



nieuwe horizon voor nederlandse zuivel

Succesvol ondernemen
in de melkveehouderij

oktober 2014

inhoudsopgave

| | |
|---|-------|
| Voorwoord | >> 3 |
| hoofdstuk 1 bedrijfsontwikkeling in de melkveehouderij | >> 4 |
| hoofdstuk 2 mondiale zuivelmarkt vraagt meer melk | >> 10 |
| hoofdstuk 3 succesfactoren voor groeiende melkveebedrijven | >> 18 |



voorwoord

Na decennia van melkquotering lonkt in 2015 de vrije zuivelmarkt. De ambitie in de sector is groot, maar de ruimte voor groei in ons kleine land is beperkt en het kabinet bereidt wetgeving voor om deze groei te beteugelen. Na dertig jaar melkquotering vormen vooral mest en fosfaat de nieuwe grenzen aan melkproductie. Daarnaast heeft de sector zelf, in de Duurzame Zuivelketen, doelen geformuleerd voor een toekomstbestendige melkveehouderij.

Groei in omzet brengt lang niet altijd groei in rendement

Door alle aandacht voor het nieuwe speelveld raakt de aandacht voor het rendement van groei soms wat ondergesneeuwd. Wij kijken veel naar groeiplannen en daarbij valt ons op dat groei in omvang lang niet altijd bijdraagt aan het rendement. Vaak gaat groei zelfs ten koste van het rendement. Dit geldt vooral voor groei waarvoor alle ruwvoer wordt aangekocht en mest wordt afgezet. In 2012 zagen we wat de impact is van hoge ruwwoerkosten, en daar komen de kosten van mestverwerking nog bij. We zien daarbij grote verschillen tussen bedrijven en in efficiency.

Opkomende markten kunnen zichzelf niet van voldoende zuivel voorzien

Een heel positieve kant van het nieuwe speelveld is de gunstige zuivelmarkt. De zuivelvraag uit opkomende markten groeit de komende jaren stevig door en deze regio's zijn zelf onvoldoende in staat om in deze toenemende vraag te voorzien. Dat biedt kansen voor sterke zuivelregio's als de onze en biedt tevens uitzicht op een melkprijs waar we vijf jaar geleden niet van durfden te dromen. De tijd van grote zuivelvoorraden ligt achter ons en dat pakt ook goed uit voor de prijsvorming op westerse markten. Ondanks de huidige prijsdalingen verwachten we voor de lange termijn goede perspectieven. Daarbij heeft Nederland een sterke uitgangspositie: goede melkveehouders, een krachtige zuivelindustrie en een ijzersterk zuivelimago.

Het beschikken over en vooral het toepassen van kennis is van belang voor succesvolle groei

Tot slot staan we in dit rapport stil bij succesfactoren voor financieel succesvolle groei. We zien dat financieel succesvolle groeiers meer economische en vakinhoudelijke kennis hebben en vooral dat ze deze kennis effectiever toepassen en er concreet op sturen. Wat zijn de drijfveren voor groei? Bij succesvolle groeiers staat het verbeteren van de resultaten voorop. Ze laten zich daarnaast minder leiden door adviseurs, varen in belangrijke mate hun eigen koers en bevinden zich op het gebied van innovaties eerder in het peloton dan in de kopgroep.

We hopen met dit rapport uw inzicht in het zuivelspeelveld te versterken en handvatten te bieden voor een toekomstbestendige koers.



Pierre Berntsen
Directeur Agrarische Bedrijven

hoofdstuk 1

bedrijfsontwikkeling in de melkveehouderij



Na decennia van melkquotering lonkt in 2015 de vrije zuivelmarkt. Een markt die al jaren met procenten per jaar groeit en waarin Nederland en Europa hun marktaandeel zagen teruglopen als gevolg van deze quotering. Veehouders bereiden zich voor op het nieuwe speelveld. De EUR 132 miljoen superheffing - meer dan een cent per kilo melk - die Nederlandse melkveehouders dit jaar betaalden, zegt veel over de ambitie in de sector. De ruimte voor groei is in ons kleine land echter beperkt. Vormden dertig jaar geleden de melkoverschotten de aanzet voor Europese quotering, nu stelt het milieu nieuwe grenzen aan Nederlandse groei.

Melkveehouders die hun bedrijf willen ontwikkelen, dienen aan een stevig aantal randvoorwaarden te voldoen. Sommige randvoorwaarden - zoals vergunningen - zijn vastgelegd in wet- en regelgeving. Andere - zoals weidegang en het landelijke fosfaatplafond van 173 miljoen kg - zijn vastgelegd in afspraken of convenanten en hebben zo een indirecte werking. Als afspraken niet worden nagekomen, kunnen we immers aanvullende maatregelen verwachten. Zo is de derogatiebeschikking gekoppeld aan ons fosfaatplafond. Groei van individuele bedrijven staat daardoor op gespannen voet met sommige sectordoelen. Dit zijn tevens doelen die geformuleerd zijn door de Duurzame Zuivelketen, een samenwerking tussen melkveesector (vertegenwoordigd door LTO) en zuivelindustrie (NZO). Deze samenwerking is uniek te noemen. Door op het gebied van kwetsbare thema's de regie te nemen geeft ze vorm aan een toekomstbestendige zuivelketen, waardoor maatschappelijk draagvlak en ruimte voor bedrijfsontwikkeling behouden blijven.

Enkele belangrijke doelstellingen van NZO en LTO in de Duurzame Zuivelketen zijn:

- ▶ productie binnen milieurandvoorwaarden van fosfaat (veehouderij totaal 173 miljoen kilo en melkvee 85 miljoen kilo), ammoniak en broeikasgassen;
- ▶ behoud van weidegang op het niveau van 2012;
- ▶ grondgebonden melkveehouderij en open stallen;
- ▶ klimaatneutrale groei, behoud biodiversiteit;
- ▶ verlenging levensduur, verbetering dierenwelzijn, verantwoord antibioticagebruik.

Via workshops en instrumenten als Kringloopwijzer en Koekompas worden melkveehouders ondersteund in het proces naar verduurzaming. Om de sectordoelen naar bedrijfsniveau te vertalen, worden ze door de Duurzame Zuivelketen verder uitgewerkt in een plan van aanpak. Met concrete doelstellingen op bedrijfsniveau, melkveebedrijf én de zuivelverwerker. Daardoor zal een zuivelverwerker die te maken krijgt met een te snel dalend percentage weidegang maatregelen nemen om deze teruggang te stoppen. En zo zal een zuivelverwerker geen nieuwe leden accepteren met een niet-gewenste bedrijfsvorm.

Momenteel - oktober 2014 - ligt het wetsvoorstel 'Verantwoorde groei melkveehouderij' voor bij de Kamer. Het wetsvoorstel moet nog in de Eerste en Tweede Kamer worden behandeld en treedt per januari 2015 in werking. De belangrijkste punten in het wetsvoorstel zijn:

- ▶ De melkveefosfaatproductie van een bedrijf wordt bepaald door de dieraantallen in 2013 in combinatie met forfaitaire excretienormen van 2015.
- ▶ Deze productie wordt vergeleken met de plaatsingsruimte, die wordt bepaald door grond in gebruik en de fosfaatgebruiksnormen 2013.
- ▶ Het verschil tussen productie en plaatsingsruimte wordt vastgelegd in de fosfaatreferentie 2013. De bedrijven waar de plaatsingsruimte groter is dan de mestproductie krijgen een referentie van 0. Alle andere bedrijven krijgen een fosfaatreferentie ter hoogte van het overschot.
- ▶ Deze fosfaatreferentie is niet verhandelbaar, wel overdraagbaar in familieverband (1e graad).
- ▶ Groei tot aan de plaatsingsruimte is vrij; daarboven geldt: 100% mestverwerking.
- ▶ Mestverwerking is ook mogelijk via een regionale mestafzetovereenkomst (RMO). Voorwaarde is dat 75% van de mestproductie geplaatst kan worden op grond die bij het bedrijf hoort.

De zuivelketen stelt gebruik van de Kringloopwijzer verplicht voor bedrijven met een fosfaatoverschot.

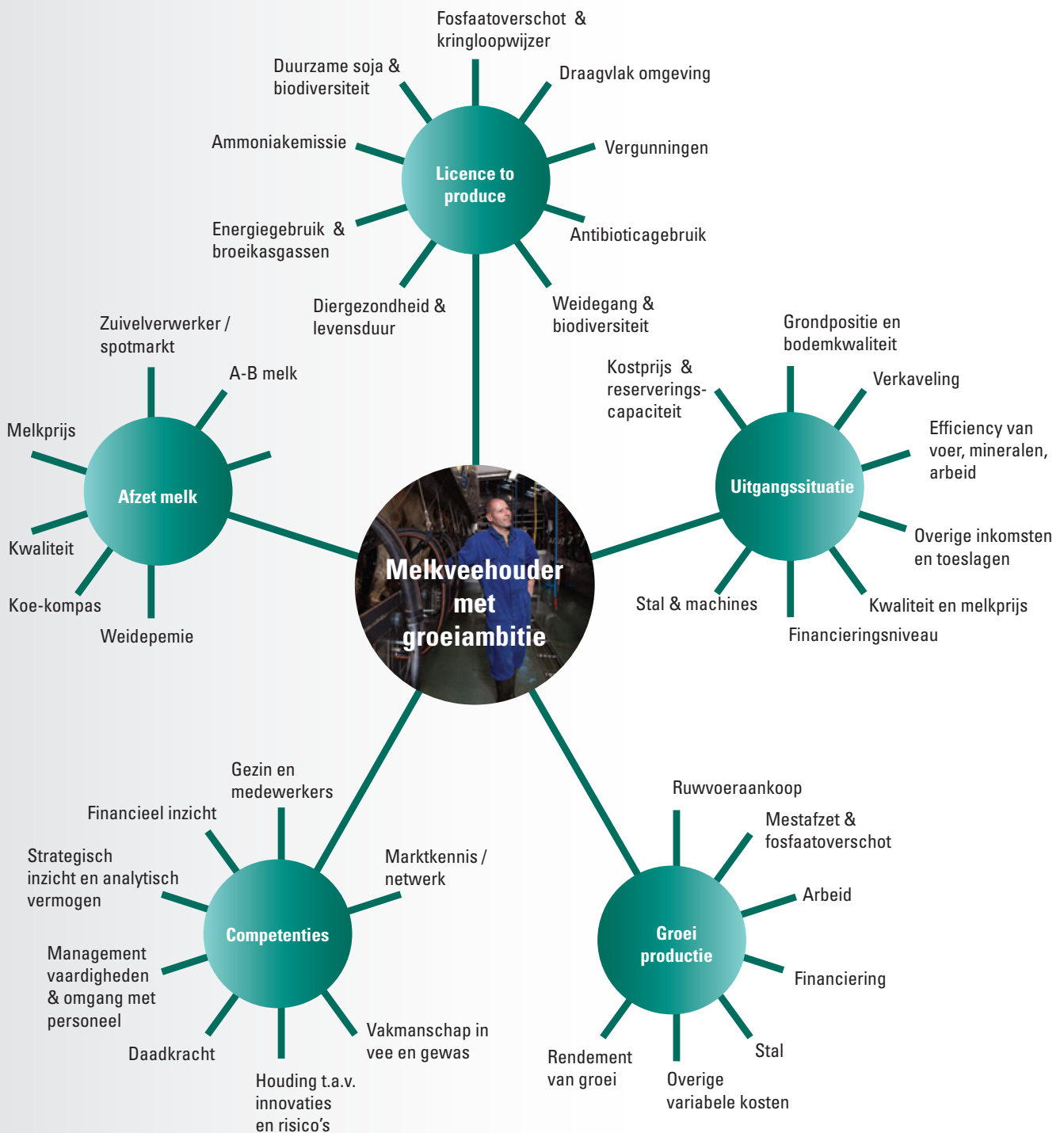
Het is nog onduidelijk of de beperking in overdraagbaarheid van de fosfaatreferentie invloed heeft op de waarde van bedrijven met een omvangrijke fosfaatreferentie.

Wij sluiten niet uit dat de melkveehouderijsector dit jaar het fosfaatplafond van 85 miljoen kg fosfaat overschrijdt. Dat opent de weg naar verdere aanscherping van de ontwikkelingsruimte van bedrijven. Wij gaan ervan uit dat referentiedata voor eventuele verdere aanscherping achter ons liggen.

Randvoorwaarden voor groei melkveebedrijf

Bedrijfsontwikkeling is een breed begrip en betekent niet altijd groei in omvang. Denk aan innovaties, energieopwekking of nevenactiviteiten. Omdat de meeste verzoeken die ABN AMRO krijgt betrekking hebben op groei, werken we deze vorm van bedrijfsontwikkeling verder uit.

Figuur 1: Overzicht van randvoorwaarden voor een melkveebedrijf in ontwikkeling.



Licence to produce

Op het gebied van omgevingsbeleid bestaat nog veel onzekerheid. De bestaande manier waarop vergunningen worden verleend, leidde zelfs tot procedures bij de Raad van State en tot vernietiging van vergunningen van veebedrijven, en was daarmee niet te handhaven. Gevolg is dat vergunningverlening in de praktijk nagenoeg stilligt. De Programmatische Aanpak Stikstof (PAS) wordt onderdeel van de gewijzigde Natuurbeschermingswet. PAS moet zorgen voor herstelmaatregelen van Natura 2000-gebieden en voor verlaging van de stikstofuitstoot. Dit najaar volgt nadere uitwerking van de wijze waarop dit gebeurt. De Nederlandse agrarische sector heeft al een akkoord met de overheid gesloten over vermindering van de ammoniakuitstoot met 10 miljoen kilo, of bijna 10%, via aanscherping van emissiearme aanwending van mest, beperking van stalemissies en voer- en managementmaatregelen. Van deze 10 miljoen kilo komt 5,6 kilo weer beschikbaar als ontwikkelruimte voor bedrijven.

Daarnaast gaan provincies en gemeenten hun eigen omgevingsvoorwaarden vaststellen. Zo stelt de provincie Gelderland eisen aan de eigen ruwvoervoorziening bij vergroting van het bouwblok. En een ondernemer in Brabant kan pas een vergunning aanvragen als hij zijn plannen heeft besproken met zijn omgeving en de Brabantse Zorgvuldigheidsscore heeft ingevuld. De Duurzame Zuivelketen doet een beroep op gemeenten en provincies om geen nieuwe vergunningen te verlenen aan ongewenste bedrijfstypen. Ook is door de zuivelketen een handreiking gemaakt die gebruikt kan worden voor het definiëren van grondgebondenheid voor ruimtelijke plannen van provincies en gemeenten.

Afzet melk

Afzet van melk lijkt geen belemmering voor groei. Nagenoeg alle zuivelverwerkers geven aan dat ze de extra melk in de komende jaren zullen afnemen. Er zijn daarnaast ook verwerkers op zoek naar nieuwe leveranciers. Wel spelen kwaliteit en duurzaamheid een belangrijke rol bij de afname van zuivel. Een steeds groter deel van de Nederlandse zuivel wordt afgezet in het buitenland. De Europese markt is verzadigd, dus moet extra melk worden geëxporteerd, meestal buiten Europa. Kwaliteit, imago en betrouwbaarheid zijn daarbij belangrijke troeven van de Nederlandse zuivel. De mondiale vraag naar zuivel groeit sterk en de groeiregio's zijn zelf niet in staat om voldoende op te schalen. Hoofdstuk 2 van dit rapport gaat in op de zuivelmarkt.

Competenties

Groei in omvang betekent toename van complexiteit. Het ontwikkelen van persoonlijke vaardigheden is een lang proces en gebeurt niet van vandaag op morgen. Succesfactoren zijn vooral goed vakmanschap op het gebied van vee én gewas, cijfermatig inzicht, een rendementgedreven houding, sturing van bedrijfsprocessen op basis van managementinformatie, onderhandelingsvaardigheden, kennis van de markt en vooral daadkracht. Bewustzijn van de omgeving is steeds vaker van belang om het bedrijf te kunnen ontwikkelen. Draagvlak in de eigen omgeving helpt ook om de melkveehouderij als sector te promoten. Hoofdstuk 3 van dit rapport gaat verder in op persoonlijke competenties.

Uitgangssituatie

Een sterke uitgangssituatie met een goede kostprijs is de basis voor gezonde groei. Voldoen stal- en melktechniek, hoe groot is de huiskavel, hoe sterk is de eigen ruwvoerpositie, hoe goed is de voer- en mineralenefficiëntie, hoe hoog zijn de bewerkingskosten en hoe is de melkkwaliteit? De toeslagrechten dalen tussen nu en 2019 tot ongeveer EUR 380 inclusief vergroening. Wat is de impact hiervan? Hoe hoog zijn de financieringslasten? De actuele melkproductie moet meestal de hogere kostprijs van groei compenseren.

Groei productie

Door decennia van melkquotering ging de aandacht logischerwijs naar volume en belemmeringen van groei. Met het einde van de quotering in zicht zetten veel ondernemers in op groei of op de nieuwe grenzen aan groei. De aandacht voor het rendement raakt daardoor soms wat ondergesneeuwd. Het

valt ons op dat groei van het volume in veel gevallen niet bijdraagt aan groei van het rendement. Voor groei is bij veel bedrijven afzet en verwerking van alle extra mest nodig, evenals aankoop van alle ruwvoer. De kosten van groei zijn daardoor hoog en snoepen in gemiddelde jaren marge af van de reeds bestaande omzet. In de nieuwe situatie is daardoor vaak sprake van een verhoging van de kostprijs en verslechtering van de marge per kilo melk.

Het onderstaande voorbeeld schetst naar onze mening een reëel beeld van de gevolgen van intensieve groei voor een gemiddeld bedrijf. De verschillen tussen bedrijven en regio's zijn groot.

Kostprijs bestaande melkproductie: 33 cent per kilo melk (na rente, aflossingen en privé, ofwel liquiditeitskostprijs).

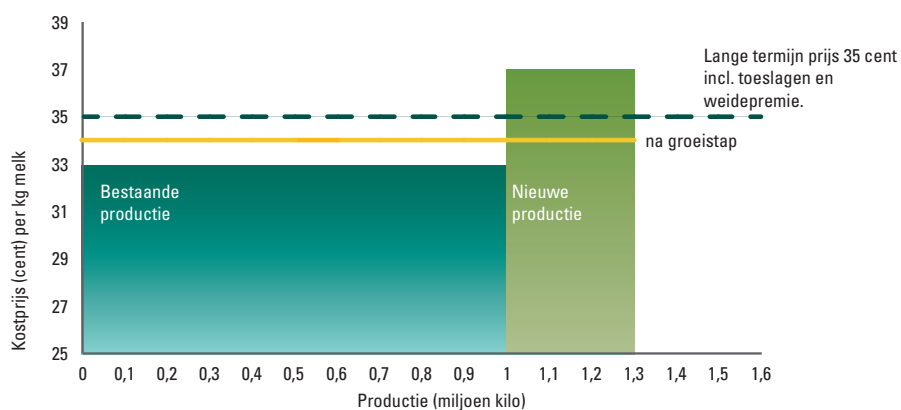
Kostprijs groei (grondloos): 37 cent per kg melk. Marginale kosten van extra melkproductie op basis van langetermijnverwachtingen. Deze kosten bevatten dus niet de kosten die reeds worden gedragen door de bestaande melkproductie, zoals machines, accountant, verzekeringen, landkosten.

| | | |
|---------------------|--------------------|---|
| Ruwvoer | 11 cent | volledige aankoop |
| Krachtvoer | 9 cent | inclusief overig voer en melkpoeders |
| Stal | 5 cent (*) | aflossing, rente, onderhoud |
| Mest | 5 cent (**) | mestafzet en VVO |
| Variabel | 5 cent | veekosten, energie, water, machinekosten voor voeren |
| Arbeid/privé | 5 cent | tenzij sprake is van ruimte in arbeid/privé |
| -/- O&A | 3 cent | |
| Totaal | 37 cent | |

(*) als de stal al is gebouwd, kunnen deze kosten ook worden toegerekend aan de reeds bestaande melkproductie, die dan toeneemt.

(**) quotumkosten gaan, mestafzetkosten komen. In dit geval is niet gekozen voor MVO

Figuur 2: De gevolgen van groei op de kostprijs van melk



De gemiddelde kostprijs stijgt van 33 cent naar 34 cent en de langjarige marge neemt af van 2 cent naar 1 cent per kilo melk. De bedrijfsmarge daalt in dit geval van EUR 20 duizend naar EUR 13 duizend, een niveau dat weinig ruimte laat voor tegenvallers; het bedrijf wordt erg kwetsbaar.

Als nieuwbouw al is gerealiseerd wijzigt bovenstaande figuur. De kosten van bestaande productie liggen hoger en die van de nieuwe productie 5 cent lager.

ABN AMRO faciliteert gezonde groei

Gezonde melkveebedrijven reserveren voor toekomstige vervanging van gebouwen, machines en installaties en tegenvallers. Gemiddeld voldoet een reserveringscapaciteit van 7 cent per kilo melk. De hoogte varieert echter, afhankelijk van de staat van de gebouwen, robotisering, mechanisatiegraad en ruimte voor groei in bestaande gebouwen.

Bedrijven met intensieve bedrijfsvoering (meer dan 16.000 à 20.000 kilo melk per ha) zijn gevoeliger voor bewegingen op de ruwvoer- en mestmarkt dan extensieve bedrijven. Vaak zijn deze ondernemers daardoor efficiënt in hun bedrijfsvoering. De verschillen tussen bedrijven zijn echter groot. Het is naar onze mening verstandig dat bedrijven met intensieve bedrijfsvoering een grotere buffer aanhouden voor tegenvallers in de exploitatie voor het deel van de productie dat niet grondgebonden is.

ABN AMRO ondertekende het convenant weidegang. De achterliggende gedachte is dat we de betekenis van weidegang voor de melkveehouderij en haar imago onderkennen. In de uitwerking vragen we bij een financieringsvraag om nadere toelichting in het geval een ondernemer besluit om te schakelen van een systeem met weidegang naar een systeem zonder weidegang. ABN AMRO zit echter niet op de stoel van de ondernemer. Deze kiest uiteindelijk zelf het systeem dat het best bij hem en de omstandigheden past. We sluiten niet uit dat de toeslagen op weidemelk toe gaan nemen. Recent heeft FrieslandCampina al besloten om de weidepremie te verhogen.

Afgelopen decennia bestond er veel aandacht voor het volmelken van het quotum. De komende jaren verwachten we een trendbreuk in de richting van optimalisatie van de omzet en kosten. Fosfaatruimte en efficiënte aanwending van voer en mineralen worden belangrijker. Bij een lage melkprijs is het aantrekkelijk om de productie te verminderen van maximaal naar optimaal. Wat zijn de marginale kosten voor mijn bedrijf van de laatste 10% productie? Hoge melkpreizen maken het juist aantrekkelijk om extra te produceren. Ondernemerschap krijgt door dit nieuwe speelveld meer ruimte dan we gewend waren.

hoofdstuk 2

mondiale zuivelmarkt vraagt meer melk



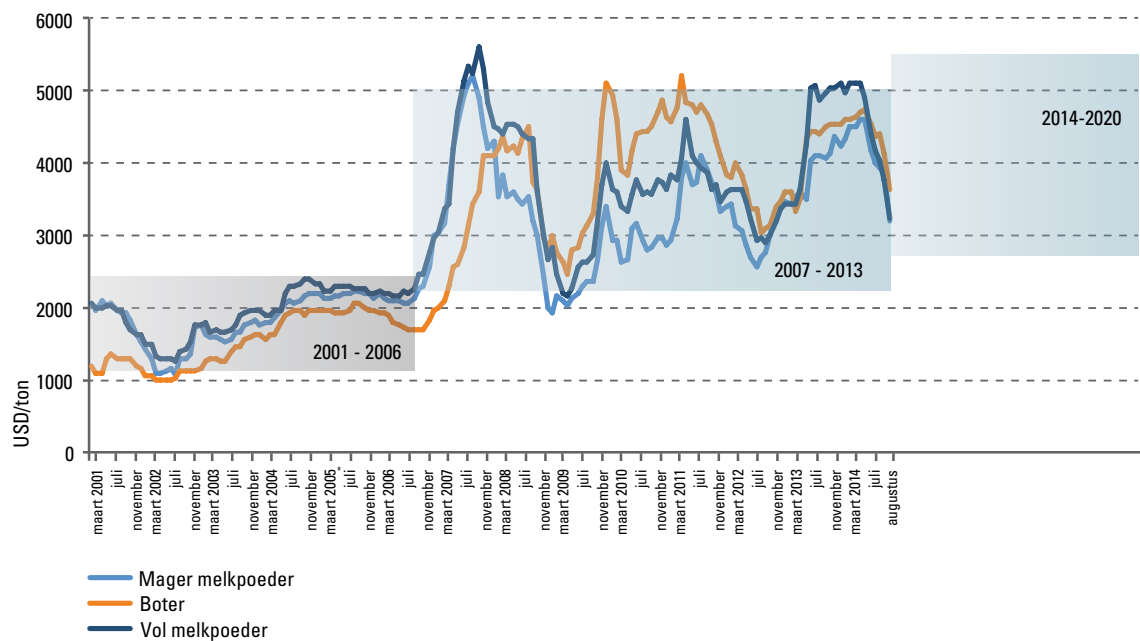
De zuivelconsumptie in opkomende landen, vooral in Azië, groeit sterk, terwijl deze landen onvoldoende in staat zijn om zelf in deze groeiende behoefte te voorzien. Sterke zuivelregio's die ook nu al exporteren, zullen deze extra vraag vooral invullen. Wat betreft volume kan Nederland hier slechts beperkt van profiteren. We profiteren echter wel van de gunstige invloed op de melkprijs. De melkprijs die ABN AMRO en veel adviseurs gebruiken voor langetermijnprognoses (KWIN) is de afgelopen jaren meerdere keren naar boven bijgesteld en bedraagt op dit moment 35 cent per kilo melk, inclusief toeslagen en weidepremie. Omdat ook de kosten zijn toegenomen, is de invloed op het saldo helaas beperkt.

Tekorten en overschotten wisselen elkaar in hoog tempo af

Sinds 2007 weet de wereldmarkt hoe het is om periodes van melkoverschotten af te wisselen met periodes van tekorten. De tekortperiodes in 2007, 2011 en recentelijk in 2013 hebben met name de grote kopers in de zuivelmarkt geleerd dat de beschikbaarheid van zuivel niet meer ongelimiteerd is. Voor verkopende partijen was de belangrijkste les dat de prijzen van hun producten ver kunnen uitstijgen boven de tot 2007 gangbare niveaus, maar ook dat prijzen van vooral verhandelbare producten binnen korte tijd met soms 30 tot 40% kunnen fluctueren. De tijd van grote voorraden die prijs-schommelingen dempen, ligt achter ons. Goed nieuws dus voor gemiddelde opbrengstniveaus voor melk en slecht nieuws voor stabiliteit en de risico's van bedrijven.

Figuur 3 laat zien dat er sinds 2007 gemiddeld hogere prijzen worden betaald voor verhandelbare zuivel en dat de volatiliteit sterk is toegenomen. De prijsspieken in 2007, 2011 en 2013 liggen allemaal op een niveau van iets boven de USD 5.000 per ton.

Figuur 3. Prijsniveaus voor verhandelbare producten op de wereldmarkt



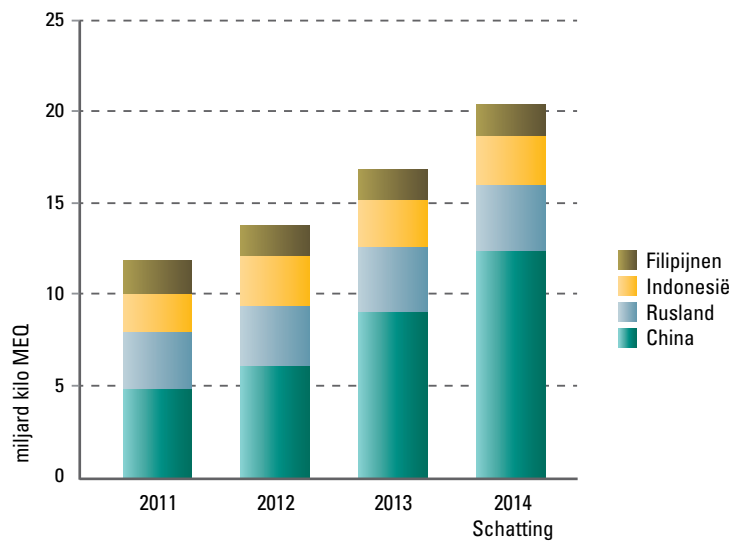
Bron: AMI 2014

Na de piek van eind 2013 zijn we in 2014 weer in een dalende lijn terechtgekomen. Waarschijnlijk zullen we ergens in 2015 gaan testen wat de komende jaren het bodemprijsniveau voor verhandelbare bulkproducten zal zijn. In de komende achttien maanden zullen de prijzen aan de onderkant van de range vertoeven door de overvloed aan melk uit de geliberaliseerde Europese Unie, de voortdurende sterke groei in Nieuw-Zeeland en de handelsbelemmeringen met Rusland. In de jaren daarna zullen de prijzen ongetwijfeld ook weer de bovenkant van de prijsrange gaan testen.

Groeiende wereldvraag biedt kansen voor sterke zuivelregio's

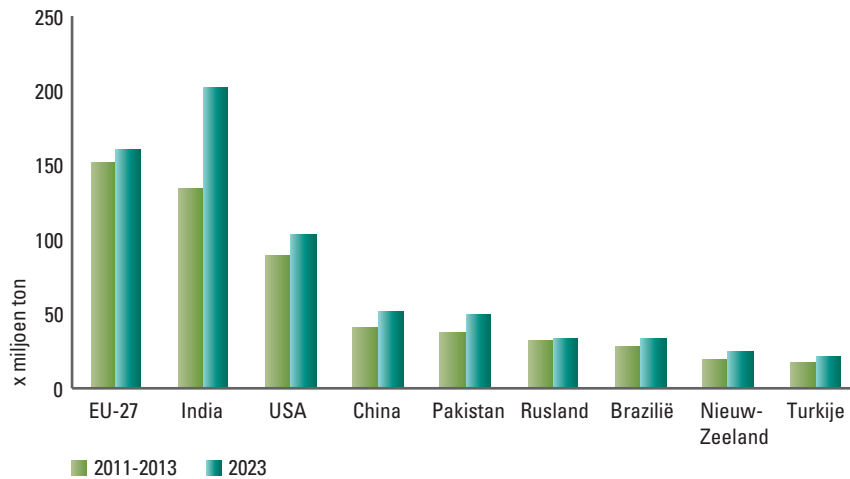
We zijn inmiddels gewend geraakt aan deze nieuwe orde in de wereldzuivelmarkt. De grote vraag is nu hoe het verder gaat. We kunnen ervan uitgaan dat langdurige overschotten tot het verleden behoren. Nu de groei van de wereldvraag vooral ligt in landen die vanwege cultuur en natuurlijke omstandigheden minder geschikt zijn voor zuivelproductie, ligt er een interessante uitdaging voor de traditionele exportregio's met een gunstig klimaat en een hoogwaardige zuivelketen. Figuur 4 laat de toenemende importbehoefte zien van een aantal grote importmarkten de laatste jaren.

Figuur 4. Totale importbehoefte in melkequivalenten van China, Rusland, Indonesië en de Filipijnen (miljard kilo melkequivalenten 2011 – 2014)



Bron: Productschap Zuivel, 2014

Alleen al deze vier belangrijke importmarkten hebben gezamenlijk elk jaar zo'n 2,5 miljard kilo meer melk nodig. China alleen heeft in 2014 een importbehoefte die de totale Nederlandse melkproductie overstijgt. Het verlaten van de melkquotering komt laat maar biedt nog kansen voor Europa. Ook exporteurs als Nieuw-Zeeland en de VS zetten in op groei. Toch lijkt het onmogelijk voor de traditionele exportlanden om deze groeiende importbehoefte op termijn bij te benen. De betreffende regio's zullen zelf ook meer (moeten) produceren. Naast de hier genoemde vier grote importlanden is er nog een grote groep van kleinere landen die elk jaar meer melk nodig hebben om hun lokale behoefte te dekken. En dan hebben we het continent Afrika nog, waar de zuivelvraag na 2020 waarschijnlijk een vergelijkbare groeicurve gaat doormaken als de zuivelvraag in Azië op dit moment.

Figuur 5 : Verwachte melkproductie van belangrijkste regio's in 2023

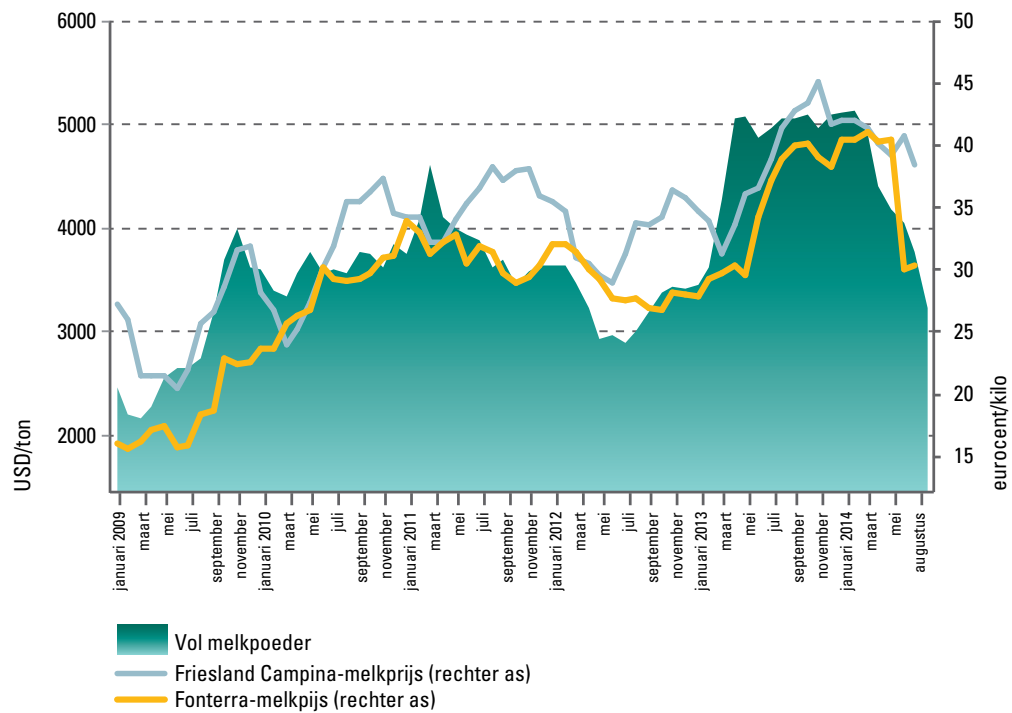
Bron: OECD-FAO, 2014

Wellicht belangrijker dan de volumeontwikkelingen is de vraag hoe verschuiving van de vraaggroei richting Azië en Afrika zal uitwerken op de prijzen van zuivelproducten in Europa. Het scenario in Figuur 3 van gemiddeld hogere prijzen voor verhandelbare producten is goed nieuws voor melkvee-houders, maar het grootste deel van de Nederlandse melkprijs wordt nog steeds verdiend in de Europese markt. Het is mooi dat er op de Chinese markt voor babyvoeding tot het dubbele wordt betaald van wat op de Europese markt wordt betaald, maar de melkprijs wordt meer geholpen met een dubbeltje meer voor een kilo Goudse kaas.

Het interessante is dat de krappere balans op de wereldmarkt ook goed lijkt uit te pakken voor de verhoudingen in de westerse markten. Onderhandelingen in de consumentenmarkt werden voorheen gestart vanuit een overschotsituatie en een veelheid aan aanbieders van vrijwel identieke producten. Steeds vaker is sprake van alternatieve mogelijkheden op de wereldmarkt, waardoor de uitgangspositie van de verkoper wordt versterkt. Zo heeft de wonderbaarlijk sterke groei van de Europese uitvoer van houdbare melk naar China de positie van de Duitse aanbieders op de West-Europese markt veel sterker gemaakt. Hierdoor kunnen er weer interessante marges gemaakt worden in een segment waar men enkele jaren geleden nog met ernstige overcapaciteit en verwaarloosbare marges te maken had. Het simpele feit dat de structurele overschotsituatie van de afgelopen decennia is opgelost, werkt goed uit voor de gemiddelde opbrengstniveaus.

Figuur 6 geeft aan dat de wereldmarktprijzen voor melkpoeder de boerderijprijzen voor melk in exportlanden als Nederland en Nieuw-Zeeland sterk beïnvloeden. Ook valt op dat de Fonterra-melkprijs, die vrijwel volledig verdiend wordt op de wereldmarkt, steeds minder onderdoet voor de Nederlandse melkprijs. Wel is de recente prijsval op de wereldmarkt door Fonterra al snel in de melkprijs verwerkt, terwijl de FrieslandCampina-melkprijs trager reageert op de verslechterde wereldmarktsituatie.

Figuur 6. Relatie tussen de wereldmarktprijs voor vol melkpoeder en de melkrijzen van FrieslandCampina en Fonterra



Bron: AMI, milkprices.nl, 2014

Kritische succesfactoren op de internationale markt

De groei van de wereldzuivelmarkt biedt kansen voor eenieder die opereert aan de verkoopzijde van deze markt. Maar er zijn wel verschillen in de mate waarin ondernemingen de mogelijkheden op de wereldmarkt kunnen vertalen in een concurrerende melkprijs. Over het algemeen zien we bij ondernemingen die goed scoren op de onderstaande internationale succesfactoren het meeste potentieel voor een bonus boven op de regionale verwaarding van melk.

Figuur 7. Kritische succesfactoren voor een sterke internationale concurrentiepositie



Een **kostenefficiënte wijze van melk produceren** door melkveehouders en zuivelverwerkers blijft onverminderd belangrijk. De wereldmarkt heeft meer melk nodig, maar hogere opbrengstprijzen zullen ook nieuw aanbod uitlokken. En als de nog vaak dure lokale productie aan kwaliteit wint, wordt het prijsverschil met onze zuivel belangrijker.

Een vaak vergeten maar essentiële voorwaarde voor een sterke internationale positie is **stabiliteit van het aanbod** over het jaar en tussen de jaren. Een plek in de markt verwerven in een goed jaar is relatief gemakkelijk, maar aanbod moet ook in moeilijke productie jaren gegarandeerd blijven, want anders verliest de klant het vertrouwen. Nederland scoort sterk op dit punt.

Een **duurzame, kwalitatief hoogstaande keten** is een belangrijke voorwaarde voor een leveranciersrol bij de grote afnemers met omzet in hoogwaardige babyvoeding en consumentenproducten. Stabiele kwaliteit en duurzaamheid zijn in dit marktsegment essentiële voorwaarden voor levering en zijn sterke punten als concurrentie op alleen kostprijs moeilijker wordt.

Als wordt gekeken naar het **type zuivelproducten** waarin in de laatste jaren het meest geïnvesteerd is, blijkt dat er een duidelijke kentering gaande is. Waar tot voor 2007 alles werd ingezet op producten voor de westerse markt, o.a. speciaalkazen en yoghurts, wordt tegenwoordig steeds meer geïnvesteerd in productie van droge melkbestanddelen, gecondenseerde en geëvaporeerde melk en UHT-melk. Dit zijn de producten waar zuivelverwerkers in Europa tot 2007 geen toekomst in zagen, maar de realiteit is dat het de producten zijn waaraan de markten in opkomst op dit moment behoefte hebben.

Een **sterk zuivelimago** is een mengeling van historische verworvenheden, een solide trackrecord gebaseerd op constante kwaliteit en een aantal 'zachte' karakteristieken in de consumentenperceptie, zoals Hollandse molens in het landschap en blijde koeien in groene weiden. De nieuwe consumenten in opkomende markten blijken hier gevoelig voor te zijn, zeker als ze, zoals in China, regelmatig geconfronteerd worden met kwaliteitsschandalen.

Toegang tot de groeiemarkten in opkomende landen is geen vanzelfsprekendheid. Het betreden van deze markten kan op vele manieren en is afhankelijk van product, markt en investeringsbudget. De wereldwijd opererende handel biedt een aantrekkelijke instapoptie voor zuivelproducenten die zelf niet hebben geïnvesteerd in een internationaal verkoopnetwerk. Andere 'exportmodellen' - van eigen verkoop via lokale distributeurs tot integratie in een lokale waardeketen - vereisen lange adem en hogere investeringsbudgetten.

De Nederlandse zuivelketen heeft een sterke uitgangspositie

Een goede score op de bovenstaande succesfactoren biedt de beste kans om de mogelijkheden op de wereldmarkt te vertalen in een bovengemiddelde verwaarding van melk. Geen enkel exporterend zuivelland en geen enkele exporterende onderneming zal 100% scoren op alle onderdelen. Soms gaat een hoge score op één onderdeel zelfs ten koste van andere factoren. Zo scoren Nieuw-Zeeland en Ierland sterk op kostprijs door hun productiesysteem met weidegang. Dit systeem scoort echter slecht op stabiliteit in aanbod en veroorzaakt inefficiëntie bij de benutting van fabrieken.

Als we de Nederlandse zuivelketen aan de hand van de bovenstaande succesfactoren in het internationale concurrentieveld plaatsen, zijn er sterke en zwakke punten te noemen. Met betrekking tot de kostenefficiëntie van melkproductie zitten we ergens in de middenmoot. We scoren sterk op vakmanschap en kwaliteit maar onze hoge vaste kosten zorgen voor inflexibiliteit bij het aanpassen van productievolume en productiekosten. De recente productieontwikkelingen bewijzen dat de Nederlands melkveehouder snel kan opschalen. Gaat er echter ook geremd worden als de prijzen daartoe aanleiding geven? Er is decennialang geconcentreerd op het volmelken van het quotum. Na 2015 zal het gaan om een kostenefficiënte realisatie van de omzet; denken in marge zal dominant worden.

De stabiliteit van het Nederlandse melkaanbod is goed. De seizoenfluctuatie en de variatie over jaren zijn gering. De gevoeligheid voor extreme weersomstandigheden is beperkt door ons milde klimaat en het brede aanbod aan alternatieve grondstoffen.

Nederland scoort sterk op twee succesfactoren die sterk met elkaar zijn verbonden: 'imago' en 'duurzaam en kwalitatief hoogstaand'. Nederlandse kaas en melk zijn wereldberoemd. Ongebreidelde groei zonder additionele investeringen in duurzaamheid zetten het positieve imago van Nederlandse zuivel op het spel. Het gebrek aan grond zorgt ervoor dat de Nederlandse zuivelketen zorgvuldig met deze succesfactoren moet omgaan en vormt wellicht de grootste uitdaging voor de komende jaren. Een juiste balans is van belang, want een goed imago kost decennia om op te bouwen, maar kan door enkele incidenten snel verloren gaan.

De nieuwe investeringen door zuivelverwerkers lijken redelijk in evenwicht. Er is en wordt veel capaciteit bijgebouwd in droge melkbestanddelen, er wordt voor het eerst sinds tijden uitgebreid in condens (gesuikerd) en geëvaporeerde melk, en er zijn nieuwe initiatieven op het gebied van houdbare melk. De grootste uitdaging ligt waarschijnlijk bij kaas. De Russische markt kan nog wel wat extra Goudse gebruiken maar de concurrentie bouwt ook veel capaciteit bij. De zelfvoorzieningsgraad van Rusland daalde tot 77% maar de importbehoefte is, na een hopelijk snel einde van de importban, niet onbegrensd. Verder weg, in China en de rest van Azië, begint de vraag naar kaas ook te groeien, maar

niet naar onze hoogwaardige Goudse kaas. De kaasconsumptie in deze prille kaasmarkt vraagt om maatwerk voor pizza's, cheeseburgers en bakkerijproducten. De importvolumes van roomkaas, mozzarella, cagliata, wrongel en andere - in onze ogen laagwaardige - kaasproducten lopen snel op en vereisen een andere denkwijze over het concept kaas.

Onze toegang tot de groeimarkten is over de hele linie goed ontwikkeld, hoewel er op individueel ondernemingsniveau uiteraard verschillen zijn. Daarnaast kent Nederland ook een aantal toonaangevende internationale handelaren die expertise hebben om toegang te creëren tot 's werelds moeilijkste markten. Een sterk punt van de Nederlandse zuivelsector. Waar concurrerende Europese landen pas recentelijk hun eerste verkoopkantoren buiten Europa hebben gevestigd, is in vele markten het Nederlandse product al decennialang een vaste waarde in het lokale zuivelaanbod.

Er zijn dus genoeg sterke punten om de internationale concurrentie met vertrouwen aan te gaan, maar ook nog punten die beter kunnen. De internationale concurrentie vergt een zorgvuldige afweging en prioritering van de kritische succesfactoren, want meer nadruk op de ene factor zorgt soms voor een lagere score op de andere. Wellicht kan het voor de gehele Nederlandse zuivelketen geen kwaad dat er via een grote internationale speler als FrieslandCampina gevoel is voor de balans tussen een aantal kritische succesfactoren. Concurrentie en diversiteit zijn belangrijk, maar als het gaat om het totale imago van de zuivelketen en het belang van duurzaamheid en kwaliteit, kan een zekere mate van coördinatie, bijvoorbeeld via de Duurzame Zuivelketen, geen kwaad.

hoofdstuk 3

succesfactoren voor groeiende melkveebedrijven



In de afgelopen jaren sorteerde menige melkveehouder voor op de afschaffing van melkquotering. Veel ondernemers investeerden in groei of hebben plannen daartoe. Als ABN AMRO merken we op dat bij groeiplannen de nadruk vaak ligt op haalbaarheid van het plan en veel minder op het rendement van de investering. Interessant is derhalve de vraag of bedrijven die de afgelopen jaren groeiden financieel succesvol zijn. En waarom is het ene bedrijf wel succesvol en het andere niet? Waarom voert de ene ondernemer zijn strategie precies volgens plan uit en heeft de andere veel tegenvallers? En waar zitten de verschillen tussen succesvolle en niet-succesvolle groeiers? We zoomen daarbij in op financieel-economisch succes.

In vervolg op de studie 'Groeien in Rendement' in 2012 van Wageningen UR deed ABN AMRO samen met de CAH in Dronten onderzoek onder onze eigen relaties. We wilden meer inzicht krijgen in de kritische succesfactoren van groeiende melkveebedrijven. We analyseerden de jaarcijfers van 62 geselecteerde melkveehouders verspreid over het land. En we onderwierpen deze groep aan een onderzoek naar ondernemerskenmerken die de verschillen mogelijk kunnen verklaren. De bedrijven voldeden aan de volgende criteria:

- ▶ Het zijn zuivere melkveebedrijven, er is geen tweede tak.
- ▶ Ze hebben een stabiele bedrijfsvoering, er zijn geen incidenten.
- ▶ De melkleverantie is in de afgelopen acht jaar minimaal 40% gegroeid.
- ▶ Ze hebben in 2012 of bij gebroken boekjaar 2012-2013 minimaal 600.000 kilo melk afgeleverd.

Reserveringscapaciteit als kenmerk voor financieel succesvolle groei

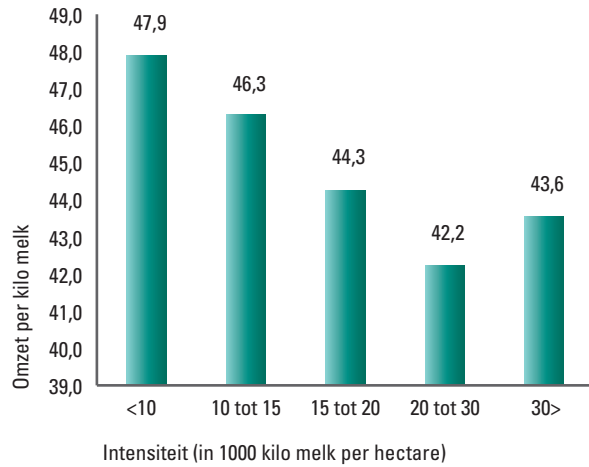
We besloten het onderscheid tussen 'succesvolle groeiers' en 'niet-succesvolle groeiers' te baseren op de reserveringscapaciteit (aflossingscapaciteit + vervangingsinvesteringen) in 2012. Dat jaar kende een prima melkprijs maar door hoge voerkosten kwamen toch veel bedrijven in de knel. Naar onze verwachting komt deze dynamiek in de toekomst veel vaker voor. We kunnen door de keuze voor één jaar helaas niets zeggen over de ontwikkeling van de bedrijfsresultaten over de jaren heen.

Van de 62 onderzochte bedrijven hadden 29 bedrijven dat jaar een reserveringscapaciteit van meer dan 9 cent per kilo melk en deze bedrijven noemen we 'financieel succesvol'. 24 bedrijven hadden een reserveringscapaciteit van minder dan 7 cent en vallen daarmee in de groep 'financieel niet succesvol'. Het verschil in reserveringscapaciteit tussen beide groepen bedroeg ruim 9 cent per kilo (13,01 versus 3,88 cent per kilo melk).

Hoge omzet als basis voor succesvolle groei

Financieel succesvolle groeiers realiseerden een omzet die 2,22 cent per kilo hoger lag dan die van niet-succesvolle groeiers. Omzet is hier de resultante van melkopbrengsten, omzet en aanwas, en bedrijfs-toeslagen. Het verschil is significant.

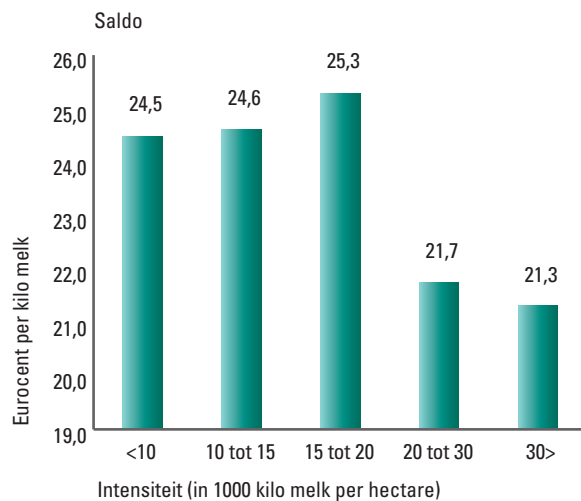
Uit nadere analyse blijkt dat de omzet per kilo melk een sterke relatie heeft met de intensiteit van een bedrijf door de ontvangen toeslagrechten. Omdat de toeslagen komende jaren tot 2019 zullen afnemen, zal dit verschil kleiner worden. Anderzijds mogen we verwachten dat de kosten voor ruwvoer en voor mestafzet de invloed van grond op de exploitatie weer positief zullen beïnvloeden.

Figuur 8 : Omzet in centen per kilo melk ingedeeld naar kilo melk per hectare (intensiteit)

Bron: ABN AMRO

Hoog saldo belangrijk vervolg voor succes

Saldo wordt bepaald door de melkoprangsten plus omzet en aanwas, minus de direct toegerekende kosten. De groep succesvolle groeiers realiseerde een saldo dat 3,42 cent hoger lag dan bij de andere groep. Ook dit verschil is significant en ook hier was weer een relatie met intensiteit. Nadere analyse toont aan dat er een kantelpunt is op het moment dat bedrijven niet meer zelfvoorzienend zijn in ruwvoer en mestafzet. Het saldo daalt sterk na 20.000 kilo melk per hectare.

Figuur 9 : Saldo in centen per kilo melk ingedeeld naar kilo melk per hectare (intensiteit)

Bron: ABN AMRO

Niet alleen het saldo, ook de reserveringscapaciteit was het hoogst in de groep van 15 tot 20.000 kilo melk per hectare. Met 10,0 cent bijna een halve cent hoger dan in de categorie 10 tot 15.000 kilo melk per hectare. En 3,72 cent hoger dan de categorie 20 tot 30.000 kilo melk per hectare.

Uit het onderzoek blijkt dat melkveehouders in de groep succesvolle groeiers significant minder intensief zijn. Het aantal kilo melk per hectare ligt er 4.400 kilo/ha lager dan bij de niet-succesvolle

groeiers (15.136 kilo versus 19.523 kilo per hectare). In jaren met lage ruwvoerkosten zal de financiële impact minder sterk zijn.

Zonder goede HAARR geen goede reserveringscapaciteit

HAARR is de optelsom van winst, afschrijvingen, arbeid, rente, pacht en incidentele kosten (exclusief de kosten van leasemelk). HAARR is een goede graadmeter voor vakmanschap en ondernemerschap en wordt gebruikt voor externe bedrijfsvergelijking. Er bestaat een sterk verband tussen reserveringscapaciteit en HAARR. HAARR is immers een voorloper van de reserveringscapaciteit. Tussen de groep succesvolle en niet-succesvolle groeiers zat een significant verschil van 7 cent per kilo melk: 16,40 cent versus 23,34 cent.

De **bewerkingskosten** verschillen sterk per bedrijf. De verschillen uitgedrukt per kilo melk bedragen bijna 1 cent maar zijn niet significant. Succesvolle groeiers besteden minder werk uit en hebben minder geautomatiseerd op het bedrijf. Daardoor liggen de kosten voor machines en loonwerk lager en zijn de verschillen in bewerkingskosten met meer dan EUR 1.000 per hectare erg groot.

Lage financiering per kilo melk sterke impuls voor goed resultaat

Een goede HAARR is nog geen garantie voor een hoge reserveringscapaciteit. De rentelasten vormen een belangrijk verschil tussen deze twee. Zware financieringen leiden tot hoge rentelasten. Het verschil in financiering tussen de twee groepen groeiers was significant. Bij de groep succesvolle groeiers bedroeg de financiering EUR 1,48 per kilo melk en bij de niet-succesvolle groeiers EUR 1,83 per kilo. Ook uit het onderzoek van de WUR bleek dat de meest succesvolle ondernemers minder investeerden in grond en gebouwen en meer in omzet.

Een alternatieve wijze om de schuld in relatie tot het resultaat te duiden is: schuld gedeeld door EBITDA (EBITDA = resultaat voor rente, belasting, waardevermindering en afschrijving). De groep succesvolle groeiers had in 2012 een **debt/EBITDA** van 6,7 en de niet-succesvolle groeiers een debt/EBITDA van 13,5. Een kapitaalsintensieve sector als de melkveehouderij heeft per definitie een hoge ratio. Bij 13,5 is echter sprake van een risicovolle situatie.

Samengevat kunnen we concluderen dat in dit onderzoek over de jaarcijfers 2012 blijkt dat de groep financieel succesvolle groeiers ondanks hun groeistappen technisch goed presteren, en dat ze ondanks de groei grondgebonden bleven en hun land uiterst effectief bewerken met minder investeringen in machines. Ze reserveerden bovendien geld of investeerden efficiënter, waardoor de bancaire schuld en de rentelasten lager zijn. We vonden geen verklaringen of significante verschillen in de melkprijs, pachtkosten, leasekosten en privé-uitgaven.

Succesvolle groeiers zijn bijzonder effectief

Op zoek naar verklaringen voor de verschillen tussen financieel succesvolle en niet-succesvolle groeiers keken we naar persoonlijke kenmerken van de ondernemer. Ondermeer naar zijn economische en vakinhoudelijke kennis, zijn maatschappijvisie, zijn houding tegenover innovaties en risico's, zijn managementvaardigheden, zijn beweegredenen voor groei en zijn mate van zelfstandigheid. Voor zijn kan ook haar worden gelezen, voor de leesbaarheid kiezen voor de mannelijke verwijfswoorden.

Inzicht in en toepassing van economische kennis is onmisbaar voor succesvolle groei

Er bestaat een significant verschil tussen de groep succesvolle groeiers en de groep niet-succesvolle groeiers wat betreft het inzicht in en de toepassing van economische kennis. Bij succesvol groeiende bedrijven is duidelijk te zien dat ondernemers meer economische kennis en cijfermatig inzicht hebben en hier ook op sturen. Ze weten de cijfers goed te vertalen naar processen op hun bedrijf. Ze spelen actief in op mindere resultaten en kunnen beter de vinger op de zere plek leggen. Ook

vergelijken ze het eigen bedrijf vaker met andere bedrijven, ze willen weten waar ze staan en waar verbetering mogelijk is. Niet-succesvolle groeiers hebben minder inzicht in cijfers, ze hebben daarnaast vooral moeite om cijfers te vertalen naar de eigen bedrijfsprocessen.

Effectieve toepassing van vakinhoudelijke kennis is een belangrijke succesfactor

Een tweede significante voorwaarde voor succesvolle groei is vakinhoudelijke kennis. Er zijn niet alleen verschillen in de aanwezigheid van kennis, maar ook in wat de ondernemer ermee doet. Ook hier geldt niet alleen het belang van kennis maar vooral het toepassen van en sturen op basis van deze kennis.

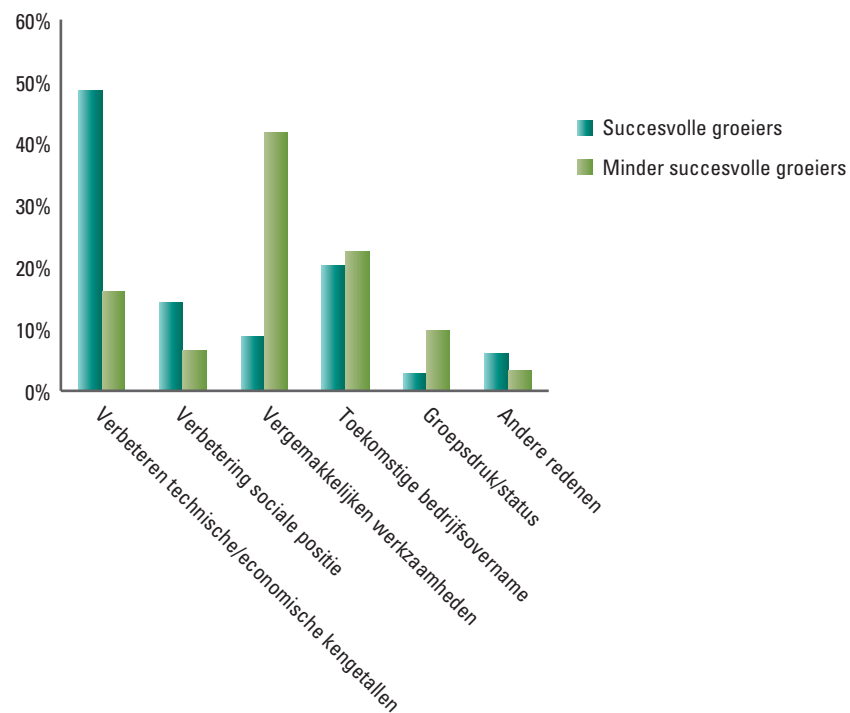
Een vergelijkbare conclusie werd eerder getrokken in het onderzoek 'Groeien in Rendement' van Wageningen UR. Goed veemanagement en goede organisatie kwamen hier naar voren als belangrijke voorwaarden voor financieel succesvolle groei.

Verbeteren kengetallen is een belangrijke drijfveer voor groei

Wat zijn de drijfveren voor groei? Ook hier vonden we een significant onderscheid. Bij financieel succesvolle groeiers staat verbetering van de technische en/of economische kengetallen voorop. Bij de andere groep is juist vergemakkelijking van de werkzaamheden belangrijk. De succesvolle groeier heeft dus duidelijk meer focus op de technische en economische prestaties van het bedrijf. Groepsdruk en status spelen nauwelijks in deze groep.

Ook uit het onderzoek van Wageningen UR blijkt dat bij minder succesvolle groeiers sociale aspecten zwaarder meewegen bij groeiplannen.

Figuur 10: Achtergrond van groeiplannen bij melkveehouders



Succesvolle groeier weet wat hij wil en is geen pionier

Enkele persoonskenmerken verschilden niet significant tussen de twee groepen groeiers maar lieten wel een trend zien.

Bij financieel succesvolle groeiers is te zien dat ze vaker hun strategie beschreven hebben en daarbij ook de koppeling hebben gemaakt naar doelen die ze willen bereiken, inclusief een financiële begroting. Dit is echter geen voorwaarde voor succes. De grootste groep heeft namelijk wel een duidelijke visie en een einddoel maar heeft dit niet beschreven. Wel ligt vaak een begroting aan de basis van de strategie.

Bij het nemen van risico's en op het gebied van innovaties zitten succesvolle groeiers vaker in het peloton. Bij nieuwe ontwikkelingen lopen ze niet voorop; ze wachten vaker tot innovaties zich bewezen hebben. Het aandeel pioniers onder niet-succesvolle groeiers is groter. Succesvolle ondernemers zijn niet zozeer afkerig van risico's, ook hier risico's nemen ze een middenpositie in.

Succesvolle groeiers laten zich bij het maken van keuzes niet of beperkt beïnvloeden door externe adviseurs. Ze maken keuzes vaker naar eigen inzicht en zijn vaker zeker van hun zaak. Ook in het onderzoek van Wageningen UR bleek dat succesvolle groeiers zich minder laten leiden door externe adviseurs maar vooral door financiële analyses.

Bij de meeste ondernemers is er een goede balans tussen werk en privé en houdt men hier rekening mee in de strategie. Bij financieel niet-succesvolle groeiers is wat vaker veel aandacht voor privé. Bij een deel van de succesvolle groeiers gaat het bedrijf altijd voor.

Veel groeiers houden graag de touwtjes zelf in handen. Bij de succesvolle groeiers is er echter een grote groep die opdrachten goed uit handen kan geven, duidelijk kan uitleggen en feedback kan geven.

Samengevat kunnen we concluderen dat succesvolle groeiers meer economische en vakinhoudelijke kennis hebben dan niet-succesvolle groeiers en vooral dat ze deze kennis effectiever toepassen en er concreet op sturen. Ze weten wat ze willen en zijn sterker in de uitvoering daarvan. De drijfveer voor groei is bij succesvolle groeiers meer gericht op verbetering van de financieel-economische resultaten. Succesvolle groeiers zitten niet in de kopgroep als het gaat om innovaties, ze hebben een duidelijke visie op hun bedrijf en laten zich minder leiden door externe adviseurs.

Colofon

Dit rapport is een uitgave van ABN AMRO.

Auteurs

Pierre Berntsen, ABN AMRO Directeur
Agrarische Bedrijven
Mark Voorbergen

Onderzoek "Economische succesfactoren van snel-groeiende melkveebedrijven"

Hogeschool CAH Viltentum – Stef Hooijman

Fotoverantwoording

Anneke Rinia, omslag
ABN AMRO. 2, 4
i-Stock p. 10
Shutterstock, p. 18

Distributie

U kunt deze uitgave vinden op
abnamro.nl/sectoragrarisch

Commercieel contact

ABN AMRO Agrarische Bedrijven
Pierre Berntsen
020 - 628 12 65
pj.berntsen@nl.abnamro.com

Of neem contact op met één van de ABN AMRO
Agriteams

Klaas Haanstra, Agriteam Fryslân
06 - 10 91 62 45

Henk Slagter, Agriteam Noordoost Nederland
06 - 83 64 75 75

Arie Apeldoorn, Agriteam Oost Nederland
06 - 22 57 49 34

Frank Maes, Agriteam Flevoland - IJsselmond
06 - 53 54 88 34

Louis Verbruggen, Agriteam Noordwest Nederland
06 - 51 30 12 95

Hans Graave, Agriteam Midden Nederland
06 - 23 36 24 54

Henk Bos, Agriteam Het Groene Hart
06 - 51 47 89 02

Nicole Geensen, Agriteam Zuidwest Nederland
06 - 30 19 74 60

Richard Verhagen, Agriteam Zuidmidden Nederland
06 - 10 93 15 96

Hans Schoenmakers, Agriteam Zuidoost Nederland
06 - 13 17 67 04

Disclaimer

De in deze publicatie neergelegde opvattingen zijn gebaseerd op door ABN AMRO betrouwbaar geachte gegevens en informatie, die op zorgvuldige wijze in onze analyses en prognoses zijn verwerkt. Noch ABN AMRO, noch functionarissen van de bank kunnen aansprakelijk worden gesteld voor in deze publicatie eventueel aanwezige onjuistheden. De weergegeven opvattingen en prognoses houden niet meer in dan onze eigen visie en kunnen zonder nadere aankondiging worden gewijzigd. Het gebruik van tekst en/of cijfers uit deze publicatie is toegestaan mits de bron duidelijk wordt vermeld.

© ABN AMRO, oktober 2014

Deze publicatie is alleen bedoeld voor eigen gebruik. Verveelvoudiging en/of openbaarmaking van deze publicatie is niet toegestaan, behalve indien hiervoor schriftelijk toestemming is gekregen van ABN AMRO Bank. Teksten zijn afgesloten op 6 oktober 2014



abnamro.nl/sectoragrarisch