *boerenlandbouw*, terwijl de andere, grotere en meer intensieve bedrijven wat meer naar de kant van de *ondernemerslandbouw* tenderen. Normaal gesproken zouden weinig mensen aandacht besteden aan dat relatieve verschil. Het punt is evenwel dat het in tijden van *prijsvolatiliteit* een strategisch verschil begint te worden. In de volgende paragraaf over kostenopbouw en dergelijke komen we daar op terug.

Op de tweede plaats is het zo dat het proces van bedrijfsvergroting (uitzonderingen daargelaten) de afgelopen decennia niet meer een zoektocht is naar (en verklaard wordt door het bewerkstelligen van) kostprijsverlagingen. De doorgaande en veelal versnelde schaalvergroting wordt nu vooral gevoed door de gedachte dat er maar voor weinig bedrijven een toekomst is weggelegd⁵: enkel de zeer grote bedrijven zouden kunnen overleven. Deze wijd verspreide gedachte heeft ertoe geleid dat bedrijven voortdurend vergroten (waarbij niet geringe financieringsverplichtingen voor lief worden genomen) – ook al impliceert dit een *verhoging* van de kostprijs.

5 Ook de fiscale wetgeving speelt hier een rol van formaat.

6 Voor de goede orde zij opgemerkt dat ook in de boerenlandbouw uiteraard sprake is van het zoeken naar en realiseren van groei. Hier gaat het echter veel meer om organische groei. Het is een groei die steunt op gerealiseerde besparingen en die minder afhankelijk is van het aangaan van afhankelijkheidsrelaties met de kapitaalmarkt.

Hier zit, binnen de logica van de ondernemerslandbouw⁶, een rationele redenering achter: Investeren nu is geboden om in de toekomst te kunnen overleven. Er zijn evenwel twee potentiële problemen. De omstandigheden kunnen veranderen en de tussentijdse problemen kunnen zo groot worden dat het einddoel niet meer wordt gehaald.

Beide problemen doen zich thans voor en wel in een steeds meer versterkte mate. Tot voor kort gold in de Europese melkmarkt *grosso modo* een stabiele prijs. De prijs kon ietwat variëren, maar dat was binnen een overzichtelijke en van te voren bekende bandbreedte. Dat maakte plannen mogelijk. Door de stabiliteit van de melkprijs konden lange termijn doeleinden en korte termijn problemen worden doordacht en op elkaar worden betrokken. Nu kan dat niet meer: het risico dat je ‘onderweg je benen breekt’ is nu reëel aanwezig. Precies dat blijkt uit de cijfers die we in de vorige paragraaf onderzochten. Plaatst men deze bevindingen in een lange termijn perspectief (waarbij met name aan 2015 en het verdwijnen van de quotering moet worden gedacht)⁷ dan is de abrupte prijsdaling van 2008 en 2009 waarschijnlijk slechts een eerste indicatie (een ‘voorproefje’) geweest van de volatiliteit die eerdaags op systematische wijze gaat gelden.

Het sterke punt van de ondernemerslandbouw (lage kostprijzen dankzij een ver opgevoerde schaal) is in de afgelopen jaren sterk onder druk komen te staan. Veel ondernemers investeerden zo dat ze de kostprijs juist opvoerden. Daarnaast heeft prijsstabiliteit plaats gemaakt voor volatiliteit: bij een prijsdaling kan zomaar een negatieve cashflow optreden, zeker als de marge

smal is. In diezelfde veranderende context komt de boerenlandbouw naar voren als betrekkelijk robuust. Omdat de marge tussen kosten en opbrengsten veel hoger is, treedt een negatieve *cash flow* pas veel later op. Bovendien kent de boerenlandbouw veel meer mogelijkheden tot verdere kostenverlagingen – precies omdat het gaat om ‘kosten’ die binnen het eigen bedrijf worden gemaakt⁸. Daarnaast is er de mogelijkheid om extra inkomsten te realiseren via nevenactiviteiten. Van die mogelijkheid maken zowel kleinere als grotere bedrijven volop gebruik, zo blijkt eveneens uit Tabel 5.1⁹. Eén van de Alfa medewerkers merkt hierover op:

“Ik herken me in de bevindingen dat vooral op beter presterende bedrijven aanvullend inkomen van buiten de melkveehouderij aanwezig is. Dat weerspreekt het idee van specialisatie als middel om tot betere bedrijfsresultaten te komen. Dat zit hem volgens mij vooral in het arbeidsrendement. De resultaten van de melkveehouderij zullen er wellicht soms wat onder lijden. Maar is dat een probleem? Naar mijn idee niet. Misschien dat je 20.000 euro in de melkveehouderij laat liggen omdat je er minder dicht boven op kunt zitten en anderen nu eenmaal de boel allemaal net wat minder scherp in de gaten houden dan wanneer je het zelf doet, maar als je daarmee 50.000 euro buiten het bedrijf kunt verdienen dan lijkt me de keus snel gemaakt. In mijn beleving zijn de resultaten op melkveebedrijven met aanvullend inkomen juist om die redenen vaak beter. Het rendement op arbeidsinzet buiten de melkveehouderij ligt simpelweg hoger. Daarvan ken ik allerlei voorbeelden en het zijn zeker niet alleen kleinere bedrijven, ook op grote bedrijven weet men door middel van nevenactiviteiten de inkomsten per VAK soms behoorlijk op te krikken”.

7 Daar kan aan worden toegevoegd dat de min of meer permanente stijging van de grondprijzen waarschijnlijk tot het verleden behoort en dat misschien de grondprijzen gaan dalen. Dit kan de solvabiliteit van veel bedrijven op dramatische wijze beïnvloeden.

8 Deze dubbele conclusie lag in feite al besloten in het meer jaren onderzoek bij het PR in Lelystad waar een zogeheten ‘high-tech’ bedrijf en een ‘lage kosten’ bedrijf werden vergeleken.

9 De Alfa-bestanden maken het niet mogelijk om een gedetailleerd beeld te geven van de specifieke aard van de aanvullende inkomensactiviteiten.



6 | Op zoek naar een aangepast kengetal

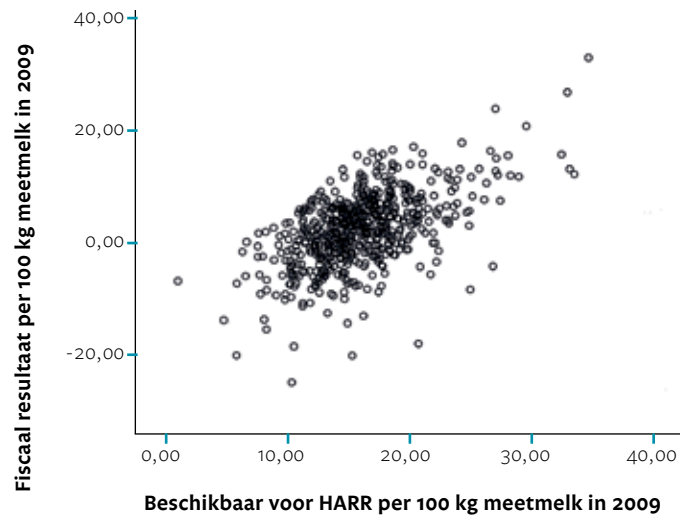
De stand van zaken op melkveehouderijbedrijven laat zich vanuit verschillende invalshoeken bekijken en beoordelen. Bij specifieke invalshoeken horen steeds specifieke kengetallen. Wat een zinnig kengetal is binnen een bepaalde visie, is minder of zelfs volledig irrelevant binnen een andere kijk. En wat geldt voor de stand van zaken (de situatie op een gegeven moment), geldt natuurlijk ook voor het ontwikkelingsproces. Bedrijven kunnen zich op uiteenlopende manieren ontwikkelen. Dat hangt onder meer af van de strategie die op het bedrijf wordt gevolgd. En opnieuw geldt dat bij verschillende ontwikkelingspatronen steeds weer andere kengetallen naar voren komen.

De keuze van kengetallen hangt ook samen met de marktomstandigheden waarbinnen het bedrijf moet opereren. Stabiele markten (zoals tot voor kort het geval was dankzij het GLB) verschillen sterk van volatiele markten.

In de laatstgenoemde markten is de onzekerheid veel groter en dus wordt, op bedrijfsniveau, het vermogen om deze onzekerheid het hoofd te bieden (om het bedrijf ‘door zwaar weer te loodsen’) navenant belangrijker.

In de voorgaande analyses hebben we gewerkt met het *fiscale bedrijfsresultaat per 100 kg meetmelk* als belangrijk kengetal. Aan dit kengetal kleven een paar potentiële bezwaren. Het voornaamste is, in dit verband, dat de afschrijvingen variëren (of zouden kunnen variëren) als gevolg van fiscale overwegingen. Vermoed wordt dat dit in de periode waarop het onderzoek betrekking heeft slechts een geringe rol heeft gespeeld – maar helemaal zeker is het niet. Wel is duidelijk dat dit in de toekomst waarschijnlijk wel steeds belangrijker zal worden, net zoals het nu al in de glastuinbouw een belangrijk fenomeen is.

Grafiek 6.1 Relatie tussen ‘beschikbaar voor HARR’ en ‘fiscaal bedrijfsresultaat’ (per 100 kg meetmelk)



Dit potentiële bezwaar kan worden ondervangen door te werken met een ander kengetal, namelijk *beschikbaar voor HARR per 100 kg meetmelk*. Daarmee komt echter een ander probleem naar voren. Onderdeel van dit kengetal is de *betaalde rente per 100 kg meetmelk*. Dit zijn kosten die hoe dan ook moeten worden betaald. Ze gaan ten koste van de speelruimte waarover het bedrijf beschikt.

Afschrijvingen en betaalde rente zijn cruciale gegevens in een volatiele markt. In een periode met slechte prijzen kan een hoog niveau van te betalen rente er toe leiden dat het bedrijf in de gevarenszone terechtkomt. Afschrijvingen kunnen daarentegen getemporeerd worden zodat er ruimte komt voor inkomen. Omgekeerd geldt dat in een goede periode juist veel zou moeten worden afgeschreven (en afgelost) zodat voor een volgende slechte periode de te betalen rente lager wordt. Zo ont-

staat als het ware een ‘anticyclische’ aanpak, die nodig is om het bedrijf te handhaven (en verder te ontwikkelen) in een volatiele markt. Dit is een groot verschil met de stabiele zuivelmarkt van vroeger, waarin steeds een hoog investeringsniveau kon worden nagestreefd met hoge kosten voor zowel afschrijvingen als te betalen rente.

Grafiek 6.1 geeft aan hoe beide kengetallen samenhangen, opnieuw op basis van 2009 data. Duidelijk blijkt dat er (a) een globale samenhang is tussen beide kengetallen, maar ook (b) dat er een behoorlijke variatie is. Bij een *beschikbaar HARR per 100 kg meetmelk* van 20 Euro kan het *fiscale resultaat* variëren (extreme gevallen buiten beschouwing latend) van pakweg - 10 Euro per 100 kg meetmelk naar meer dan + 10 Euro. Overigens, ook deze grafiek illustreert opnieuw de dramatiek van de situatie in 2009: een groot deel van de bedrijven blijkt een negatief fiscaal resultaat te realiseren.

Gezien de volatiliteit in de zuivelmarkt (zeker vanaf het jaar 2015) lijkt het raadzaam de beide kengetallen te combineren tot een nieuw kengetal. We noemen dit *buffercapaciteit*: de capaciteit om zwaar weer het hoofd te bieden, om het bedrijf ook bij tegenwind op koers te houden.

Deze buffercapaciteit kan voor het bedrijf als geheel worden bepaald, het kan ook per 100 kg meetmelk worden berekend. Rekenkundig gaat het dan om *beschikbaar voor HARR per 100 kg meetmelk* minus *betaalde rente per 100 kg meetmelk*. In praktische zin gaat het om de bedrijfsopbrengsten minus alle betaalde (of te betalen) kosten. Het is de ruimte die de boer overhoudt voor gezinsinkomen, aflossingen en investeringen in bedrijfsontwikkeling. Het is de buffer in slechte tijden. Theoretisch is dit nieuwe kengetal de logische afronding van een ontwikkeling die al langer gaande is op het niveau van bedrijfseconomische verslaglegging in land- en tuinbouw. Aanvankelijk staat het begrip netto bedrijfsresultaat centraal: de winst (of het verlies) dat resteert als alle *berekende* kosten van de opbrengsten zijn afgetrokken, inclusief de berekende eigen arbeid van de boer en zijn gezinsleden als ook de berekende rente over het eigen vermogen. Met name het LEI stelde deze aanpak centraal, mede om vergelijkbaarheid te garanderen. Het probleem is evenwel dat boeren zich niet of nauwelijks in dit kengetal herkennen. In een volgende stap stoppen accountancybureaus, die dicht bij de boer staan, met het toerekenen van een prijs aan eigen arbeid en vervangen de berekende afschrijvingen door de werkelijke afschrijvingen. Ze stellen de beschikbaarheid voor HARR (beschikbaar voor te betalen rente, te betalen huur en pacht en de afschrijvingen) en de werkelijke *HAR lasten* (te betalen rente, te betalen huur en pacht en de afschrijvingen) centraal. Is *beschikbaar voor HARR* gelijk aan *HAR lasten* dan blijft er dus niks over voor inkomen en bedrijfsontwikkeling.

In de derde stap die wij nu voorstellen (de stap naar buffercapaciteit) voltooien we deze reeks door van *beschikbaar voor HARR* ook de betaalde rente (oftewel de te betalen rente) af te trekken. Zo resteert de *buffercapaciteit*: het vermogen om eigen arbeid en eigen kapitaal te belonen en/of het bedrijf verder te ontwikkelen. Naar ons idee een betere manier om de veerkracht van melkveebedrijven in een volatiele markt te meten en weer te geven.

Alvorens we verder gaan met de discussie over dit nieuwe kengetal, zullen we eerst dieper ingaan op de mogelijke oorzaken van sterke variaties in *beschikbaar voor HARR* en *fiscaal bedrijfsresultaat* (beiden per 100 kg meetmelk). We doen dit door voort te bouwen op grafiek 6.1.



7 | Achtergronden van variatie

De volgende serie tabellen is steeds op eenzelfde manier opgebouwd. Op de Y-as wordt *beschikbaarheid voor HARR per 100 kg meetmelk* weergegeven aan de hand van de inmiddels bekende indeling in 4 grootteklassen: *ver boven gemiddeld, boven gemiddeld, minder dan gemiddeld* en *ver onder gemiddeld*. Op de X-as staat het fiscale bedrijfsresultaat per 100 kg meetmelk.

Hoe komt het dat sommige bedrijven ‘linksboven’ terechtkomen (lage HARR, laag fiscaal bedrijfsresultaat) en anderen bijvoorbeeld ‘rechtsonder’? Waar hangen de verschillende posities mee samen?

Om te beginnen veronderstellen we een samenhang met uiteenlopende bedrijfsstijlen. Fijnreguleerders, bijvoorbeeld streven een hoog saldo per koe na, wat zich logischerwijs zal vertalen in een relatief hoge *beschikbaarheid van HARR per 100 kg meetmelk*. Tabel 7.1 laat

inderdaad zien dat bij uiteenlopende HARR niveaus de score op fijnregulering naventant stijgt (van gemiddeld -0,20 naar gemiddeld +0,22). Uit eerder onderzoek blijkt dat fijnreguleerders meestal stap-voor-stap groeien – ze vermijden grote en abrupte schaa sprongen omdat dan de gewenste fijnregulering in ongerede raakt. Betaalde rente en afschrijvingen zullen daarom relatief laag zijn, en het fiscale bedrijfsresultaat dus hoger, zoals ook weerspiegelt in Tabel 7.1. Gaande van een laag naar een hoog *fiscaal bedrijfsresultaat* (per 100 kg meetmelk) stijgt de gemiddelde score voor fijnregulering van -0,18 naar +0,17.

Kijken we naar de wisselwerking van beide assen dan zien we dat langs de diagonaal (van linksboven naar rechtsonder) de score voor fijnregulering stijgt van -0,20 naar +0,23.

Tabel 7.1 Gemiddelde factorscore voor fijnregulering

↓ Beschikbaar voor HARR 2009	Fiscaal resultaat 2009 →				
	Ver onder gemiddeld	Minder dan gemiddeld	Boven gemiddeld	Ver boven gemiddeld	Totaal
Veel minder dan gemiddeld	-0,20 (N=73)	-0,21 (N=59)	-0,15 (N=11)	- (N=0)	-0,20 (N=143)
Minder dan gemiddeld	-0,21 (N=79)	-0,09 (N=222)	-0,02 (N=215)	+0,18 (N=23)	-0,07 (N=539)
Boven gemiddeld	-0,04 (N=21)	+0,15 (N=104)	+0,06 (N=196)	+0,06 (N=83)	+0,08 (N=404)
Ver boven gemiddeld	-0,31 (N=5)	+0,36 (N=16)	+0,28 (N=38)	+0,23 (N=96)	+0,22 (N=155)
Totaal	-0,18 (N=178)	-0,05 (N=401)	+0,04 (N=460)	+0,17 (N=202)	0,00 (N=1241)

Tabel 7.2 Gemiddelde factorscore voor kostenbesparing

↓ Beschikbaar voor HARR 2009	Fiscaal resultaat 2009 →				
	Ver onder gemiddeld	Minder dan gemiddeld	Boven gemiddeld	Ver boven gemiddeld	Totaal
Veel minder dan gemiddeld	-0,14	-0,09	+0,37	-	-0,08
Minder dan gemiddeld	-0,29	-0,33	-0,06	+0,20	-0,19
Boven gemiddeld	-0,28	+0,04	+0,07	+0,41	+0,09
Ver boven gemiddeld	+0,15	+0,39	+0,89	+0,59	+0,68
Totaal	-0,19	-0,17	+0,08	+0,46	0,00

Tabel 7.2 geeft de gemiddelde scores weer voor de kostenbespaarders. We zien vooral relatief hoge scores in de cellen rechtsonder. De aanpak van de kostenbespaarders hangt dus positief samen met *beschikbaarheid voor HARR* en met het *fiscaal bedrijfsresultaat*. Er wordt op de kosten gelet, zowel in de bedrijfsvoering, als ook bij de bedrijfsontwikkeling: hoge financieringslasten worden vermeden.

Het *tegelijkertijd* realiseren van een hoge *beschikbaar-*

heid voor HARR én een goed *fiscaal bedrijfsresultaat* op een moment waarop de melkprijs erg laag is, steunt dus vooral op een combinatie van fijnregulering en kostenbesparing.

De grotere melkveebedrijven, die we hier zien als het resultaat van een strategie gericht op bedrijfsvergroting, nemen een interessante positie in. Ze komen vooral naar voren als bedrijven met een boven gemiddeld *beschikbaarheid voor HARR*, maar tegelijkertijd een *fiscaal bedrijfsresultaat* dat lager of zelfs veel lager is dan het

Tabel 7.3 Gemiddelde factorscore voor schaalvergroting

↓ Beschikbaar voor HARR 2009	Fiscaal resultaat 2009 →				
	Veel minder dan gemiddeld	Minder dan gemiddeld	Boven gemiddeld	Ver boven gemiddeld	Totaal
Veel minder dan gemiddeld	-0,06	-0,42	-0,54	-	-0,23
Minder dan gemiddeld	-0,12	-0,04	-0,13	-0,49	-0,11
Boven gemiddeld	+0,56	+0,58	+0,15	-0,23	+0,24
Ver boven gemiddeld	-0,06	-0,05	+0,12	-0,04	0,00
Totaal	0,00	0,08	0,00	-0,18	0,00

Tabel 7.4 Gemiddelde factorscore voor arbeidsbesparing

↓ Beschikbaar voor HARR 2009	Fiscaal resultaat 2009 →				
	Ver onder gemiddeld	Minder dan gemiddeld	Boven gemiddeld	Ver boven gemiddeld	Totaal
Veel minder dan gemiddeld	+0,58	+0,07	+0,07	-	+0,34
Minder dan gemiddeld	+0,41	-0,04	-0,05	-0,25	0,00
Boven gemiddeld	+0,53	+0,08	-0,14	-0,33	-0,07
Ver boven gemiddeld	-0,40	+0,10	-0,29	-0,10	-0,14
Totaal	+0,47	0,00	-0,11	-0,21	0,00

gemiddelde (zie tabel 7.3). Juist deze groep geeft daarmee aan hoezeer het van belang is om niet slechts naar één van de twee kengetallen te kijken, maar te zoeken naar nieuwe combinaties van beiden.

Het is overigens opvallend dat ‘kleinere bedrijven’, dus de bedrijven met een lage score op de stijl van schaalvergroting, vooral in de rechterbovenhoek zitten (strikt gesproken zitten ze overal, maar hun aanwezigheid is vooral sterk in de rechterbovenhoek van tabel 7.3). Dit zijn dus de bedrijven die met een lage *beschikbaarheid*

voor HARR een *fiscaal bedrijfsresultaat* weten te realiseren dat beter of zelfs veel beter is dan het gemiddelde. Ofwel: de *HAR lasten* in deze groep zullen zeer laag zijn.

De arbeidsbespaarders, dus bedrijven die een hoge arbeidsproductiviteit nastreven en een hoge bruto productiewaarde per VAK, situeren zich vooral linksboven in de ruimte opgespannen door *beschikbaar voor HARR* en *fiscaal bedrijfsresultaat*. In 2009 blijken beiden laag tot zeer laag voor deze groep bedrijven (zie tabel 7.4).



8 | Buffercapaciteit

Tabel 8.1 presenteert ons eerder geïntroduceerde nieuwe kengetal buffercapaciteit in relatie tot *beschikbaar voor HARR* en *fiscaal bedrijfsresultaat*. Opnieuw met gegevens die betrekking hebben 2009, het jaar met de zeer lage melkprijs.

We zien dat de buffercapaciteit oploopt langs de diagonaal van linksboven naar rechtsonder van 0,42 Euro naar 24,65 Euro per 100 kg meetmelk. Zowel in de afzonderlijke rijen als in de afzonderlijke kolommen is er steeds sprake van een oplopende serie. Bij één en hetzelfde niveau van *beschikbaar voor HARR* blijkt de *buffercapaciteit* sterk te variëren. Hetzelfde geldt voor het *fiscale bedrijfsresultaat*, ook hier loopt de *buffercapaciteit* sterk uiteen. Bij een *fiscaal bedrijfsresultaat* veel lager dan gemiddeld (de eerste kolom) varieert de *buffercapaciteit* van 0,42 naar 9,37 (de linker onder cel buiten

beschouwing latend vanwege een lage N). Alles bij elkaar benadrukt dit opnieuw hoe belangrijk het is om beide kengetallen te combineren.

Grafiek 8.1 geeft een indruk van de veranderingen in buffercapaciteit gedurende de onderzoeksperiode 2007-2010. Wederom voor twee extreme groepen, nl. bedrijven met een in 2009 ver onder en ver boven gemiddelde buffercapaciteit. Verschillende aspecten komen nu naar voren:

- De buffercapaciteit is een structureel kenmerk, een hoge buffercapaciteit in het ene jaar ziet men in de daarna volgende jaren weer terug;
- Er zijn systematische en stabiele verschillen tussen beide groepen;
- Een lage buffercapaciteit in goede jaren voorspelt

Tabel 8.1 Buffercapaciteit per 100 kg meetmelk (beschikbaar voor HARR minus betaalde rente)

↓ Beschikbaar voor HARR 2009	Fiscaal resultaat 2009 →				
	Veel minder dan gemiddeld	Minder dan gemiddeld	Boven gemiddeld	Ver boven gemiddeld	Totaal
Veel minder dan gemiddeld	0,42	5,49	8,64	-	3,15
Minder dan gemiddeld	6,01	9,42	11,43	14,33	9,93
Boven gemiddeld	9,37	12,49	14,59	17,29	14,33
Ver boven gemiddeld	(16,13)	15,44	18,53	24,65	21,92
Totaal	4,40	9,88	13,30	20,44	

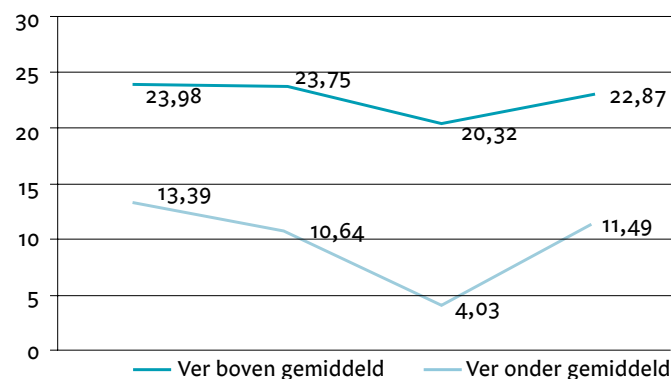
een zeer lage (of zelfs negatieve) buffercapaciteit in jaren met een slechte melkprijs;

- d) De daling van de buffercapaciteit bij de bedrijven die ver boven het gemiddelde zitten is, gaande van 2007 naar 2009, slechts 3,66 Euro per 100 kg meetmelk (23,98 minus 20,32). De *dramatische* daling doet zich voor bij de groep die ver onder het gemiddelde

zat: 9,36 Euro/100 kg meetmelk (13,39 – 4,03). Dit is zowel in absolute als in relatieve zin een veel grotere daling.

- e) Samenvattend: een lage buffercapaciteit tijdens goede jaren is een alarmsignaal dat het in slechte jaren goed mis kan gaan.

Grafiek 8.1 Buffercapaciteit per 100 kg meetmelk voor groepen ‘ver boven’ en ‘ver onder’ gemiddelde in periode 2007-2010



Alfa-adviseurs onderschrijven het nut van het nieuwe kengetal buffercapaciteit:

“Jullie analysesresultaten vergroten de inzichten in de cruciale rol van financiering in de bedrijfsvoering en de risico’s die snelle groei met zich mee kunnen brengen. Dat is een meerwaarde waar de sector zeker mee aan de slag kan en moet. Het zou mooi zijn om het kengetal buffercapaciteit daarnaast door te ontwikkelen. Of te wel: hoe als melkveehouder buffercapaciteit op peil te houden? Op welke verschillende manieren daaraan te werken? Dergelijke vragen zullen in de toekomst waarschijnlijk steeds belangrijker worden”.

Ook anderen wijzen op de noodzaak om het kengetal en achterliggende concept verder te ontwikkelen:

“Ik zou zelf eerder kiezen voor een benadering van buffercapaciteit die begint bij de liquiditeitsmarge uit de bedrijfseconomische boekhouding. Als je die zou corrigeren voor betaalde aflossingen en privé opname heb je volgens mij de beste indicatie voor buffercapaciteit zoals jullie voor ogen hebben. Zeker nu banken steeds moeilijker doen over uitstel van aflossingsverplichtingen tijdens moeilijke tijden. Daarnaast is het volgens mij belangrijk om buffercapaciteit als iets relatiefs te zien dat je moet uitdrukken in vergelijking tot de omvang van de verplichtingen. Ik zeg altijd: natuurlijk is een bedrijf van 3.5 ton levensvatbaar, maar je moet niet verwachten dat je met een arbeidsinzet van 20-25 uur per week ook een volledig inkomen kunt behalen. Dat geldt voor ons, dus waarom niet voor een melkveehouder? Dus een kleiner bedrijf zal aanvullend inkomen van buiten de melkveehouderij moeten genereren. Als je over buffercapaciteit spreekt moet je dus ook verschillen meenemen wat betreft veronderstelde opbrengsten voor privégebruik. Door de buffercapaciteit zoals jullie die definiëren te corrigeren voor pacht- en leasekosten wordt deze naar mijn idee beter vergelijkbaar met de wijze waarop ik de buffercapaciteit van een bedrijf benader”.

Een collega voegt toe:

“Jullie voorstel (buffercapaciteit) zit heel dicht bij de reserveringscapaciteit (en mutatieliquiditeit) uit ons systeem. Om het echt puur te maken zou je ook de pacht en de huur er nog van af moeten trekken. Dat zijn ook financieringslasten. Maar denk erom: die buffercapaciteit die zit in de resultaten berekening. Waar je naar toe moet is dat de boer die buffer gebruikt om ook reserves op te bouwen. Als een bedrijf jaarlijks 3 cent kan bufferen (sparen) en dat ook daadwerkelijk doet, dan is er na 3 jaar wel 9 cent “bufferruimte”. Dit maakt dat ook een financieel minder sterk bedrijf moeilijke periodes kan doorstaan. Dan benut je in een goed jaar je buffervermogen om de reserve op te bouwen en als de slechte tijd komt (baisses duren vaak 18 maanden) dat kun je die met behulp van de aldus opgebouwde reserve overleven. Zo’n reserve moet je geleidelijk opbouwen. Wat er uitvlog in 2008/09 had je dus als reserve klaar hebben moeten liggen. Die buffer is om aan je verplichtingen te voldoen. Want wat boeren toen deden, het opschorten van de aflossingen, dat kan nu absoluut niet meer. Als je daar nu om vraagt krijg je een minnetje achter je naam..... Ik snap wel dat dat voor veel boeren onwennig is, maar de rekening courant is een hulpmiddel. Je stalt er je geld en je kunt het zonder rente en andere beperkingen er af halen en gebruiken als je het geld nodig hebt. Maar wij, bij Alfa constateren toch dat dit nog veel te weinig gebeurt”.

Het belang van het nieuwe kengetal wordt tenslotte ook doorgetrokken naar de komende jaren:

“Jullie kengetal buffercapaciteit benadrukt in mijn ogen dat het perspectief van een melkveebedrijf sterk samenhangt met het vermogen om daadwerkelijke investeringen op zijn minst gelijk op te laten lopen met de berekende afschrijvingen. Heb je dat vermogen niet dan boer je vroeger of later achteruit. Daarbij is het belangrijk om te weten dat de melkveehouderij zich zal moeten voorbereiden op een afnemende afschrij-

vingscapaciteit door de WOZ drempel van 50% en het verdwijnen van het melkquotum. De fiscale druk zal om die reden de komende jaren toenemen. De afgelopen decennia hebben melkveebedrijven veelal nauwelijks of geen belasting betaald, vooral door flink te investeren in melkquotum. Alfa accountants hebben daar ook sterk op gecoached, die werden geacht te waarschuwen op het moment dat klanten belasting dreigden te moeten betalen. Nu het melkquotum als afschrijvingspost binnenkort gaat verdwijnen zullen bedrijven opzoek gaan naar alternatieve afschrijvingsmogelijkheden. Dan

moet je niet aan grond denken, daarop kun je immers niet afschrijven, maar veel meer aan arbeidsbesparende technologie zoals een melkrobot en wellicht dierrechten. Er is naar mijn overtuiging momenteel een groeiende onderstroom in de melkveehouderij aanwezig die bereid is om dierrechten als alternatief voor een contingentering te accepteren, mits dit gepaard gaat met een gelijksoortig fiscaal regime. Dus dierrechten als toekomstige afschrijvingspost ter vermindering van fiscale druk.”



9 | De pijlers van een goede buffercapaciteit



Melkveebedrijven met buffercapaciteit onderscheiden zich door de navolgende kenmerken:

- Het zijn bedrijven waar fijnregulering een belangrijke rol speelt: de technische resultaten zijn goed en de bedrijfsvoering als geheel is goed uitgebalanceerd.
- Ook kostenbesparing is een belangrijk onderdeel van de bedrijfsstrategie: de te betalen kosten worden laag gehouden en de balans van vreemd en eigen vermogen wordt zorgvuldig bewaakt zodat hoge financieringslasten worden voorkomen.
- Tenslotte is de melkveehouderij ingepast in een breder geheel (in een gemengd bedrijf en/of in verbredingsactiviteiten).

Grafiek 9.1 laat ook zien dat andere kenmerken afwezig zijn:

- Op bedrijven met een hoge buffercapaciteit wordt

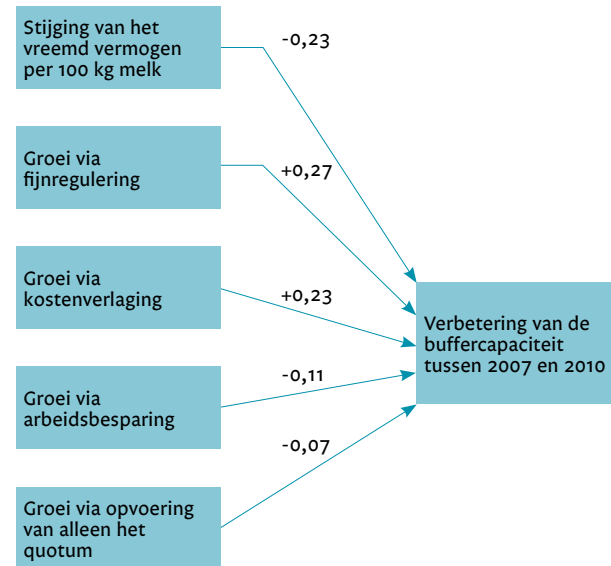
niet geprobeerd een maximale productie per VAK na te streven (negatieve correlatie met strategie van arbeidsbesparing).

- Meer in het algemeen gesproken: er wordt vermeden dat het aandeel vreemd vermogen in het bedrijf te hoog.

Dit alles betekent beslist niet dat de bedrijven met een hoge buffercapaciteit pas-op-de-plaats maken. Ze groeien wel degelijk, maar op een uitgebalanceerde manier, zoals ook blijkt uit navolgend pad-diagram met de ontwikkeling van buffercapaciteit in de tijd.

Grafiek 9.1 laat zien dat vooral groei langs het spoor van fijnregulering en/of kostenverlaging bijdraagt aan verbetering van de buffercapaciteit. Groei via extra quotum, arbeidsbesparing en/of opvoering van vreemd vermogen

Grafiek 9.1 Padmodel van veranderingen in de tijd



(elementen die vaak onderling samenhangen) blijkt juist ten koste te gaan van buffercapaciteit.

Door de melkprijs dip in 2008 en 2009 zijn bedrijven met een lage buffercapaciteit kennelijk zo in de problemen gekomen (negatieve cashflow, herfinanciering van schulden) dat er in 2010 weinig ruimte is voor herstel. De investeringsniveaus liggen aanvankelijk beduidend hoger dan die voor bedrijven met een betere buffercapaciteit (zie ook grafiek 9.2). Na de dip weet men dit niveau niet te herstellen. Het is waarschijnlijk dat deze groep bedrijven zich ook minder zal weten te wapenen tegen de verslechterende situatie in de loop van 2012, zoals benadrukt door één van onze Alfa gesprekspartners: **“Momenteel zie je een nieuwe dip in de melkveehouderij, ook afgelopen zomer kwamen er steeds meer bedrijven in rekening courant problemen, nu vooral**

door de hoge voerkosten. Daar komt bij dat de banken steeds meer grenzen aan de financieringsmogelijkheden stellen, die zijn strakker gaan interpreteren, vroegere zekerheden als een geleidelijk verbeterende vermogenspositie als gevolg van bijvoorbeeld grondprijsontwikkeling gelden niet meer als vanzelfsprekend”

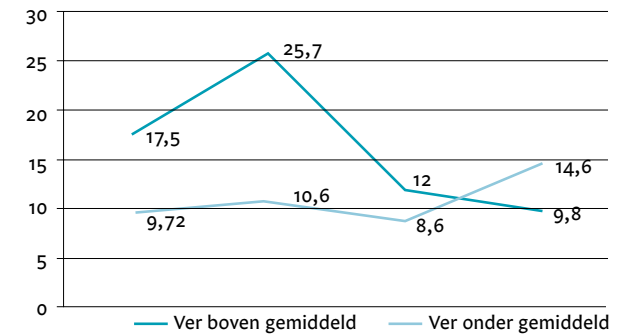
Een andere gesprekspartner legt een relatie tussen de gebeurtenissen toen en nu: **“Ja, toen de melkprijs zo zakte waren er al vlot een boel mensen die zich melden: joh, ik heb ruimte nodig, het wil niet meer, het gaat niet goed. Dat zijn trouwens de mensen die zich nu (2012/13) weer als eersten melden. Ze hebben in de tussentijd de bakens niet kunnen verzetten, bij hen waren de na-ijleffecten (van 2008/2009) het langste voelbaar, die hebben teveel de problemen voor zich uitgeschoven. Ze hebben minder (reserves) kunnen opbouwen dan anderen, zodat ze niks achter de hand hebben. Ze staan zo strak als een snaar. Ze zijn zeer kwetsbaar...Ja, dat is de financieringsproblematiek. En dat is toch vooral een aflossingsproblematiek, dat is bijna een 1:1 verhouding. Interest is niet de bottleneck...”**

Ook wordt de relatie met bedrijfsstijlen gelegd: **“Na 2009, een zeer slecht jaar, was 2010 een jaar voor herstel en 2011 een goed jaar, maar toen is men geen reserves gaan opbouwen maar weer gaan investeren.... Dat zal de kostenbespaarders niet gauw overkomen, die letten beter op de portemonnee, maar de ontwikkelaars, de groeiers, wel, die willen investeren in quota, vee, nieuwe stallen...Nu zit er een groep van zo'n 25% in fikse problemen”.**

Als we rekening houden met een na-ijl effect van 1 jaar (investeringsbeslissingen worden in jaar t genomen, maar pas *gedaan* in jaar t+1) dan zou men kunnen zeggen dat de bedrijven met een buffercapaciteit die ver boven het gemiddelde ligt, een anticyclisch investeringspatroon

laten zien. In 2009 (het slechtste jaar) worden investeringsbeslissingen genomen die zich in 2010 duidelijk laten zien als een stijging. Dit anticyclische patroon is typisch voor de boerenlandbouw die we in paragraaf 5 bespreken.

Grafiek 9.2 Gemiddelde investeringen per 100 kg meetmelk voor groepen ver boven en ver onder gemiddelde buffercapaciteit (over 2007-2010)





10 | Enkele conclusies

De meerwaarde van de voorgaande analyse ligt naar ons idee op de volgende drie niveaus: 1) de vergelijking met vroegere bedrijfsstijlenanalyses; 2) de mogelijke betekenis van buffercapaciteit als kengetal en 3) de consequenties van de gevolgde aanpak voor advisering en managementondersteuning van boeren.

In de tweede helft van de jaren '80 en de eerste helft van de jaren '90 zijn veel bedrijfsstijlenanalyses in Nederland verricht. Het is interessant te zien dat de stijlen die toen werden onderkend ook nú op markante wijze uit de analyse naar voren komen. Stijlverschillen zijn niet vervlakt of verdwenen. Binnen de groep van dynamische en levensvatbare bedrijven waarop het Alfa databestand is gestoeld, is ook anno 2013 sprake van een duidelijke differentiatie in bedrijfsstijlen. Deze stijlen weerspiegelen de strategische keuzes van boer, boerin en hun gezin.

In eerdere bedrijfsstijlenanalyses werd slechts éénmalig een relatie gelegd met de vermogenspositie (met data van AVM/CCLB). Het nu uitgevoerde onderzoek maakt het mogelijk om deze relatie nader te analyseren. Uit vergelijking met het vroegere onderzoek blijkt dat de verschillen in vermogenspositie en de effecten daarvan in termen van bedrijfsopzet en bedrijfsontwikkeling beduidend groter zijn dan eertijds. De vermogenspositie is een factor van formaat geworden – en dat geldt, zo blijkt uit het huidige onderzoek, in tweeërlei opzicht: ten goede en ten kwade. Vreemd vermogen helpt om de bedrijfsgroei te versnellen, maar het kan, in slechte jaren, ook het zwaard zijn waaraan het bedrijf ten onder dreigt te gaan.

Gezien deze voorname rol zou het goed zijn als er veel meer over de vermogenspositie zou worden gesproken

en geadviseerd. Bij allerlei bedrijfsaspecten zou vermeld moeten worden in welke mate ze steunen op of afhankelijk zijn van een stijgend aandeel vreemd vermogen. Het is ook de eerste keer dat bedrijfsstijlen onderzoek het effect van een abrupte melkprijsdaling gedetailleerd in ogenschouw neemt, alhoewel scenario onderzoek hieraan wel eerder aandacht heeft besteed¹⁰. De differentieële impact van de melkprijsdaling in 2008/2009 onderstreept het belang, zo toont de huidige analyse, van het rekening houden met stijlverschillen. Aan simplistische stellingnames ('grote bedrijven redden het wel') heeft niemand iets. Uit het huidige onderzoek blijkt dat bedrijven op verschillende manieren reageren op melkprijsdalingen. Vooral verschuivingen in de richting van kostenreductie en fijnregulering bleken te helpen bij het overwinnen van soms dramatische gevolgen.

Om deze uiteenlopende reacties beter te begrijpen hebben we het voorstel gedaan voor een aanvullend kengetal: *buffercapaciteit*. In grote lijnen zijn er twee mechanismen waarmee een melkveehouderijbedrijf abrupte en omvangrijke schommelingen in de melkprijs het hoofd kan bieden. Het eerste is, uiteraard, een hoog aandeel eigen vermogen. Het tweede mechanisme is gesitueerd in de bedrijfsvoering en het draait om zodanig te boeren dat er sprake is van een forse buffercapaciteit. Deze twee verdedigingsmechanismen kunnen met elkaar in verbinding worden gebracht: een hoge buffercapaciteit kan worden gebruikt om versneld af te lossen teneinde zo de solvabiliteit (het aandeel van het eigen vermogen in het totale vermogen) op te voeren.

In de tweede helft van 2008 en de eerste helft van 2009 werd de sector geconfronteerd met een fors lagere melkprijs. Toen bleek, zo laat onze analyse zien, dat een deel van de melkveehouderijbedrijven noch over het éne, noch over het andere mechanisme beschikt. Dat maakt

ze extreem kwetsbaar, zeker in een periode waarin de banken terughoudend worden.

In Tabel 10.1 vergelijken we de gevonden verschillen in buffercapaciteit met twee, tot nu toe meer gebruikelijke kengetallen. Daartoe is per kengetal steeds de score van de slechts presterende groep afgetrokken van de best presterende groep (ruwweg: de 25% beste bedrijven minus de 25% slechtste). Het verschil dat je dan krijgt wordt vaak gezien als richtinggevend: wat doen de betere bedrijven anders dan de slechtere bedrijven? Het idee is dat het navolgen van de betere bedrijven op de aangegeven punten kan helpen het eigen bedrijf te verbeteren.

De tabel laat zien dat al naar gelang het gekozen kengetal er vaak een andere boodschap naar voren komt.

Uit deze selectie laten zich de volgende samenvattende conclusies aflezen:

- De *buffercapaciteit* van Nederlandse melkveebedrijven staat grotendeels los van, of laat zelfs een duidelijk negatief verband zien met bedrijfsstrategische oriëntaties op omvang, arbeidsbesparing, intensiteit, intensivering en groei in algemene zin.
- Een goede *buffercapaciteit* stoelt daarentegen veel meer op sleutelbegrippen als fijnregulering, kostenbesparing, geleidelijke en specifieke groeipatronen, aanvullende bedrijfsinkomsten en sterke vermogensposities.
- Al langer gebruikte kengetallen als *fiscaal resultaat* en *beschikbaarheid voor HARR* brengen specifieke mogelijkheden en beperkingen met zich mee in relatie tot de *buffercapaciteit*.
- Het nieuwe kengetal *buffercapaciteit* overstijgt een aantal beperkingen van deze andere kengetallen.

¹⁰ Zie 'De Virtuele Boer', einde van hoofdstuk 5.

Tabel 10.1 Buffervermogen Nederlandse melkveehouderijbedrijven aan de hand van een drietal kengetallen

	Verskil tussen groepen ver boven en ver onder gemiddeld fiscaal resultaat in 2009 (N= 178 resp. 204)	Verskil tussen groepen ver boven en ver onder gemiddeld beschikbaar voor HARR in 2009 (N= 117, resp. 118)	Verskil tussen groepen ver boven en ver onder gemiddelde buffercapaciteit in 2009 (N= 198, resp. 216)
Gem. factorscore omvang 2007	-0,18	+0,23	+0,27
Gem. factorscore arbeidsbesparing 2007	-0,51	-0,68	-0,55
Gem. factorscore fijnregulering 2007	+0,35	+0,42	+0,50
Gem. factorscore kostenbesparing 2007	+0,65	+0,76	+0,54
Gem. factorscore groei via intensivering in periode 2007-2010	-0,39	-0,44	-0,36
Gem. factorscore groei via fijnregulering in periode 2007-2010	+0,03	+0,18	+0,03
Gem. factorscore groei via kostenbesparing in periode 2007-2010	-0,29	-0,15	+0,26
Gem. factorscore groei via arbeidsbesparing in periode 2007-2010	-0,46	-0,02	-0,17
Gem. Vreemd Vermogen per100 kg meetmelk 2009	-84	-11	-68
Gem. Investerings per 100 kg meetmelk 2009	-11,1	+1,9	-3,4
Gem. Toegerekende kosten per 100 kg meetmelk 2009	-2,0	-2,5	-1,4
Gem. Niet-Toegerekende kosten per 100 kg meetmelk 2009	-2,5	-2,2	?
Gem. HAR lasten per 100 kg meetmelk 2009	-13,2	-0,5	-5,2
Gem. Aanvullend Inkomen per 100 kg meetmelk in 2010	+1,6	+6,3	+3,7
Gem. Aanvullend Inkomen per 100 kg meetmelk in 2007	+0,4	+5,3	+3,0
Gem. Totale melkproductie 2009	-101,200	-56,400	-55,000
Groei Melkquotum 2007-2010	-70,000	-25,085	-18,000
Gem. Meetmelk per ha in 2009	-2049	-3186	-2290

Tenslotte is er een bevinding die in meer algemene zin van belang is bij bedrijfsadvisering en management-ondersteuning. En dat is dat het gevaarlijk kan zijn om op één enkel kengetal te varen. Juist de wisselwerking tussen kengetallen is van het grootste belang – zeker in moeilijke en roerige tijden. Een voorbeeld bij uitstek is gegeven in figuur 1 in paragraaf 6. Juist de samenhang is essentieel.

Hetzelfde geldt als een *groep* kengetallen wordt gehanteerd. Opnieuw geldt dan dat de betekenis (en ook de waarde van de scores) plotseling kan veranderen door de *wisselwerking* met een veranderende omgeving, i.e. volatiele markten. In synthese: automatismen bestaan niet meer. En wie meent dat ze er nog wel zijn die komt, in deze roerige tijden, maar al te gauw bedrogen uit.



Annex 1

Ondersteunende tabellen paragraaf 5 en 7

Tabel 1.1 Gemiddeld aanvullend inkomen 2010

Beschikbaar voor HARR 2009	Fiscaal resultaat 2009				
	Ver onder gemiddeld	Minder dan gemiddeld	Boven gemiddeld	Ver boven gemiddeld	Totaal
Veel minder dan gemiddeld	6,1	5,1	4,5	-	5,6
Minder dan gemiddeld	6,6	5,9	5,5	5,6	5,8
Boven gemiddeld	9,4	6,3	6,0	5,6	6,2
Ver boven gemiddeld	(15,9)	12,9	10,2	12,2	11,9
Totaal	7,0	6,2	6,1	8,6	6,6

Tabel 1.2 Gemiddelde verandering in melkquotum over periode 2007-2010

Beschikbaar voor HARR 2009	Fiscaal resultaat 2009				
	Ver onder gemiddeld	Minder dan gemiddeld	Boven gemiddeld	Ver boven gemiddeld	Totaal
Veel minder dan gemiddeld	123,293	49,247	52,178	-	88,655
Minder dan gemiddeld	97,488	78,825	46,460	23,844	65,953
Boven gemiddeld	176,756	112,693	77,935	52,386	89,681
Ver boven gemiddeld	(26,131)	72,609	96,997	44,426	63,570
Totaal	115,853	84,406	64,012	44,573	75,835

Tabel 1.3 Gemiddeld veranderingen in investeringen per 100 kg MM in periode 2007-2010

Beschikbaar voor HARR 2009	Fiscaal resultaat 2009				
	Ver onder gemiddeld	Minder dan gemiddeld	Boven gemiddeld	Ver boven gemiddeld	Totaal
Veel minder dan gemiddeld	-16,5	8,1	3,3	-	-5,2
Minder dan gemiddeld	-7,8	5,1	11,1	11,0	6,1
Boven gemiddeld	-22,9	-2,5	10,0	1,3	3,3
Ver boven gemiddeld	(-33,5)	-4,4	0,5	2,4	-0,3
Totaal	-13,8	3,0	9,6	3,2	3,3

Tabel 1.4 Gemiddelde aflossingen per 100 kg meetmelk in 2009

Beschikbaar voor HARR 2009	Fiscaal resultaat 2009				
	Ver onder gemiddeld	Minder dan gemiddeld	Boven gemiddeld	Ver boven gemiddeld	Totaal
Veel minder dan gemiddeld	0,87	1,58	1,44	-	1,20
Minder dan gemiddeld	3,80	2,93	2,48	1,07	2,79
Boven gemiddeld	3,38	2,94	2,10	1,43	2,25
Ver boven gemiddeld	(9,91)	2,39	1,23	0,87	1,40
Totaal	2,72	2,71	2,18	1,12	2,26

Tabel 1.5 Gemiddeld meetmelk per ha in 2009

Beschikbaar voor HARR 2009	Fiscaal resultaat 2009				
	Ver onder gemiddeld	Minder dan gemiddeld	Boven gemiddeld	Ver boven gemiddeld	Totaal
Veel minder dan gemiddeld	15,190	15,437	13,737	-	15,180
Minder dan gemiddeld	15,613	15,741	14,687	14,213	15,237
Boven gemiddeld	13,322	14,286	14,209	13,927	14,125
Ver boven gemiddeld	(12,849)	12,897	11,490	11,998	11,994
Totaal	15,092	15,206	14,197	13,043	

Tabel 1.6 Gemiddeld totale melkproductie in 2009

Beschikbaar voor HARR 2009	Fiscaal resultaat 2009				
	Ver onder gemiddeld	Minder dan gemiddeld	Boven gemiddeld	Ver boven gemiddeld	Totaal
Veel minder dan gemiddeld	709,200	632,300	680,100	-	676,900
Minder dan gemiddeld	710,500	739,200	662,800	493,300	694,000
Boven gemiddeld	897,200	833,500	768,700	683,100	774,500
Ver boven gemiddeld	(504,800)	661,100	655,000	606,200	620,500
Totaal	726,200	745,400	707,700	625,000	709,100

Tabel 1.7 Gemiddeld Vreemd Vermogen per 100 kg meetmelk in 2009

Beschikbaar voor HARR 2009	Fiscaal resultaat 2009				
	Ver onder gemiddeld	Minder dan gemiddeld	Boven gemiddeld	Ver boven gemiddeld	Totaal
Veel minder dan gemiddeld	101,51	58,69	33,42	-	78,60
Minder dan gemiddeld	127,80	81,49	50,01	11,63	72,66
Boven gemiddeld	125,93	90,70	61,18	23,18	64,34
Ver boven gemiddeld	(202,05)	119,21	77,24	48,57	67,84
Totaal	118,65	82,02	56,62	33,96	70,04

Annex 2 Factoranalyse over 2010 data

Tabel 2.1 Uitkomsten factoranalyse bedrijfsgegevens 2010

	Schaalvergroting	Fijnregulering	Kostenbesparing	Arbeidsbesparing
Ha melkveehouderij	.924			
Aantal melkkoeien	.922			-.335
Totale melkproductie	.897			
Melkkoeien per VAK eigen	.842			
Hectare per VAK	.755			
Voersaldo per hectare			-.863	.482
Meetmelk per ha		-.427	-.853	
Meetmelk per koe			-.822	
Voerkosten per koe			-.627	
Voersaldo per melkkoe		.510	-.608	
Omzet en Aanwas per koe		.876		
Omzet en Aanwas per 100 kg meetmelk		.814		
Jongvee per melkkoe		.773		
Melkkoeien per ha		-.612		
Fokkerijkosten per koe			-.519	-.319
VAK eigen (melkveehouderij)		.409	-.394	-.817

Totale verklaarde variantie: 78,265%

Tabel 2.2 Correlaties tussen onderscheiden bedrijfsstijlen in 2007 en 2010

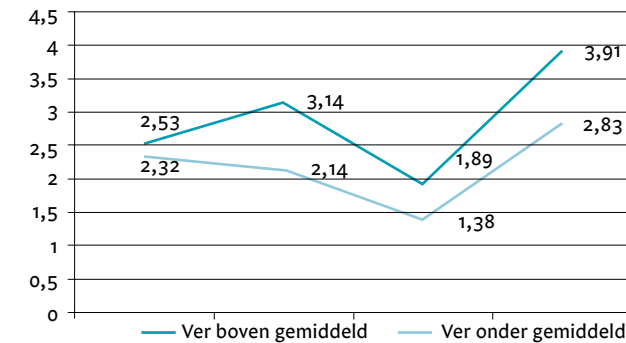
Bedrijfsstijlen	Correlatiecoëfficiënt	N
Fijnreguleerders 2007 ↔ Fijnreguleerders 2010	+.744	862
Schaalvergroters 2007 ↔ Schaalvergroters 2010	+.890	862
Kostenbespaarders 2007 ↔ Kostenbespaarders 2010	+.812	862
Arbeidsbespaarders ↔ Arbeidsbespaarders 2010	+. 657	862

Tabel 2.3 Gem. stijlkenmerken factoranalyse 2010

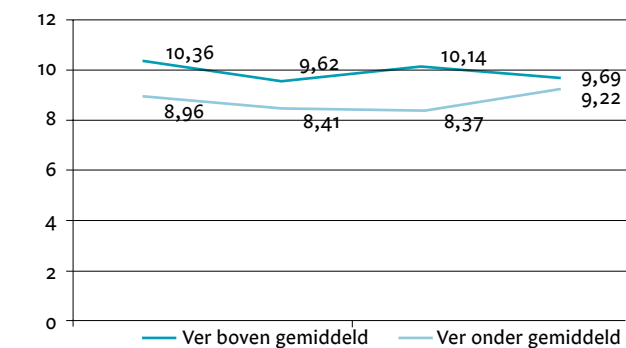
	Schaalvergroeters (N=80)	Fijnreguleerders (N=83)	Arbeidsbespaarders (N=104)	Kostenbespaarders (N=108)
Totaal meetmelk	1,400,000	730,000	695,000	560,000
Ha Melkveehouderij	98	62	53	56
VAK totaal Melkveehouderij	2,1	1,7	1,1	1,5
Melkkoeien per VAK	85	50	72	54
Melkkoeien per ha	1,7	1,4	1,5	1,5
Meetmelk per ha	14,700	12,160	13,400	10,000
Meetmelk per koe	8414	8825	8780	6718
Voersaldo per ha	4216	3735	377	2947
Voersaldo per koe	2454	2780	2525	2030
Voersaldo per kg meetmelk	25,9	25,7	25,8	26,4
Voerkosten per koe	560	619	580	393
Omezt en Aanwas per koe	252	432	230	216
Bedrijfsaldo per 100 kg meetmelk	30,7	33,5	31,1	35,9
Aanvullend inkomen per 100 kg meetmelk	5,4	7,3	6,9	9,8
Beschikbaar voor HARR per 100 kg meetmelk	20,7	21,7	19,5	22,7
Betaalde rente per 100 kg meetmelk	4,7	4,4	4,9	4,7
Toegerekende kosten per 100 kg meetmelk	10,4	11,7	10,9	9,8
Niet-Toegerek. kosten per 100 kg meetmelk	9,9	11,8	11,6	13,2
Bedrijfsmarge per 100 kg meetmelk	3,4	3,9	1,6	2,6
Betalingscapaciteit per 100 kg meetmelk	11,8	11,4	10,3	10,6
Reserveringscapaciteit per 100 kg meetmelk	9,2	9,4	7,7	10,5
Kritieke melkprijs per 100 kg meetmelk	29,2	28,7	30,1	29,7
Fiscaal resultaat per 100 kg meetmelk	5,8	6,8	4,7	8,6

Annex 3 Groepsvergelijking op basis van buffercapaciteit

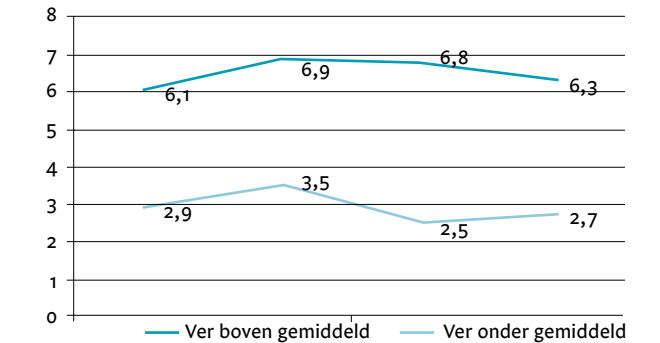
Tabel 3.1 Gem. Aflossingen per 100 kg meetmelk voor groepen ver boven en ver onder gem. buffercapaciteit in periode 2007-2010



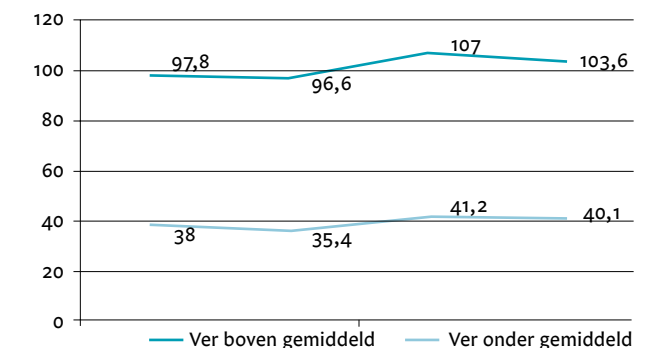
Tabel 3.2 Gem. Afschrijvingen per 100 kg meetmelk voor de groepen ver boven en ver onder gem. buffercapaciteit in periode 2007-2010



Tabel 3.3 Gem. betaalde rente per 100 kg MM voor de groepen ver boven en ver onder gem. buffercapaciteit in periode 2007-2010



Tabel 3.4 Ontwikkeling Vreemd Vermogen per 100 kg meetmelk voor groepen ver onder en ver boven gem. buffercapaciteit in periode 2007-2010



Colofon

Buffercapaciteit Bedrijfstijlen in de melkveehouderij,
volatiele markten en kengetallen
betreft een gezamenlijke publicatie van
Alfa Accountants en Adviseurs en de leerstoelgroep
Rurale Sociologie van Wageningen University

Juni 2013

Fotografie Alfa Accountants en Adviseurs,
Van Beek Images (cover achter)

Vormgeving GAW ontwerp & communicatie, Wageningen

Druk Mediacenter Rotterdam

