



Strategic response to changes in formal institutions

-An analysis of the Dutch dairy farm industry-

Author	Marinus Adrianus (Mark) Boonman, BSc
ANR:	283936
Supervisor:	Prof. dr. C.P. Veerman
Second reader:	Ir. Drs. K.M. Thomas
Institution:	Tilburg University
Faculty:	Tilburg School of Economics and Management (TiSEM)
Educational program:	MSc Strategic Management
Date of defense:	17 December 2010

Management summary

This research explores how three changes in formal institutions –the 2003 reform of the Common Agricultural Policy, the changes in manure legislation, and the announcement of the quota abolishment- have affected strategy in the Dutch dairy farm industry. Literature has identified institutions and institutional change to be a determinant of strategy, but remains unclear in the details and workings of this process. This research obtains insight in three different areas of this process.

Firstly, it examines whether this relationship does in fact exist and what the relative influence of formal institutions and changes in formal institutions is on strategy in the Dutch dairy farm industry. It is found that formal institutions have a relatively big influence on strategy, both as a determinant of strategy and as a factor moderating the relationship between formal institutional change and strategy. Additionally, they were found to influence strategy both directly and indirectly via their effect on macro-economic variables.

Secondly, it is researched how Dutch dairy farmers strategically respond to formal institutional changes. This research identifies the relevant aspects of strategic response in the literature –target, magnitude and type- and examines these for the three institutional changes. The findings indicate that target areas of strategic response differ considerably per formal institutional change and that the announcement of the quota abolishment has had the biggest effect on the industry. The type of strategic response is found to differ with the nature of the formal institutional change. The 2003 reform of the Common Agricultural Policy resulted in three types of strategic response: *compliance*, *exploitation*, and *proactive adjustment of strategy*. The changes in manure legislation resulted in *compliance*, *concealment*, and *proactive adjustment of strategy*. The third formal institutional change, the announcement of the quota abolishment, induced dairy farmers to *waiting*, *following* and *adoption of a new business model*. Industry variables, resources and capabilities, and other formal institutions were found to influence the decision of what strategic response to pursue, and thus moderate the relationship between formal institutional change and strategy.

Thirdly, the performance implications of the strategic response to formal institutional changes are researched in terms of their effectiveness. The findings indicate that all seven dairy farmers who were interviewed for this research believe their strategic response to have been effective so far, which might be because the reforms have not been implemented for very long. Future research will have to shed more light on this aspect.

Foreword

After a long, but rewarding process, I have the pleasure to hand in this thesis, which represents the final stage of the master program Strategic Management at Tilburg University. To come to this moment, I have seen both opening- and closing hours of the library many times, and the entire process has not been without its setbacks. However, I can say that it has been an invaluable experience, which has taught me many things about the world of academics, the Dutch dairy farm industry, and, perhaps most importantly, myself. I experimented with measures of carrot (e.g. not getting a haircut until graduation day) and stick (e.g. cutting back on leisure activities when a certain task was not performed in time), in order to graduate in 2010 with a thesis of which I can be proud.

However, this would have been impossible without my parents and siblings, who have supported me throughout my studies and always showed interest in my progress. Also, I would like to thank Cees Veerman for his guidance, inspiration and useful comments. I owe thanks to all people who were willing to cooperate with this research or my graduation: the seven dairy farmers I interviewed, Kees Wantenaar, Alfons Beldman, Frank van Oorschot, and Karin Thomas. Lastly, I would like to thank several of my friends who were found willing to read and comment on my thesis along the way: Alexander Roebroek, Wendela Huisman, Stefan van Elk, Ricardo Uijen, and Lobke Westra.

I hope you enjoy reading my master thesis.

Mark Boonman
December 10, 2010

Table of Contents

Chapter 1: Introduction	9
1.1 Introduction.....	9
1.2 Problem indication.....	9
1.3 Problem statement	10
1.4 Research questions	11
1.5 Structure of the thesis	11
Chapter 2: Literature review	13
2.1 Strategy	13
2.2 Factors influencing strategy	13
2.2.1 Institutions and strategy.....	13
2.2.2 Control and moderating variables	14
2.3 Strategic response	17
2.3.1 Conditions for strategic response	17
2.3.2 Possibilities of strategic response	18
2.4 Strategy and performance	21
2.4.1 The link with performance	22
2.4.2 Control and moderating variables.....	22
Chapter 3: Methodology.....	23
3.1 Nature of the research.....	23
3.2 Research design.....	23
3.3 Sample selection.....	23
3.4 Data collection.....	25
3.5 Data analysis.....	25
3.6 Validity and reliability	28
Chapter 4: Results	29
4.1 Archival research	29
4.2 Factors influencing strategy	32
4.2.1 Qualitative analysis	32
4.2.2 Case analyses	35
4.3 Strategic response	36
4.3.1 Qualitative analysis	36
4.3.2 Case analyses	39
4.4 Strategy and performance	43

Chapter 5: discussion and conclusion	45
5.1 Factors influencing strategy	45
5.2 Strategic response	46
5.3 Strategy and performance	48
5.4 Considered opinion.....	48
5.5 Limitations.....	48
5.6 Recommendations for future research.....	49
References	51

Chapter 1: Introduction

1.1 Introduction

This first chapter is an introduction to the research and includes a problem indication (1.2), in which the symptoms of the identified problem are described, followed by the problem statement (1.3), research questions (1.4), and the structure of the research (1.5).

1.2 Problem indication

The effect of legislative changes on strategy originates in the social sciences, via institutional theory. The general argument of institutional theory is that formal and organizational structure reflect not only internal organizational or industry related forces, but also institutional forces, such as legislation (Scott, 2008). It has been an established movement in the social sciences for years (DiMaggio & Powell, 1983; North, 1990; Scott, 1987; 2008), but has only recently become accepted by scholars as an important driver of strategy. Peng (2009) argues that the existing literature surrounding the institution-based approach to strategy finds answers to the fundamental questions in strategy research¹ and has therefore gained legitimacy as a driver of strategy. A lot of research has been done to establish and confirm the link between institutions and strategy, and theory has been drawn from practical examples to recognize the relationship (Peng, 2002; 2003).²

However, several aspects are missing in literature. Firstly, to the best knowledge of the author, there is no research indicating the impact of formal institutions on strategy, relative to other determinants. Secondly, the implications of the established relationship between institutions and strategy are underexposed in literature. Oliver (1991) did create a typology of strategic response to institutional processes, but the literature on how firms strategically respond to formal institutional change is limited to industry specific studies (Smith & Grimm, 1987; Zajac & Shortell, 1989), none of which focus on the Dutch dairy farm industry which is central to this research. Thirdly, the approach taken by these other studies is rather limited, not taking into account all aspects of strategic response (target, magnitude, type). Fourthly, no research exists that takes into account multiple changes in formal institutions, and are therefore not able to identify differences among the strategic responses they induce. This research covers these gaps in literature. Additionally, this research identifies the performance implications of different strategic responses.

In order to cover these missing aspects in literature, a suitable industry central to this research needs to be found. The Dutch dairy farm industry was chosen, because it has for decades been heavily regulated by European legislation, the Common Agricultural Policy (CAP). Also, it is interesting for this study, because three major legislative reforms of a different nature were announced and implemented in the last decade (2001/2002-2010): the 2003 CAP reform, changes in manure legislation and the announced abolishment of the quota system.

¹ (a) Why do firms differ? (b) How do firms behave? (c) What determines the scope of the firm? (d) What determines the success and failure of firms around the globe? (Rumelt et al., 1994)

² E.g. the explanation behind the diversification cycle over the last few decades in the United States (Fligstein, 1990), why there are no large pharmaceutical firms in Japan (Mahlich, 2009) and why Tata encountered problems with the location of some of their plants (Economist, 2008, October 11th)

The 2003 CAP reform

The 2003 CAP reform is an extensive piece of legislation. From 2007 onwards, the milk premium is decoupled from production and changed to single farm payments. The European Union (EU) proposed three ways in which member countries could arrange this policy; a flat rate policy, a policy based on historical production or a hybrid model. The Netherlands chose the second option, meaning that the level of subsidies for a farm would be based on its level of production in the reference period 2000-2002 (Veerman 2004, Meer et al., 2008). To qualify for subsidies, farmers have to comply with 18 different standards related to for example food safety and animal well-being (cross-compliance) and have to agree to maintain their land in good agricultural and environmental condition (Bont et al., 2003a). Also, the intervention price for butter and skimmed milk was stepwise decreased respectively with 25% and 15% between 2004 and 2007. The target price for milk disappeared due to a cap on the amount of butter the EU purchases. A resulting fall in milk price was to a certain extent offset by compensation payments, which were incorporated in the single farm payments.

Changes in manure legislation

In 2006, the User Norm System was introduced to replace the MINeral Accounting System, which taxed every farmer individually, based on nutrient surpluses generated on his farm (Ondersteijn et al., 2002). The goal of the manure legislation is to realize the norms of ground- and surface water quality that the European Union has agreed upon in the EU nitrate directive (Henkens & Keulen, 2001). Separate user norms for animal manure, nitrate and phosphate were introduced, and these will be tightened over the years. If a dairy farmer exceeds these norms, he has to dispose of his manure in other ways (e.g. get another farmer to take the manure). Because the Dutch circumstances are conducive to high yields on grassland, the Netherlands was granted derogation; the right to produce to a higher user norm of nitrate, under certain conditions. The most important of these conditions is that at least seventy percent of the land should be grassland.

Abolishment of the quota system

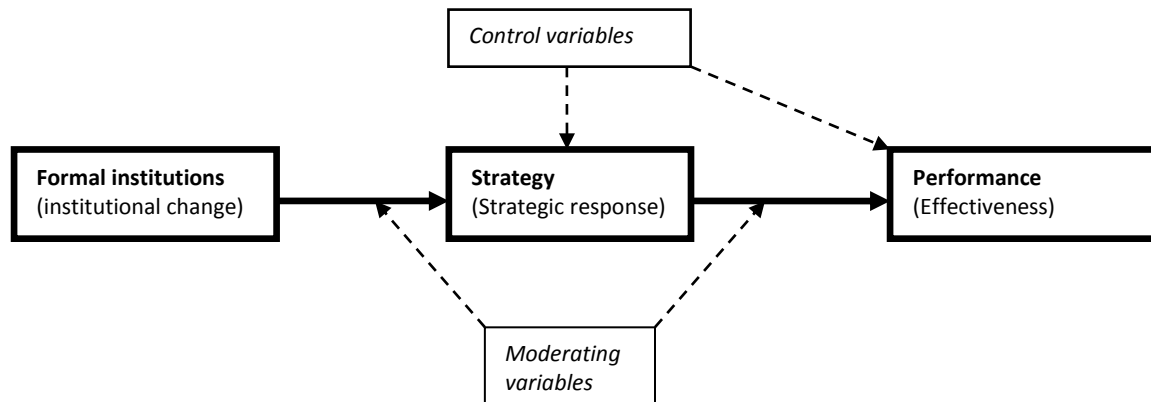
In 2015 the quota system will be abolished, because the reasons for which it was established are no longer valid (European Commission, 2008). In 2008, it was decided the market should be prepared for the abolishment of the quota system; to arrange a soft landing. This is done by increasing the quota every year with one percent, from 2009 onwards (European Commission, 2007).

1.3 Problem statement

This results in the following problem statement:

- *What is the effect of recent changes in formal institutions on strategy in the Dutch dairy farm industry?*

The conceptual model for this problem statement looks as follows:



The model consists of three concepts that together form a mediating relationship. This research' goals are fourfold. Firstly, it researches what factors determine strategy, and what role is played in this process by (changes in) formal institutions. Secondly, it aims to provide insight into how Dutch dairy farms strategically respond to formal institutional changes. Thirdly, it tries to find how these different responses affect performance. And lastly, it identifies what factors influence, and thus moderate the relationships in this model, in order to provide more detailed information.

1.4 Research questions

Taken together, these goals provide the answer to the problem statement and result in the following research questions:

1. What role do formal institutions and changes in formal institutions play in the formation of business strategy in Dutch dairy farms?
2. How do Dutch dairy farms strategically respond to changes in formal institutions?
3. How do different strategic responses to formal institutional change do in terms of performance?
4. What factors are of influence on the relationships in this model?

1.5 Structure of the thesis

This chapter is followed by Chapter 2, the literature review, in which the literature on the concepts and relationships in the conceptual model is discussed. The methodology of the research is elaborated on in Chapter 3. Chapter 4 describes the results of the research, which are subsequently discussed in chapter 5.

Chapter 2: Literature review

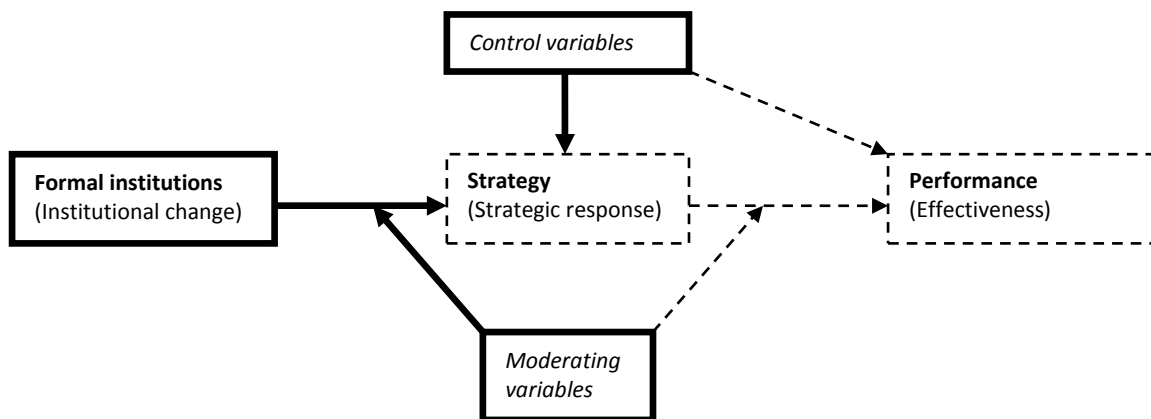
This chapter provides a scientific underpinning to the conceptual model. The literature concerning all concepts and relationships in the model, including the control-, and moderating variables, is discussed, using literature of good academic quality. First, a brief description of what strategy entails is provided (2.1), after which it is discussed what factors influence this strategy concept (2.2). Institutions, control variables, and variables moderating the relationship between formal institutions and strategy are discussed. Subsequently, the concept of strategic response is thoroughly discussed in terms of target, magnitude and type (2.3), followed by the link between strategy and performance (2.4).

2.1 Strategy

A strategy is “a plan designed to achieve a particular long-term aim” (Oxford Dictionary, 2008) or “a planned series of actions for achieving something” (Longman Dictionary, 2003). This translates well to the business world in which companies plan their actions in order to achieve a competitive advantage, thereby maximizing their profits. A distinction can be made between corporate and business strategy. Corporate strategy focuses on the decision of what markets the firm should be active in, whereas business strategy deals with the question of how to compete successfully in a market (Barney & Hesterley, 2008). The scope of this research is business strategy, because it specifically focuses on firms that are, and plan to remain, active in the dairy market. Besides *strategy*, the term *strategic response* is used in this research, to describe how firms respond to change in terms of their strategy.

2.2 Factors influencing strategy

In the introduction it was indicated that institutions affect strategy. However, it cannot be assumed that the changes looked into in this research can be qualified as institutional changes. Section 2.2.1 elaborates on this, followed by the effects of other variables on strategy (2.2.2), to make sure that no factors that might be influencing the formal institutional change-strategy relationship remain unidentified.



2.2.1 Institutions and strategy

North's (1990, p. 3) definition of institutions -“humanly devised constraints that structure human interaction”- is commonly accepted in literature (Gao et al., 2009; Peng, 2003; Peng, 2009; Zhou & Peng, 2010). He also created a division between formal and informal institutions, the former comprising laws,

regulations and rules, the latter norms, culture and ethics. This is complementary to Scott's 'three supportive pillars' to institutions, the regulative, normative and cognitive (Scott, 1995). These pillars provide legitimacy to the institutions by means of, respectively, the coercive power of government, the values, beliefs and actions of others which shape a firm's own actions, and the internalized values and beliefs that shape a firm's actions because they are taken-for-granted. The first provide legitimacy to the above outlined formal institutions and the last two provide legitimacy to the above outlined informal institutions.

The European Union (EU) is a prime example of a "*humanly devised constraint that structures human interaction*", as it is a legislative body created by men with the ambition of guaranteeing peace in Europe. It produces laws and other sorts of legislation, such as the CAP, that its citizens are affected by. The CAP is one of those legislative outcomes. If European farmers subject to the CAP do not conform to its rules, these will be enforced by the EU's member states. It is therefore a formal institution which is legitimized by the coercive power of government, the regulative pillar. There is also the consideration that the EU is a body that is partially elected by, and accountable to its citizens. Therefore, it also reflects the values and beliefs that live in society (e.g. the preservation of the countryside), providing normative support for the formal institution. The CAP has a major impact on dairy farmers in the EU, as it limits their output and regulates the milk price.

Peng (2003, p. 275) defines institutional transitions as "*fundamental and comprehensive changes introduced to the formal and informal rules of the game that affect organizations as players*". The changes in the CAP affect the rules of the game for dairy farmers significantly, and are most certainly fundamental and comprehensive in nature, and can therefore be labeled an institutional change. However, because the concept of institutional change has not yet received much attention in literature, this research also incorporates facets of environmental change when this is necessary and comes across as logical. Environmental changes are changes in a firm's environment that are of a technological (e.g. Hendron et al., 2005), economic (e.g. Ma & Karry, 2009; Ginsberg, 1988), industrial (e.g. Steyn & Steyn, 2010) or institutional (e.g. Smith & Grimm, 1987) nature. Hence, institutional change falls under the umbrella of environmental change, and thus the changes in the CAP can also be regarded as environmental changes.

As institutions are found to determine strategy, institutional changes affect strategy as well. Literature shows that major changes in formal institutions, such as deregulation (Corsi & Grimm, 1989; Corsi et al., 1990; Smith & Grimm, 1987) or new legislation (Lamont et al., 1993; Zajac & Shortell, 1989), have caused organizations to pursue different strategies, thus confirming the existence of a relationship between institutional change and strategy.

2.2.2 Control and moderating variables

Ample research exists on what other factors influence strategy. This influence can be twofold: by directly determining strategy, and by moderating the relationship between formal institutional change and strategy. The former are described to identify the impact of formal institutions on strategy, relative to other determinants, and the latter are described to identify the factors influencing the choice of strategic response. The factors found to be involved in these two types of influence do overlap. Industry variables, resources and capabilities and formal institutions have a direct as well as a moderating influence. These are discussed respectively in section 2.2.2.1, 2.2.2.2, and 2.2.2.3. The perception/interpretation of institutional changes, discussed in section 2.2.2.4, has only a moderating influence.

2.2.2.1 Industry variables and strategy

According to Porter (1980), coping with competition is the foundation of strategy formation. He states that competition is governed by five industry forces: threat of entry, threat of substitutes, bargaining power of buyers, bargaining power of suppliers and rivalry among existing competitors. The weaker these forces, the higher the profit potential. Hence, a firm should position itself in the industry where the forces are at its weakest. This is the strategy of the firm, confirming that industry forces do directly determine strategy. This implies that when a firm is confronted with a formal institutional change, it has to take into account industry variables at play, before determining its response. This makes that industry variables also have a moderating influence.

The five forces are explained below; each time followed by a short description of the specific industry forces for the Dutch dairy farmers. All descriptions are adopted from Porter's (1980) original work.

Threat of entry

If more players enter the market in a certain industry, these new entrants take away valuable market share from existing players in that market. For them it is beneficial that the industry has high barriers to entry, which impede possible new entrants to enter the market. In the Dutch dairy industry new entrants are faced with high capital requirements. The market protection measures by the EU also make it difficult for foreign dairy farmers to enter the European market. Therefore, the threat of entry is not important for Dutch dairy farmers. In fact, over the last decades the world dairy market has seen a steep decline in firms active in the market (Productschap Zuivel, 2008).

Threat of substitutes

When substitutes offer a better price-quality trade-off, customers tend to walk away from an industry, likely leaving all of its players worse off. Because dairy serves so many purposes, there is not one clear substitute product for it. Additionally, milk is essential in the nourishment of young children. Therefore, the threat of substitutes is irrelevant for Dutch dairy farmers.

Bargaining power of buyers

This force is relevant because *"powerful customers can capture more value by forcing down prices, demanding better quality or more service (thereby driving up costs), and generally playing industry participants off against one another, all at the expense of industry profitability"* (Porter, 2008, p. 82). Here, the buyers are highly concentrated and thus powerful, with eighty percent of Dutch dairy farmers delivering their milk to FrieslandCampina (Berkum et al., 2006).

Bargaining power of suppliers

This force is relevant because *"powerful suppliers capture more of the value for themselves by charging higher prices, limiting quality or services, or shifting costs to industry participants"* (Porter, 2008, p. 82). The supplier side of the dairy market does consist of highly concentrated animal feed cooperatives, but farmers who possess land are in the possibility to be self-sufficient in feed.

Rivalry among existing competitors

This force deals with the number of firms active in the industry and how different these firms are from each other. This force is always relevant for the profit potential of a firm. The Dutch dairy farm industry is characterized by many small and different firms, even though the industry is consolidating with rapid speed (Productschap Zuivel, 2008).

2.2.2.2 Resources/capabilities and strategy

The Resource Based View's (RBV) premise is that a firm can obtain a competitive advantage by acquiring and managing the combination of its intricate set of resources in such a way that the product or service offered by the firm becomes distinctive in the eyes of the customer (Rumelt, 1994). These resources can be both tangible and intangible, as the theory covers physical, financial, human and organizational capital all together (Tomer, 1987). A firm's bundle of resources therefore directly influences what strategy (i.e. combination of resources) it can employ. Within the Dutch dairy farm industry, important differences exist in resources, for example in terms of the number of milk cows, financial position, amount of land, or the availability of a successor.

The industry is characterized by high fixed costs and asset specificity in its resources. This means that the resources deployed by the dairy farms are to large extent non-re-deployable investments, specialized and unique to a task (Williamson, 1975; 1985; 1986). Therefore, resources have to be taken into account when strategically responding to a formal institutional change. This makes that resources have an important moderating influence.

2.2.2.3 Formal institutions

Formal institutions do not only directly determine strategy, but can also have a moderating influence on the relationship between other formal institutional changes and strategy. This influence can be restrictive (e.g. permits that need to be obtained for certain strategic moves) or conducive (e.g. existing subsidized measures) to a certain strategic move in response to a formal institutional change.

2.2.2.4 Perception/interpretation and strategy

The behavioral aspect has not been considered so far. Cognitive aspects in the decision making process can result in different strategic responses to institutional changes (Child, 1972; Thompson, 1967), because the environment is not an objective *thing*, but rather a product of interpretation (Weick, 1979). Especially in centralized organizations, where decisions are made by one or few decision makers, as is the case in small firms of the Dutch dairy farm industry, cognitive aspects of that decision maker affect strategic response (Dutton & Jackson, 1987). This dimension can be split up in two relevant items: the stance toward the institutional change and the perception of change.

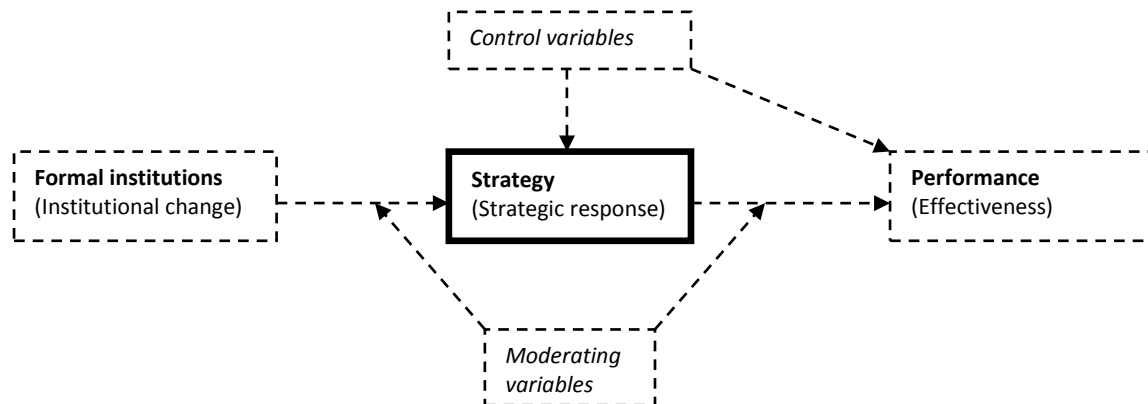
Stance toward an institutional change differs among decision makers and firms in an industry. This has been conceptualized as for example 'negative' vs. 'positive' (Milburn et al., 1983), or 'threat' vs. 'opportunity' (Christensen et al., 1982; Dutton & Jackson, 1987). Two studies into these categories have revealed that different motivations/stimuli evoked different strategic decisions (Mintzberg et al., 1976; Nutt, 1984), revealing that the stance toward a formal institutional change moderates the relationship between institutional change and strategy.

The perception of a formal institutional change is of importance as well. Many environmental factors influence a firm, but not all are considered to be important. This process of giving meaning or importance to certain factors is done by decision makers or managers, and influenced by the people and information sources they rely on. The meaning or importance attached to a certain factor is not inherent to that specific factor (Dutton & Jackson, 1987). Some factors are attended to directly, some induce minor adjustments, and others are ignored. Barr and Huff (1997) stated that the stress level (pressure for change) in a firm should exceed the current level of inertia for change to actually happen. At one point in time, ignorance or simple strategic adjustments in line with prior strategic moves will become impossible. Thus among the factors that are attended to, the meaning attached to each of these,

influences how they are strategically responded to (Barr & Huff, 1997). Hence, the perception of the institutional change, or the meaning attached to it, is a moderating factor.

2.3 Strategic response

This section discusses the strategy concept, or strategic response. First certain conditions are elaborated on for strategic response to be a valid, framed and workable concept (2.3.1). Subsequently, the possibilities for strategic response to formal institutional change are discussed (2.3.2)



2.3.1 Conditions for strategic response

Three questions have to be answered before embarking on a quest to find how firms have strategically responded to formal institutional changes. Firstly, is it at all beneficial for firms to change strategies in response to a formal institutional change? Secondly, is it at all possible to change strategies? What are the impediments and catalysts to strategic response? And thirdly, are there multiple viable strategies, or is there only *one best way* for each set of environmental and institutional circumstances? If, for example, literature would find negative answers to the first two questions, it might render this research useless. And the answer to the third question describes the conditions for how firms can respond to formal institutional change, which is dealt with in section 2.3.2.

The first two questions are intertwined, because the inertial factors that might inhibit a firm from strategic change are strongly cost-related. Changing strategies brings about additional costs for a firm, such as sizable investments. Organizational ecology posits that an organization's survival is dependent upon its reliability and accountability, which forces an organization to favor inertia and resistance to change (Aldrich, 1975). Its proponents state that organizations are limited in their ability to change because of internal and external inertial pressures (Hannan & Freeman, 1977, 1984, 1989; Haveman, 1992). Organizational change might seriously harm the organization by making performance less reliable (Hannan & Freeman, 1977, 1984, 1989). Haveman (1992) adds that the investments necessary to undertake change divert money and time away from operational practices toward reorganizing efforts, which is not beneficial for the day-to-day operations. Looking from a behavioral point of view, Oster (1982) states that a certain *stickiness* of strategies accounts for this, meaning that organizations are unwilling to change entrenched strategies. Miller and Friesen (1980) do not use inertial factors to explain this behavior, but instead identify momentum, in which firms not only stick with a certain strategy, but also develop that strategy over time, thereby entrenching it even further. Altogether, these

factors are an impediment to changing strategy. This can go as far as organizations resisting change to the point their environments threaten them with extinction (Maniha & Perrow, 1965). Cameron et al. (1988) and Hambrick and D'Aveni (1988) found that when firms do not react to a major environmental change in time, they might enter a downward spiral from which it is hard to escape. So even though changing strategies is costly and difficult, it might still benefit the organization, as the costs of not reacting to environmental change can be even higher. It may result in misalignment with the (institutional) environment, leading to loss of strategic fit and legitimacy (Ginsberg, 1988). However, these benefits might exist because a different strategy may be more beneficial in itself for the organization in the new environmental circumstances. Previous research shows that firms that reacted to a major institutional change outperformed firms that did not (Haveman, 1992; Smith & Grimm, 1987). All in all, strategic change is costly and requires a lot of time and effort, but for some environmental or institutional changes the benefits may outweigh the costs and in some cases adaptation is downright necessary in order to survive.

Now for the third question; on the one hand, contingency theorists contend there is *one best way* for each set of circumstances in an organization's environment (Kast & Rosenzweig, 1974). This theory posits that each environmental situation has a certain strategy that delivers a superior performance. This would imply that managers do not retain the discretion to change their strategies as they see fit, because organizational adaptation would be environmentally determined (Lamont et al., 1993). Institutional theory fits into this view, as its premise is that organizations should conform to existing rules and belief systems in order to survive (DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1977). On the other hand, theories on generic strategies exist. These posit there are multiple viable approaches to achieve superior performance across different environments (Miles & Snow, 1978; Porter, 1980) and organizational adaptation is therefore strategically determined (Lamont et al., 1993). This point of view finds its origins in the theory of strategic choice (Child, 1972). In this perspective, managers retain power and discretion to influence an organization's path. Objectives are not necessarily optimized, but might also express other values held by managers. The two sides share some similarities; that managers are responsible for making the decisions, and, with the exception of organizational ecology, that firms should adapt to institutional or environmental change (Ginsberg, 1988; Miles & Snow, 1978; Porter, 1980). Empirical research has proven the existence of generic strategies, but its contention that there is no one best way for every set of circumstances has been disputed, even in the generic strategy literature itself. A certain generic strategy may be best under certain environmental circumstances.

The generic strategy typology of Miles and Snow (1978) posits their three main strategic types should be equally viable in terms of performance. Smith et al. (1989) did find support for this proposition, but Hambrick (1983), Zajac & Shortell (1989) and Shortell et al. (1990) found that the strategic types do differ in performance. This difference was attributed to the type of environment the organization operated in. Prospectors were in all three of these researches more likely to prosper in innovative, dynamic and rapidly changing environments, whereas Defenders showed to thrive in mature, stable and non-innovative environments. Others found that not only environmental factors, but also company size (Smith et al, 1989) and fit between strategic type and process (Segev, 1987a, 1987b), confound the relationship between Miles and Snow's strategic types and performance. This discussion indicates that there might just be a *one best way* for every set of circumstances an organization faces, even when using generic strategies.

2.3.2 Possibilities of strategic response

Finding how Dutch dairy farmers have strategically responded to formal institutional change requires certain dimensions along which their strategic responses can vary. Dutton and Jackson (1987) found two

dimensions to emerge frequently in literature on organizational adaptation: target (2.3.2.1) and magnitude (2.3.2.2). Oliver (1991) found that strategic responses to institutional processes can also be classified in terms of strategy process, as opposed to strategy content, creating a third dimension: type of strategic response (2.3.2.3).

2.3.2.1 Target of strategic response

Miles (1980) states a strategic response can be either internal or external. Internal responses employ strategies that are intra-organizational, whereas external responses deal with tactics that are inter-organizational (Cook et al., 1983). No alternative measure could be identified that categorizes the target of strategic response. However, because this division is rather broad, using it is judged to insufficiently contribute to a better understanding of Dutch dairy farmers' strategic response to formal institutional changes. Literature on the Dutch dairy farm industry itself did result in a useful industry-specific categorization. A research by the Animal Sciences Group (2008) on what strategic moves Dutch dairy farmers consider making in the near future was found. From this study, fourteen target areas of strategic response could be distilled: expansion, extra land, debt per liter milk, amount of quota held, different milk, entitlements, technologies/investments, animal well-being, pasturing, feed, nature preservation, location, cooperation, and labor.

2.3.2.2 Magnitude of strategic response

Literature identifies three different levels of magnitude for strategic response. Organizations can decide not to react to institutional changes at all. And when they do decide to react, a division can be made between strategic adjustments and strategic changes (Snow & Hambrick, 1980). Much of the research into strategic response has not incorporated this division, leaving the body of literature on strategic change incoherent (Snow & Hambrick, 1980), fragmented, and ephemeral (Ginsberg, 1988).

As indicated earlier, organizations may be reluctant to change their strategies. When confronted with major changes in their environment they cannot ignore, they tend to prefer familiar solutions (Cohen et al., 1972; Cyert & March, 1963), thus in fact continuing their current strategy. This type of change can be labeled a strategic adjustment (Ginsberg, 1988). But what needs to change for a response to be labeled a strategic change? According to Rumelt (1974), a response is considered a strategic change when it alters the product/market domain. Ginsberg (1988) states that when "*the organization modifies its overall orientation to the environment in a way that substantially alters the strategy-making process*", one can speak of strategic change. Snow and Hambrick (1980) contend that changing generic strategies qualifies as strategic change. Other strategic responses can be qualified as strategic adjustments. This approach provides a parsimonious measure for strategic change and strategic adjustment. Two relevant typologies of generic strategies have been used in the literature on how to adapt to formal institutional change: Porter's generic strategies (Porter, 1980) and the Miles and Snow typology (Miles & Snow, 1978).

Porter (1980) designed a typology for business strategies in which firms choose the competitive advantage they would like to pursue, cost leadership or differentiation, and their competitive scope, either broad or narrow, leading to four generic strategies: cost leadership, differentiation, cost focus and differentiation focus. Porter argues that businesses should pursue only one competitive advantage, because otherwise one might risk becoming *stuck in the middle*, not able to become a leader on both fronts. The main advantage of Porter's model is that it has received much empirical support and that it is a theoretically sophisticated model that is more modern than the other methods (Lamont et al., 1993). Additionally, it comes across as a good model, because it resembles other, previous strategy categorizations in the literature (Lamont et al., 1993). A major disadvantage is that Rugman and Verbeke

(1987) argued specifically against the use of Porter's model for smaller companies. They state that small firms limited to focus strategies, rendering two of the generic strategies irrelevant.

The Miles and Snow typology (1978) fits best with the purpose of this research, as will be shown in the following paragraph, and is therefore described in more detail. It is based on three premises. Firstly, organizations develop a systematic, identifiable approach to dealing with their environment in order to be successful. They realize that keeping the organization aligned with its environment is a "*complex and dynamic process*" (p. 27), but propose an "*adaptive cycle*" (p. 21) that narrows this complex task down to solving three problems: the entrepreneurial problem, the engineering problem and the administrative problem. The entrepreneurial problem deals with the definition of the organizational domain; what market segment to target with what product/service. The engineering problem is concerned with the selection of the appropriate technology to perform this task and the administrative problem with the rationalization of structure and process within the organization. Miles and Snow argue that firms differ in how they deal with these problems and that "*the adaptive decisions made today tend to harden and become aspects of tomorrow's structure*" (p. 28). The second premise of the typology is that out of this process, four organizational types arise, which differ in growth orientation (aggressive or gradual) and strategic focus (broad or narrow) in their response to environmental change. Over the years firms develop the technology, structure and process that fit with a particular strategic type. These four generic strategies are the Defender, Prospector, Analyzer and Reactor³. The last premise of the Miles and Snow typology is that the first three generic strategies will lead to an effective performance, and will outperform Reactors, if the three elements of the adaptive cycle -strategy, structure and process- are in line with each other.

The typology has many advantages, besides being comprehensive (Zahra & Pearce, 1990) and well-researched (Gimenez, 2002; Ramaswamy et al., 1994; Shortell & Zajac, 1990). It allows for the "*identification of organizations as integrated wholes in interaction with their environments*" (Gimenez, 2002: p. 237), by specifying the relationships among their strategy, structure and process. Its parsimonious nature and the level of abstraction it takes allow it to account for significant variations among industries, which make it applicable in all sorts of industries (Hambrick, 1983; Shortell & Zajac, 1990). Its parsimony can, however, also be viewed as incompleteness of the model (Hambrick, 1983). Research across several industries with different environmental settings, has shown the four types to be a good reflection of reality (Conant et al., 1989; Smith et al., 1989). Schenk (1994) came to the same conclusion in his empirical research on the Miles and Snow model, but found strategic type to differ per country. This raises the question whether the typology is fit for use in Dutch firms. This was confirmed by Nijssen (1991), who found all strategic types represented in a research on the Dutch furniture industry. Other advantages are that it is not difficult to classify firms into one of the four categories (Gimenez, 2002) and that it has good codification and prediction qualities (James & Hatten, 1994; Shortell & Zajac, 1990). A specific advantage related to the typology is its utility for research into small companies (Davig, 1989; Rugman & Verbeke, 1987; Olson & Currie, 1992). Davig (1989) and O'Regan et al. (2006) showed that firm size is not related to the strategic type, because all four types could be identified in samples of small and medium sized companies. This sets aside speculations by Smith et al. (1989) that the four strategic types are stages in a sequential chain, with smaller organizations being more likely to choose the Defender strategy, which develops into pursuing a Prospector strategy when the organization becomes larger over time. It also makes it suitable for this research as Dutch dairy

³ The exact definitions of the generic strategies are listed in appendix 1.

farmers can be considered to be small firms⁴. Another reason to use the Miles and Snow typology is that it resembles the other typologies significantly (Kim & McIntosh, 1999; Segev, 1989), indicating its broadness. The typology also has some disadvantages. Kim and McIntosh (1999) argue that the four categories it proposes are not adequately representative of all the competitive dimensions that are at play in a certain industry. Additionally, it was not specifically meant to research formal institutional change, but environmental change in all its forms. The typology proposed by Porter (1980) has the same disadvantage. Both arguments are valid, but the typology has been used successfully time and again to research organizations' strategic responses to formal institutional change.

2.3.2.3 Type of strategic response

An alternative way of classifying strategic responses to formal institutional change is in terms of strategy process, the type of strategic response. In a groundbreaking paper, Oliver (1991) identified a typology of strategic responses to institutional processes drawn from insights into institutional and resource-dependency perspectives. This typology is depicted in figure 1.

Strategies	Tactics	Examples
Acquiesce	Habit	Following invisible, taken-for-granted norms
	Imitate	Mimicking institutional models
	Comply	Obeying rules and accepting norms
Compromise	Balance	Balancing the expectations of multiple constituents
	Pacify	Placating and accommodating institutional elements
	Bargain	Negotiating with institutional stakeholders
Avoid	Conceal	Disguising nonconformity
	Buffer	Loosening institutional attachments
	Escape	Changing goals, activities, or domains
Defy	Dismiss	Ignoring explicit norms and values
	Challenge	Contesting rules and requirements
	Attack	Assaulting the sources of institutional pressure
Manipulate	Co-opt	Importing influential constituents
	Influence	Shaping values and criteria
	Control	Dominating institutional constituents and processes

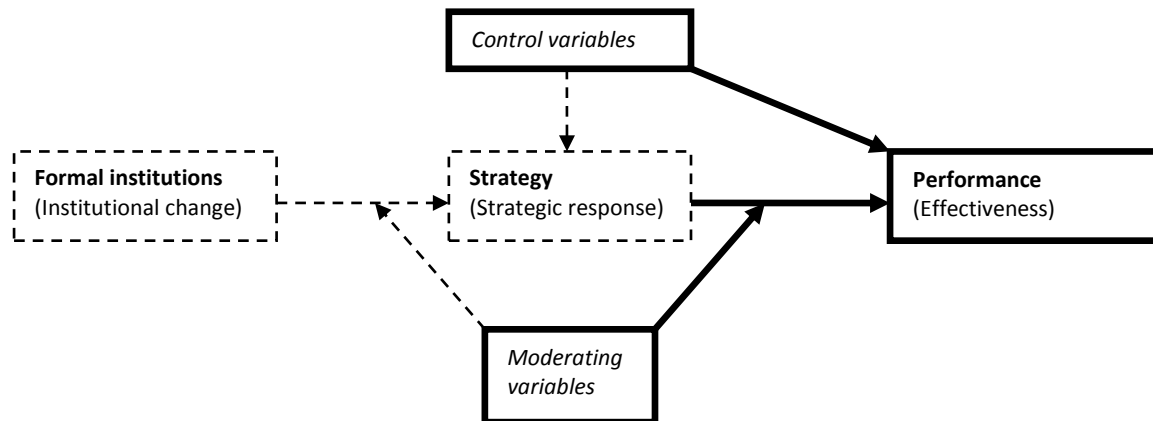
Figure 1: Typology of strategic responses to institutional processes (Oliver, 1991)

However, Oliver (1991) deals with what firms do in response to existing institutional pressures, whereas this research deals with a change in institutional pressures. This different perspective leads to additional strategic responses, of which no typology or categorization currently exists.

2.4 Strategy and performance

A measure of organizational performance is included in this research to consistently evaluate the quality of dairy farmers' strategic responses to formal institutional changes (Chakravarthy, 1986). For this measure to be relevant, strategy or strategic behavior has to be related to performance. This is discussed in section 2.4.1. After this, control and moderating variables are briefly discussed in section 2.4.2.

⁴ The European Union's official definition of small companies is companies with fewer than 50 employees, or less than ten million euro in yearly turnover or on the balance sheet (European Commission, 2006), and Dutch dairy farm fall within these conditions.



2.4.1 The link with performance

As earlier described, a strategy is “a plan designed to achieve a particular long-term aim” (Oxford Dictionary, 2008) or “a planned series of actions for achieving something” (Longman Dictionary, 2003). Barney and Hesterley (2008) filled in this ‘long-term aim’ or ‘something’ by defining a firm’s strategy, for the purpose of strategic management research, as a “theory about how to gain a competitive advantage” (p. 4), and they subsequently defined competitive advantage as “the ability to create more economic value than rival firms” (p. 11). From this can be conferred that having a strategy is inherently related to performance. This was confirmed in a meta-analysis of previous empirical research into determinants of financial performance (Capon et al., 1990). Most of the literature dealing with strategic responses to institutional or environmental changes, also researches the organizational performance component (e.g. Smith & Grimm, 1987; Zajac & Shortell, 1989; Strandholm et al., 2004), to see which strategic response is the most viable, and they found strategy to mediate the relationship between institutional change and performance. Strandholm et al. (2004) confirm that the right strategic response to an environmental change leads to superior performance.

2.4.2 Control and moderating variables

Because this research employs effectiveness as a measure of performance, and uses a subjective approach⁵, this performance measure can be directly aimed at the effects of the strategic response to the formal institutional changes. Therefore, no discussion of control variables is needed.

Barr and Huff (1997) found that one important variable moderates the relationship between strategic response to an environmental change and the performance implications of this response. This is the timing of the response. Meyer (1982) identified three phases in the adaptation process, the anticipatory phase, responsive phase and readjustment phase. Barr and Huff (1987) found that when a firm swiftly responded to an environmental change, this would enhance performance, whereas a late response might hurt performance.

⁵ This is explained thoroughly in appendix 4 on the operationalization of the questionnaire

Chapter 3: Methodology

This chapter elaborates on the methodology used for this research. Six topics, in the following order are described: the nature of the research (3.1), research design (3.2), sample selection (3.3), data collection (3.4), data analysis (3.5) and issues of validity and reliability (3.6).

3.1 Nature of the research

An exploratory study is useful when trying to find out “*what is happening; to seek new insights; to ask questions and to assess phenomena in a new light*” (Robson, 2002 p. 322). This is an exploratory research, because it aims to provide insight into how major changes in dairy farmers’ institutional framework affect their strategy. As this has not received much attention in literature yet, it is most appropriate to use an exploratory study.

3.2 Research design

This research employs two research strategies. Firstly, a small archival research is used to see what industry-wide changes have taken place after the reforms, in order to take into account indirect effects of the reforms on strategy. A desktop-research was executed reviewing articles via LexisNexis as well as reports by the *Landbouw Economisch Instituut*⁶. Secondly, a multiple case study approach was performed, in which primary qualitative data was collected by means of in-depth interviews at a sample of Dutch dairy farms. Qualitative data is useful for an exploratory study, as it is “*source of well-grounded, rich descriptions and explanations of processes in identifiable local contexts*” (Miles & Huberman, 1994; p. 1). Each dairy farmer is viewed as a separate case and these individual cases combined provide insight both into their individual and collective dealings with formal institutional changes.

The time horizon of this research is cross-sectional in terms of data collection, as data was gathered in a time span of seventeen days. However, the collected data is longitudinal, because the research covers dairy farmers’ dealings with formal institutional changes over a 10-year period; 2001/2002-2010 (Saunders, 2007). In the interviews, the respondents are sometimes asked for strategic moves they made in the past.

3.3 Sample selection

A small sample was selected, as this allows for in-depth analysis of the cases and involvement of context variables. A purposive sample is used for this research, because “*social processes have a logic and a coherence that random sampling can reduce to un-interpretable sawdust*” (Miles and Huberman, 1994, p. 29). In addition, with a small sample, random sampling can deliver a biased outcome.

In order to find information that can be generalized, an important part of the industry should be represented in the sample. As a small sample is used, this presents a challenge in choosing a suitable sampling technique. This research combines two; theory-based sampling (Kuzel, 1992; Patton, 1990) and

⁶ The Landbouw Economisch Instituut (LEI) is an institute that “*develops economic expertise for government bodies and industry in the field of food, agriculture, and the natural environment. By means of independent research, LEI offers its customers a solid basis for socially and strategically justifiable policy choices*” (website LEI).

reputational case selection (Goetz and Lecompte, 1984). The former entails finding examples of a theoretical construct and to examine and elaborate on it. The latter entails that an expert or key informant identifies relevant cases. This way, relevant literature and the insight of industry experts together determine what sample best represents the industry.

In the literature review, Miles and Snow's typology is identified as a comprehensive overview of different business strategies in literature. Strategy was found to be determined by resources and capabilities, industry variables, and institutional forces, implying that having all generic strategies represented delivers a diversified sample in terms of these three influences. This was confirmed by two industry experts⁷, who also added farm size and location as variables of influence. Industry experts can be used to determine what farm belongs to which strategic type (Snow & Hrebiniak, 1980; Conant et al, 1990). FrieslandCampina was found willing to cooperate. They distributed definitions of the four generic strategies to 24 field workers, each responsible for a region in the Netherlands, most of whom sent back contact information to four dairy farms in their region, which they considered to best represent the four generic strategies, and which differed in size⁸. This resulted in 74 dairy farms to contact⁹. The downside of using FrieslandCampina for reputational case selection is that no firms with other buyers could be included in the research. But considering that eighty percent of all Dutch dairy farmers is a member of this cooperative (Berkum et al, 2006), this has but a minor influence on generalizability. It was aimed to obtain eight respondents, two of each strategic type in non-adjacent regions, which differed in size category. However, due to cancellations, only seven respondents within these conditions were willing to cooperate. This resulted in the sample depicted in figure 2. Figure 3 depicts the approximate location of the dairy farms.

	Region	Strategic type	Milk production (x1000ltrs)	Nr. of milk cows		Amount of land (hectares)	
				2001	2010	2001	2010
DF1	Zeeland	Prospector	>800	150	310	75	127
DF2	Limburg	Reactor	<500	65	65	45	40
DF3	Overijssel	Analyzer	500-800	55	70	36	36
DF4	Flevoland	Reactor	>800	85	115	40	40
DF5	Groningen	Analyzer	>800	120	170	70	78
DF6	Gelderland	Prospector	500-800	50	60	35	42
DF7	Noord-Brabant	Defender	500-800	55	70	52	56

Figure 2: Selected sample

⁷ Expert interviews were done with Mr. Beldman of the Landbouw Economisch Instituut (LEI) and Mr. Wantenaar of FrieslandCampina. More information is in appendix 2

⁸ Milk production in liters (x1000) was used as a proxy for size. Three categories were used: <500, 500-800, and >800.

⁹ Regional field workers in Noord-, and Zuid-Holland did not respond, and therefore these regions could not be included in the research

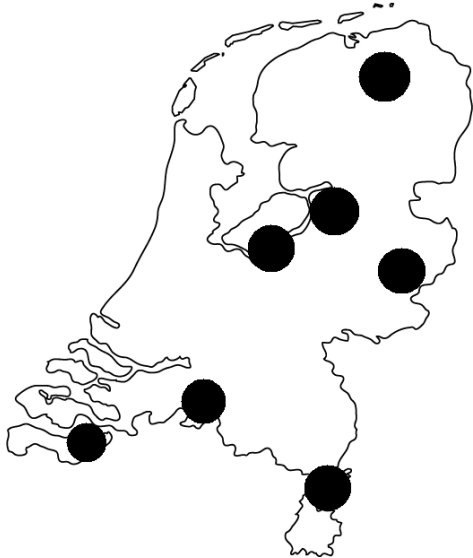


Figure 3: Approximate location of the dairy farms

3.4 Data collection

For the archival research, LexisNexis was used to find articles in specialist journals *Boerderij* and *Agrarisch Dagblad*. Next to this, the online archive of specialist journal *Veeteelt* was consulted. The use of reports by the *Landbouw Economisch Instituut* provided insights with a more academic underpinning.

To obtain exactly the right information in the in-depth interviews, suitable instrumentation was needed¹⁰. This research uses a limited amount of prior instrumentation for several reasons. On the one hand, as this is an exploratory study, not all dynamics of the industry are known, which renders the use of a lot of prior instrumentation inappropriate. Also, prior instrumentation strips the questionnaire of possible context variables influencing singular cases. On the other hand, too little prior instrumentation makes the sample incomparable, which inhibits theory building. Because the literature review identified many of the variables at play, semi-structured questionnaires were used. These contain predefined, mostly open-ended questions, but allow the researcher to bring up new questions as the interview evolves. A visual representation of this research' conceptual model and a list of possible areas of strategic response were brought along to these interviews, to help the respondents understand the questions and let them provide as much information as possible. Some questions in the questionnaire (appendix 3) need further operationalization, which is discussed thoroughly in appendix 4. The questionnaire is in Dutch, as all the interviewees are native Dutch speakers. To obtain as much information as possible, the farmers were promised anonymity. Their names and exact location are therefore omitted from all parts of this research. Also, it was made sure that all owners or managers of the farms were present during the interview.

3.5 Data analysis

The data obtained in the archival research was split up according to what industry-wide variable (e.g. milk price or quota price) was affected by the formal institutional changes, and the results on each variable were summarized subsequently. As for the multiple case study, the questions in the in-depth

¹⁰ In order to know what questions to ask, insight was gained into dairy farming by visiting a dairy farm at the Open Door Days of FrieslandCampina at 24 May, 2010

interviews were set up in such a way that they would elicit rich answers from the respondents. A side effect of this approach is that a lot of, mostly unstructured data has to be analyzed. To not overlook any relevant information, all interviews were thoroughly transcribed. For time and efficiency issues in the analysis, the interviewer skipped unnecessary repeats and irrelevant parts that were off-topic. For the same reason, the transcription was not done completely verbatim, as only finished sentences were included. Verbatim transcription is necessary for content analysis, which is not done in this research, because the research' exploratory nature causes it to be unknown what exact results are looked for. Because the interviews were in Dutch, the transcription was done in Dutch as well¹¹.

For each research question, separate descriptions, or *summaries* of the dairy farms (i.e. case analyses) were made, and sent to the dairy farmers for inspection¹². Subsequently, the case analyses were translated to English.

To obtain general results to the first research question, the transcripts were read meticulously for several times and all relevant data was underlined^{13 14}. These data bits were taken from the transcripts, coded and categorized according to the variables that were found to affect strategy in the literature review; institutions, industry variables and resources and capabilities¹⁵. As these categories reflect multiple concepts (e.g. institutions comprise both formal and informal institutions) this second layer was categorized as well. This provides richer information on the research question. One separate category was created for data bits that did not fit within this categorization. From this left-over empirical data three additional categories could be created¹⁶. This process was done for both the variables that directly affect strategy, and the variables that moderate the relationship between institutions and strategy. This resulted in the data displays in appendix 5 and 6. Figure 4 provides an example of such a data display^{17 18}.

	Institutions		Industry variables		
	Formal institutions	Informal institutions	Rivalry among existing competitors	Bargaining power of suppliers	Bargaining power of buyers
DF1					
DF2					
DF3					
...					

Figure 4: Example of data display (first research question)

¹¹ All transcripts can be found in appendix 11

¹² This is also an approach to gather more data (Swanborn, 2010)

¹³ If a certain comment was repeated later in the interview, it was included again in the data displays to emphasize its importance in the results

¹⁴ not only positive data was included in the data displays, but also negative data, in order to be as complete as possible

¹⁵ Certain data bits could be assigned double codes, when they fit several categories (Dey, 1993)

¹⁶ These categories were discussed with a fellow student of Strategic Management, to increase the validity of the categories

¹⁷ The 'threat of entry' and the 'threat of substitutes' are not included in this categorization, because the literature review made clear that these are of no influence in the Dutch dairy farm industry

¹⁸ The moderating variables 'stance toward institutional change' and 'perception of institutional change' are no separate categories, but are described in the analysis of the following research question, as their influence on the formation of business strategy cannot be indicated by the respondents themselves

The second research question was handled somewhat differently. The literature review already covered how the magnitude of a strategic response is measured, so this section elaborates on the measurement of target and type of strategic response. Several meticulous readings of the transcripts resulted in many data bits¹⁹. Both specific responses and the motivation for these responses were included. As the strategic response to the reforms can be considerably different per reform, the data bits were first arranged according to which institutional change they belonged to. This resulted in the data display in appendix 7. Figure 5 provides an example of such a data display.

	Institutional change I (2003 CAP reform)	Institutional change II (manure legislation)	Institutional change III (quota abolishment)
DF1			
DF2			
DF3			
...			

Figure 5: Example of data display (second research question 2 - a)

Subsequently, the data bits were assigned to the fifteen categories that the literature review found on the target of strategic response, which resulted in the data display in appendix 8. Figure 6 provides an example of such a data display. Three categories were dropped, as they appeared irrelevant; location, cooperation and labor. The researcher qualified the remaining areas of strategic response on a scale of 1 to 5 on how prevalent changes in this target area were in the industry; 1 indicating that no dairy farmer made changes in this area, and 5 indicating that all dairy farmers made changes in that area. These numbers were made into radar charts, to get a clear overview of what areas of strategy were affected in the strategic response to a certain institutional change.

	Institutional change I (2003 CAP reform)	Institutional change II (manure legislation)	Institutional change III (quota abolishment)
Expansion			
Extra land			
Debt per liter milk			
...			

Figure 6: Example of data display (research question 2 - b)

Subsequently, all three institutional changes got a separate categorization according to type of strategic response. As the literature review pointed out that with the exception of Oliver (1991), no research exists on this issue; these categorizations were solely based on the empirical data²⁰. This resulted in the data displays in appendix 9. Figure 7 provides an example of such a data display.

	Strategic response X	Strategic response Y	Strategic response Z
DF 1			
DF2			
DF3			
...			

Figure 7: Example of data display (research question 2 - c)

¹⁹ For each research question, the data was read several times, and also in different order to stimulate thinking on the last cases as well

²⁰ Oliver (1991) was found not to be completely suitable for this research

Another meticulous reading of the transcripts provided data bits to the third research question. As the in-depth interviews did not deliver many results to this question, a categorization via data display would not add to the results.

3.6 Validity and reliability

Validity is *“concerned with whether the findings are really about what they appear to be about”* (Saunders, 2007, p. 157). No companies were included in the sample if they were planning to quit the industry, since this might bias their strategy. This was defined as farmers older than fifty, with no successor. In addition, dairy farmers that do not have dairy farming as their main occupation were not used in the research. It was chosen to do this research only in the Netherlands to make sure that inter-country differences in culture, ethics and norms, are not a major bias on the results. Intra-country differences in culture, ethics and norms are taken into account by interviewing farms all over the Netherlands. A bias may have occurred as the farms that are willing to cooperate can be systematically different from the farms that refused to cooperate (Vrolijk, 2006). An endorsement letter by FrieslandCampina (appendix 10) was sent to the original draft of dairy farmers to prevent this.

Reliability refers to *“the extent to which your data collection techniques or analysis procedures will yield consistent findings”* (Saunders, 2007, p. 156). To prevent participant error, the research was conducted within as small a timeframe as possible. Because institutions change slowly over time as well, and respondents may come up with different angles to a similar story when just confronted by a new change in their institutional framework. Also, participant bias may occur, for interviewees may have exaggerated the impact of the formal institutional change to show their discontent or agreement with it. Because this research uses primary, qualitative data obtained in semi-structured interviews, there is a chance of interviewer error or bias.

Chapter 4: Results

This chapter describes the results of this research. Section 4.1 explains the results of the archival research. Subsequently in section 4.2 to 4.4, the results of the in-depth interviews are explained. This is structured in line with the first three research questions. The results of the fourth research question are explained in these three parts, as the nature of this question does not allow for a context-free explanation. In each section, the results of the qualitative analyses are described first, which provide the essential, more general overview of the industry (vertical analysis of the final data displays). Secondly, the case analyses are described, to provide a complete and context-bound analysis of the individual cases (horizontal analysis of the final data displays). As no data display was used for the analysis of the third research question, only the case analyses are provided in this part.

4.1 Archival research

In this section, the effects of the European reforms on the industry in general are described, in order to take into account indirect effects of the reforms on strategy. Respectively, the effects of the reforms on the milk price, quota price, land price, industry structure, manure disposal and FrieslandCampina are described.

Milk price

The presence of a quota system in the European milk market has kept the milk price artificially high, because without it dairy farmers would produce more for a lower price (Bont et al., 2003b). An expansion of the quota increases production and thus has a negative effect on the milk price (Bont et al., 2003a; Burrell, 2003; Berkum et al., 2006). The intervention prices, establishing a bottom in the market, have resulted in an artificially high milk price as well. As the 2003 CAP reform includes a stepwise reduction of intervention prices, this negatively influences the milk price (Bouamra-Mechemache & Réquillart, 2000; Bont et al., 2003a; Burrell, 2003; Veeteelt 1; Boerderij 1;2;3;4;5). The abolishment of the quota system will have the same effect, and is expected to lower the price even more (Animal Sciences Group, 2008; Veeteelt 1;2); by as much as fifteen percent (Berkum et al., 2006; Jongeneel et al., 2010). The reduction of the intervention price and the quota abolishment will also increase volatility of the milk price, as the bottom is taken out of the market (Veeteelt 1;3). In figure 8 it can be seen that the milk price has indeed become more volatile and that the possibility of a lower milk price has to be taken into account.

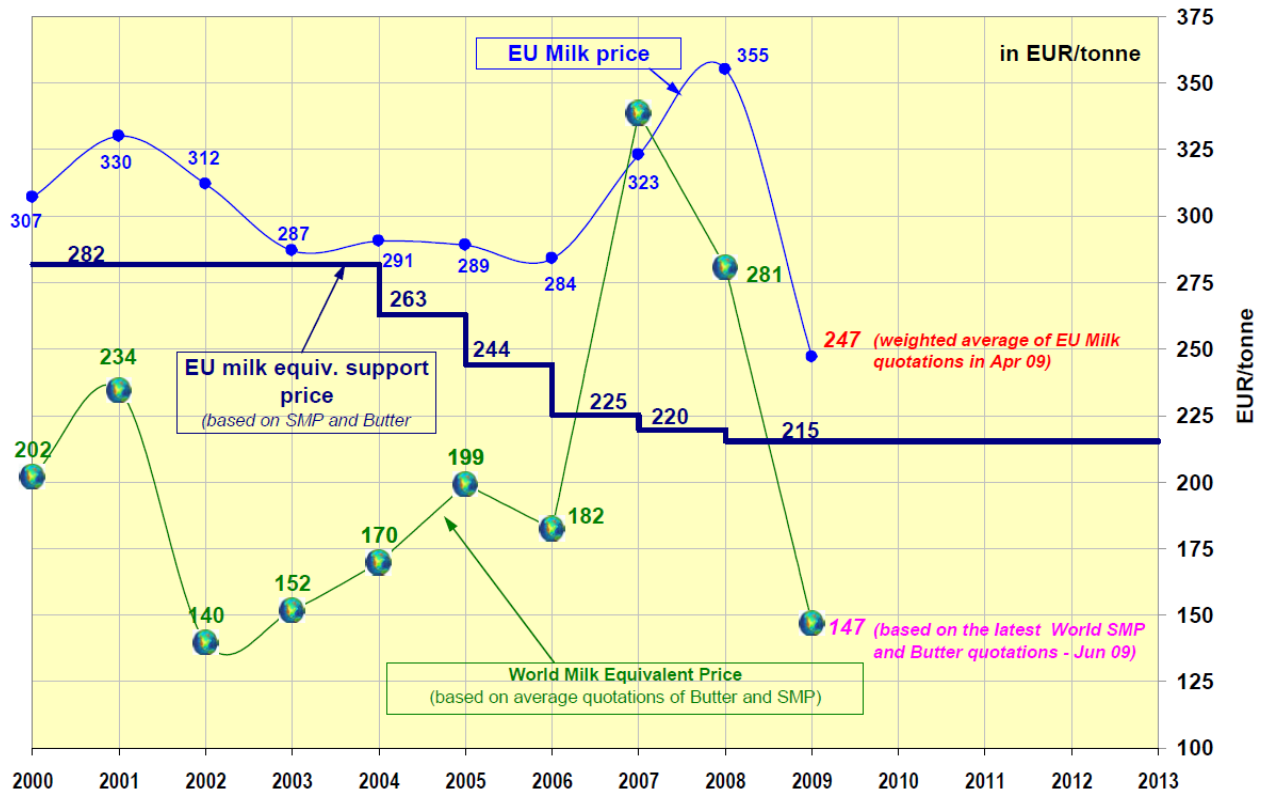


Figure 8: Milk price development (2000 – 2009) (European Commission, 2009)

Quota price

The quota abolishment will decrease demand for quota significantly as time to earn back the investment is limited (Boerderij 3;6;7;8;9; Veeveelt 4). Also, the lower milk price caused by the reforms will negatively influence demand for quota as less money is available for the investment (Bont et al., 2003a; Burrell, 2003). It also forces unprofitable dairy farmers out of business, resulting in a higher supply of quota (Bont et al., 2003a). The expected abolishment of the quota system induced some older dairy farmers to sell their quota while prices were still high, thereby further decreasing quota prices (Boerderij 5,9). All this is, however, to a large part offset by the continuing demand for quota, as some farmers expect an alternative production-curbing system, and because of their propensity to grow for scale advantages. Figure 9 shows the quota price has indeed fallen steeply after the quota abolishment was announced, but that it remains at a relatively high level afterwards.



Figure 9: Quota price development (1997-2010) (website NVM) (vertical axis: milk quota price per kilogram of fat; horizontal axis: month)

Land price

The lower milk prices caused by the reforms, constrains demand for land, as less money is available for the investment (Bont et al, 2003a). However, the introduction of entitlements increased demand for land, as this was a profitable investment for many (Boerderij 10). The current existence of land with, and land without entitlements has resulted in widely varying land prices (Boerderij 11;12). Demand was further increased, as land provided a sound investment in volatile times, and delivers a secure feed production (Veeteelt 4). All in all, the effect of the reforms on land prices differs across the country, as for example the changes in manure legislation have made some regions more interesting than others for dairy farming (Burrell, 2003; Boerderij 5).

Industry structure

The market consolidates after firms are forced out of business by a lower milk price. Their quota is bought by dairy farmers seeking to expand, creating an industry with fewer, larger firms (Burrell, 2003; Berkum et al., 2006; Boerderij 4;13; Agrarisch Dagblad 1). This trend is visible in figure 10 and 11. The lower milk price makes growth necessary by creating a lower margin per liter milk (Bont et al., 2003a). To deal with this increased size, dairy farms become more efficient, and might choose to employ external labor (Veeteelt 5; Agrarisch Dagblad 1). Also, as the milk price decreases and becomes more volatile, looking for other activities next to dairy farming is a feasible option for many (Bont et al., 2003a). The changes in manure legislation make extensive business practices more beneficial, as opposed to the previous manure legislation (Veeteelt 6). The seventy percent grassland condition for derogation results in less pasturing, less possibilities for crop rotation, and an increased interest in renting nature reserves (Veeteelt 6). All in all, the changes in manure legislation have different effects in different regions, and thereby increase the influence of location in strategy formation.

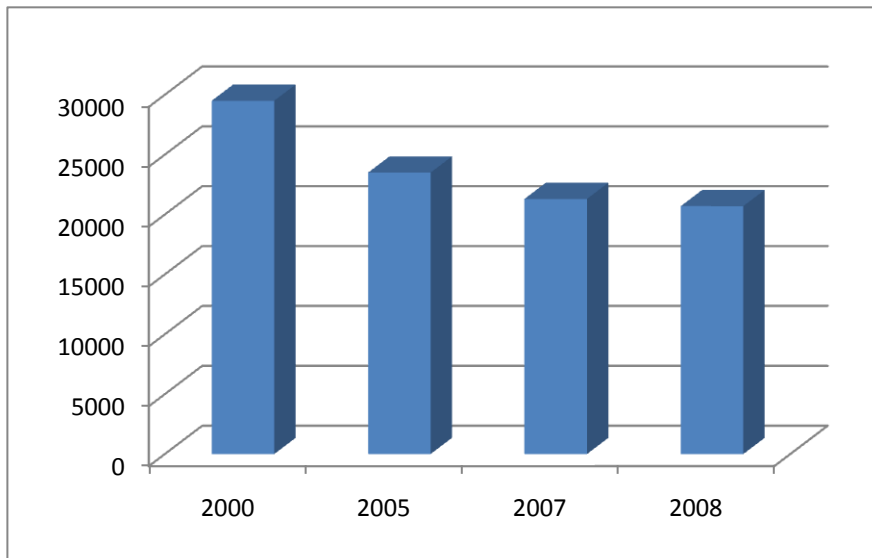


Figure 10: Number of dairy farmers in the Netherlands (Productschap Zuivel, 2008)

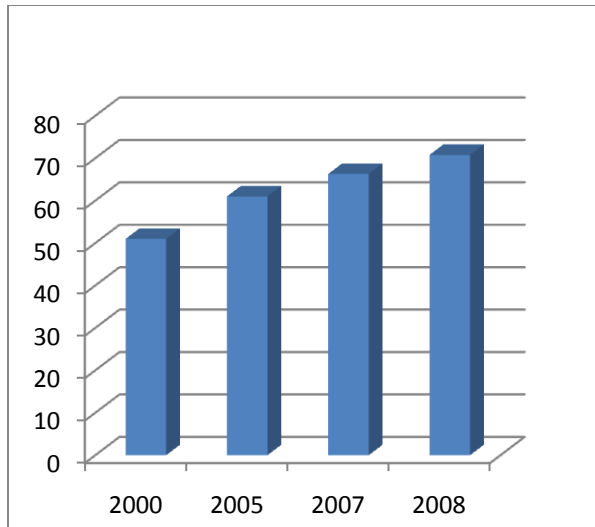


Figure 11: Average number of milk cows per dairy farm in the Netherlands (Productschap Zuivel, 2008)

Manure disposal

As the norms for manure management are more strict and will become stricter over time, this is viewed as a restrictive force for firm expansion (Animal Sciences Group, 2008; Boerderij 5;13; Veeteelt 5;7; Agrarisch Dagblad 1). As more and more firms do expand as a result of the other reforms, manure disposal will become more costly (Veeteelt 6).

Milk deliveries (website FrieslandCampina)

FrieslandCampina has vowed to process all milk its members decide to produce after the quota abolishment, so no alternative artificial cap will be placed on the market. Also, it will prefer to produce a diversified range of high-end dairy products, in order to maximize profitability. This affects its members in that differentiating in milk might become lucrative due to their cooperative's response to the reforms.

4.2 Factors influencing strategy

In this section, the factors influencing strategy (first research question) are described, starting with the qualitative analyses (4.2.1), and followed by the case analyses(4.2.2).

4.2.1 Qualitative analysis

This section describes the overall results to what factors influence strategy in the industry. First, the variables found to directly determine strategy are explained (4.2.1.1) followed by the variables that moderate the relationship between formal institutional change and strategy (4.2.1.2).

4.2.1.1 Factors determining strategy

The literature on factors determining strategy delivered three categories: institutions, industry variables and resources and capabilities. The empirical data resulted in three additional categories: (in-) security, striving to maintain independent, and rent accrual. These categories are discussed subsequently. For each aspect the number of dairy farmers that indicated this aspect is mentioned. If this number is less than seven, the other dairy farmers did not indicate this to be an important factor.

Institutions (institutional change)

Many instances were found in which formal institutions determined strategy. The quota system in particular, has truly defined strategy, and its abolishment is reason for almost all dairy farmers to evaluate and reflect on their strategy. The intervention price seems to have affected dairy farmers in different ways. Some do not view the intervention price as a major factor, as they get their milk price from FrieslandCampina, but others are definitely aware of the connection between these two prices, and responded to this reform. Formal institutions in the form of norms and stipulations, such as cross-compliance or the manure legislation, only determine strategy when the location of the farm is unfavorable for the legislation.

Informal institutions were found to have an important influence on dairy farmers' strategy in several ways. Firstly, three farmers indicated they found it important to belong to a certain group in the industry, in terms of size. Secondly, four dairy farmers kept themselves informed on politics and societal debates in order to keep their strategy aligned with what society expects from them. Thirdly, two dairy farmers had a strong image of what dairy farming should entail, and based their strategy on this image. And lastly, two dairy farmers looked at other's strategic behavior.

Industry variables

Both the literature review and the empirical data found *threat of entry* and *threat of substitutes* to be irrelevant to the industry. This is not the case for *rivalry among existing competitors*. First of all, the milk price, which is affected by the intensity of the competition worldwide, has an impact on what direction two respondents steer their strategy towards. The basis on which they compete differs as well among the dairy farmers. Most aim to achieve low costs and show an aversion to differentiation, but two dairy farmers indicated costs are not the most important aspect. *Bargaining power of suppliers* was felt by four dairy farmers, in that labor costs and feed costs are rising so fast that they feel the need to raise production. Four respondents adapt to the wishes of FrieslandCampina, as long as those strategic moves enhance profitability, which shows the *bargaining power of buyers*.

Resources and capabilities

A wide range of resources and capabilities was found to determine strategy. The most important are the possibility of succession or sale, the opportunities or threats presented by the location of the farm, the financial position and the respondents' capabilities. They all indicated the possibility of succession or future sale to affect strategy, and three mentioned that financial position to be a determinant. Location seemed to be of major importance when sudden opportunities to buy land appear, or in general, when a region's characteristics are beneficial to a certain type of dairy farming. One respondent indicated to let his own qualities and capabilities determine strategy. After reviewing the empirical data, *personal circumstances/reasoning* was indicated to be of importance to strategy formation as well. Health and legal issues were mentioned by respectively one and two respondents. Four respondents let the importance they attached to their personal lives and leisure time, determine strategy.

Attitude towards risk

Three respondents indicated to let their aversion to risk determine strategy. One respondent indicated the exact opposite.

Striving to maintain independent

Although some respondents were aware of the possible benefits of cooperation with other farmers, three indicated to have absolutely no interest in it, because this would erode their independence. This also showed in their aversion to attract external labor.

Rent accrual

Two dairy farmers in the sample had most of their strategic decisions determined by one criterion; is there money to be made? For both dairy farmers this showed in a high propensity to experiment with new things, the use of cost-benefit analyses, and, in one case, speculative behavior.

4.2.1.2 Moderating variables

The literature review resulted in four categories influencing the relationship between institutional change and strategic response: formal institutions in itself, industry variables, resources and capabilities, and perception/interpretation of the institutional change²¹. The empirical data resulted in no additional categories.

Formal institutions

The data shows formal institutions are a major moderating influence. Manure legislation and cross-compliance were indicated by most of the respondents to have a moderating influence. The quota system incorporates some norms, such as fat- and protein percentages, that were found to influence the institution-strategy link as well. Permits, granted by local governments, were indicated by three farmers to have the same moderating influence.

Industry variables

Industry variables do not have a significant moderating influence. Bargaining power of suppliers and rivalry among existing competitors was found to be of no influence at all. Bargaining power of buyers is of influence in two different ways. Firstly, one respondent indicated FrieslandCampina's will to be restrictive in his strategy formation, and secondly, one respondent was hindered with a certain strategic move because of logistical issues originating at the cooperative.

Resources and capabilities

Resources and capabilities were found to have the most important moderating influence. Five respondents indicated labor to have a restrictive influence. Some farmers do not want to use external labor, or only for profitable work, and others want to limit the amount of work that needs to be performed at the farm. The size of the cow shed was mentioned by four respondents to be a restrictive influence, but one indicated his large cow shed to stimulate further growth, because it was not completely in use yet. Financial means are considered to be a restrictive influence by four dairy farmers in the sample. Benefits and restrictions originating from the location of the farm is another influence. This was mentioned in the form of favorable land prices, unfavorable manure disposal possibilities, and unfavorable long distances to possible partners in cooperation. Another interesting influence that was indicated was the restrictive influence of strategy itself. Because one respondent had a cow-focused strategy, he found it practically impossible to make changes in strategy, as it would take years to breed a different cow. Again, after reviewing the empirical data, the category of *personal circumstances* was added under resources and capabilities. Two respondents indicated health to be restrictive factor, and one mentioned a legal battle. Personal sentiments towards certain strategic moves were also indicated by two respondents.

²¹ As the influence of this last category cannot be indicated by the respondents themselves, this is not described here. However, this was described already in the case analyses of section 4.2.2

4.2.2 Case analyses

This section describes the factors that were found to influence strategy for each separate case, in order to include all relevant context in the results.

Dairy Farmer 1

Money to be made is the main motivation to change strategy for this dairy farmer. However, limitations (e.g. obtaining permits and Natura 2000) and possibilities (e.g. related to manure disposal, land price and the option to expand) influence these decisions. The dairy farmer takes into account a future succession by his sons. For him, European legislation has become more important over the years, although differences can be observed among the different reforms. The 2003 CAP reform and changes in manure legislation hardly resulted in strategic adjustments, whereas the announced quota abolishment had a major influence. They are positively oriented towards this, because they consider themselves to be entrepreneurs for an open market. Labor is the most important factor that affects the strategic response to the European reforms. The entrepreneur does not wish to hire someone extra until he can be used full-time in profitable activities. Notable is how investments are made when the sentiment in the market is down, in order to work countercyclical. This dairy farm's financial position was good before the formal institutional changes, which made investments possible.

Dairy Farmer 2

The most important reasons behind strategic moves are that his profession should remain enjoyable and doable, FrieslandCampina's wishes, the view of the general public, the firm's resources, the wish for continued existence, a proclivity for independence and European legislation. The announced quota abolishment is considered the most important reform. He is positively oriented towards it, due to his aversion to *invest in air*. The 2003 CAP reform had a lesser impact, as he already was in compliance with cross-compliance, and did not feel the reduction of intervention prices. He saw the measures as a prelude to the quota abolishment. Also important in the formation of strategy are the health of the entrepreneur and his family, and a legal battle the firm has been involved in for years. Labor has an influence on his strategic decisions, as he will not make a certain strategic move if it requires the use of external labor. This dairy farm's financial position was good before the formal institutional changes, which made investments possible.

Dairy Farmer 3

This dairy farmer had one benchmark for his strategy; *the average dairy farmer* in the industry, because in his view, the centre of the industry is certain of continued existence. It is also based on him wanting his profession to remain enjoyable, financial position, and availability of a successor. The European reforms have not directly influenced his strategy. All strategic decisions are influenced heavily by the farmer's aversion to external labor and related proclivity for independence. He prefers a continuation of the quota system, but has always been aware it could not be preserved forever. This dairy farm's financial position was very bad before the formal institutional changes, which rendered investments practically impossible.

Dairy Farmer 4

The fact that the profession should remain enjoyable and doable, financial position, and money to be made, are the main reasons for changes in this dairy farmers' strategy. Changes in manure legislation were of much importance for this dairy farm. However, this is more a restrictive force on other strategic moves. The 2003 CAP reform resulted in adjustments to comply with cross-compliance and to deal with a more volatile milk price. The quota abolishment, to which he is neutrally positioned, did not result in a strategic response. They have expanded, but this was not dictated by the reforms. Labor and size of the

cow shed were indicated as two important restrictive factors on strategic response to European reforms. Because he does not wish to be overwhelmed by their work, and also does not want to hire unprofitable external labor, he is less inclined to take certain strategic moves. The size of the cow shed prevents further expansion, as it is completely in use. This dairy farm's financial position was good before the formal institutional changes, which made investments possible.

Dairy Farmer 5

This large dairy farm has very clear goals, which are determined by resources and capabilities, the vision to become a large bulk producer, the idea that the firm should stay ahead of perennial inflation and growth in the market, and societal demands. The underlying motivation is continued existence for future generations. The European reforms had an influence as well. They are clustered in with the societal demands they deem to be very important. This dairy farmer is neutrally positioned towards the 2003 CAP reform and changes in manure legislation, but positively towards the quota abolishment. This dairy farm's financial position was average before the formal institutional changes, and had no influence on strategy.

Dairy Farmer 6

This dairy farmer has a clear vision for his firm, which he stands by for many decades already. The goal is to breed easy and robust cows, which produce a high proportion of dry matter in their milk. This is determined by the kind of dairy farmer he considers himself to be and wants to be; one that focuses on the cow. Also, keeping joy in the profession is of major importance on strategy. Although a small influence, the possibility of succession or sale also affected strategy. He considered European legislation to be of no direct influence, but more a factor to take into account. He is positively oriented towards the quota abolishment, but neutral towards the 2003 CAP reform and changes in manure legislation. This dairy farm's financial position was average before the formal institutional changes, and had no influence on strategy.

Dairy Farmer 7

The continued existence of the firm, the will to remain self-supporting, and obtaining a secure income are the main goals for this dairy farmer, and the strategy is aligned with these goals. This is determined by the vision of the entrepreneur of what dairy farming should be like; self-supportive and medium-sized. He reacts to all external influences that might negatively affect this vision. The European reforms are considered to be external influences of this kind, and therefore do affect strategy. In general, the farmer was neutrally oriented towards all the reforms. The size of the current cow shed had a restrictive influence as it was in full use. Labor also played a role of importance. Because he attaches so much value to independence, strategic moves that require external labor are shunned away from. This dairy farm's financial position was good before the formal institutional changes, which made investments possible.

4.3 Strategic response

In this section, the dairy farmers' strategic responses are described (second research question), starting with the qualitative analysis (4.3.1), and followed by the case analyses (4.3.2).

4.3.1 Qualitative analysis

This part explains the categorization to the second research question; how Dutch dairy farmers strategically respond to changes in formal institutions. This concerns the target and type of strategic response. First, a categorization to the 2003 CAP reform is discussed (4.3.1.1), followed by the

categorization of the changes in manure legislation (4.3.1.2) and the quota abolishment (4.3.1.3). These categorizations are discussed subsequently. For each aspect the number of dairy farmers that indicated this aspect is mentioned. If this number is less than seven, the other dairy farmers did not indicate that specific strategic response.

4.3.1.1 The 2003 CAP reform

Figure 12 indicates the targets of strategic response to this reform and the relative extent to which these areas were adjusted.

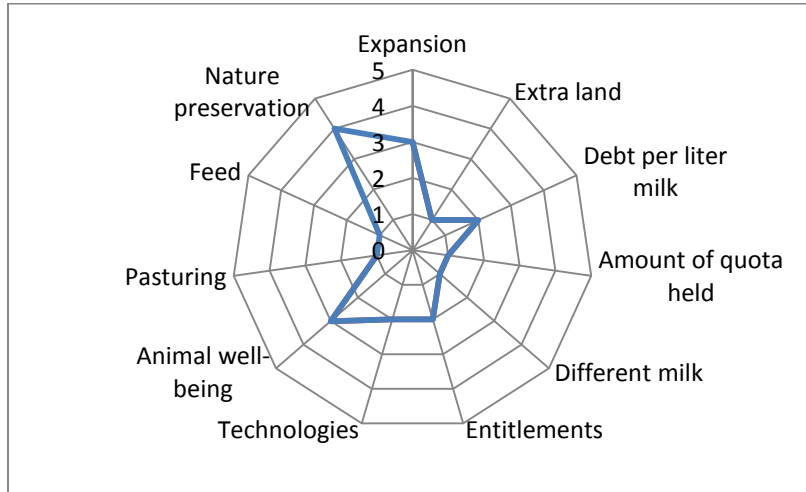


Figure 12: Target of strategic response (2003 CAP reform)

The 2003 CAP reform led dairy farmers in the sample to respond in three different ways; compliance, exploitation, and proactive adjustment of strategy.

Compliance

Oliver (1991) defines this category as the “conscious obedience to, or incorporation of values, norms, or institutional requirements” (p. 152). This behavior is prevalent in the industry because of the normative nature of cross-compliance combined with the dependence on European subsidies. This behavior was shown by six respondents

Exploitation

This category is defined here as the legal usage of institutional elements for personal gains, and two respondents showed this strategic response. One respondent indicated the introduction of entitlements led him to buy as much of these as possible, leading to a higher profitability.

Proactive adjustment of strategy

This third category, indicated by three respondents, is defined here as the conscious adjustment of strategy in response to institutional changes. This behavior was displayed in order to stay relevant after an institutional change (e.g. saving money in good times to survive times of low milk prices, in response to the reduction of the intervention price), or to stay ahead of institutional developments (e.g. further expansion in response to the introduction of the single farm payment to loosen relative institutional attachment). This category is different from the previous two, in that it represents adjustments in core strategic areas.

4.3.1.2 Changes in manure legislation

Figure 13 indicates the targets of strategic response to this reform and the relative extent to which these areas were adjusted or changed.

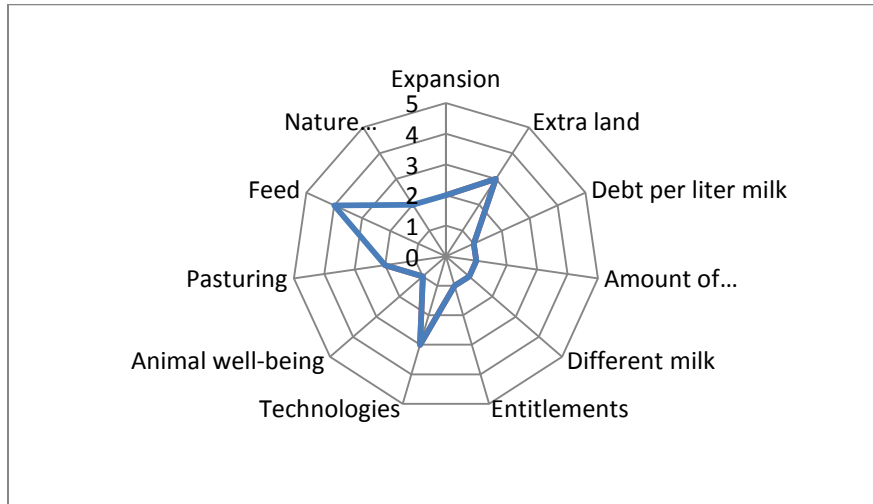


Figure 13: Target of strategic response (changes in manure legislation)

This formal institutional change resulted in three categories of strategic response, which are somewhat similar to the strategic responses to the 2003 CAP reform; compliance, strategic adjustment of strategy and concealment.

Compliance

Again defined as the “conscious obedience to, or incorporation of values, norms, or institutional requirements” (Oliver, 1991, p. 152), this behavior was shown by four respondents in response to the changes in manure legislation. Again, this can be attributed to the normative nature of the institution.

Proactive adjustment of strategy

This same definition is used here as when this strategic response was found in reaction to the 2003 CAP reform. Two dairy farmers displayed this behavior.

Concealment

Oliver (1991) defines concealment as tactics that “involve disguising nonconformity behind a facade of acquiescence” (p. 154). One dairy farmer indicated this strategic response to the manure legislation.

4.3.1.3 Quota abolishment

Figure 14 indicates the targets of strategic response to this reform and the relative extent to which these areas were adjusted or changed.

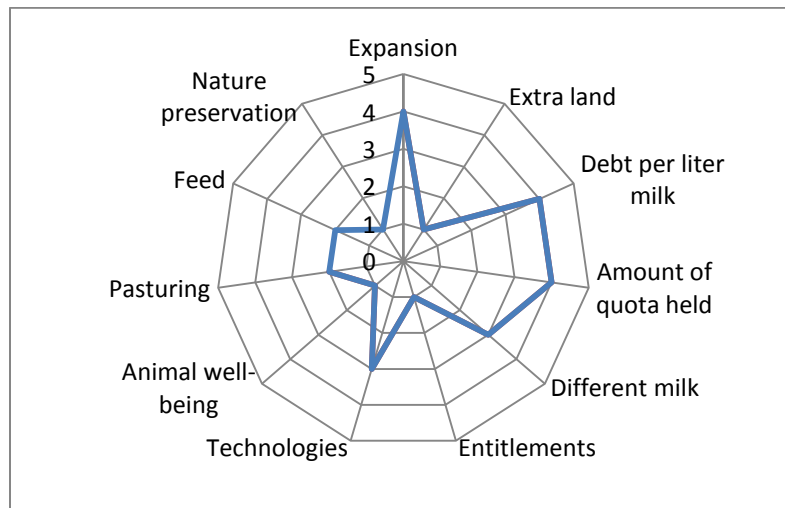


Figure 14: Target of strategic response (quota abolishment)

The strategic responses indicated for this reform are of a different kind than with the previous two institutional changes. Three categories could be distinguished: waiting, following, and adoption of a new business model.

Waiting

Six respondents indicated to wait in certain elements of their strategy. However, a distinction can be made between passive waiting and proactive waiting. Passive waiting involves doing nothing until the institutional change has in fact taken place, which was indicated by five respondents. Proactive waiting involves preparing for a future response to the institutional change, of which elements were found in the responses of three respondents.

Following

One dairy farmer indicated to respond the same way as *the average dairy farmer* in the industry, thereby developing a following approach.

Adoption of a new business model

This category is defined here as the conscious decision to radically change strategy in response to an institutional change. Two dairy farmers indicated the announcement of the quota abolishment to have significantly shifted the focus of their strategy.

4.3.2 Case analyses

This section provides the case analyses. If a respondent was found to have changed generic strategies because of the formal institutional changes, this is indicated in the box above the case. If a dairy farmer was found to have changed generic strategies for other reasons than the formal institutional changes, this is indicated in the text.

Dairy Farmer 1

Strategic orientation 2001/2002	Strategic orientation 2010
Defender	Analyzer

This dairy farmer keeps himself well-informed on developments in European legislation by means of study groups, specialist journals, meetings, and internet forums. The introduction of entitlements in 2003, led him to buy as much of these as possible. He already was in compliance to cross-compliance, but still had an inquiry performed to be sure of this, and to prevent future inspection. The abolishment of the quota was expected and anticipated to. He wants to expand considerably, and therefore built a large cow shed, which he is already filling up. In the last ten years, the farm has grown to double the earlier size and the farmer has purchased a considerable amount of land. In anticipation to the quota abolishment, he also purchased a large milk tank, which can ideally be filled in three days with his own milk supply. This will give him more possibilities in terms of milk differentiation, in which he is now hindered by the remote location. This idea of milk differentiation has come up earlier, when the firm researched whether it would be profitable to adopt a biological approach to dairy farming. Also, he has bred for high protein percentages in their milk. In order to remain flexible and thus be able to differentiate their milk, he keeps livestock of different breeds. After the quota abolishment he plans to expand further, and aim for a higher efficiency. As long as the quota still exists, feed costs are kept as low as possible. The firm does not abstain from buying quota, firstly because it speculates with it, and secondly, to anticipate to a possible alternative production-curbing measure. The dairy farmer has considered moving abroad to set up a dairy farm, but did not go through with it, because his current farm was too important to them.

Dairy Farmer 2

One important facet of the milk quota, brought forward by the dairy farmer, is its psychological effect; because there is an upper limit to how much milk can be produced, this upper limit should at least be attained. Once the quota system no longer exists, this effect will wane, and an open market will appear in which price regulates the market, and curbs the production volume. This can, however, be any price; the milk price, the price of inputs, prices involved in manure disposal etc. As this is yet unclear, he does not make rash decisions. Investments are made that give the firm a strong foundation for further development after the quota abolishment. The cow cubicles have been renewed and measures have been taken to improve animal well-being. To avoid investing with borrowed capital in response to the quota abolishment, and becoming a wage slave of the bank, he uses his machinery frugally and has put expansion on hold, so that loans can be paid off. Many options exist as to the direction the firm will take after the quota abolishment; both a large dairy farm with five hundred cows as a small-scaled dairy farm differentiating, were mentioned. To come to these decisions, a wide variety of information sources is consulted. These can be specialist journals, political reporting in the media, internet forums, or other sources that are in some way related to dairy farming. Before making the final decisions, the entrepreneur likes to have his views challenged by people who hold different ideas, in order to get the best strategy. But once a decision is made, he is persistent and no more people are consulted, for they can only induce doubts. Overall, this dairy farmer changed generic strategies over time. In 2001/2002, he was a Defender, and in 2010, he was an Analyzer. However, this change was not due to the formal institutional changes.

Dairy Farmer 3

This dairy farmer's strategy focuses mainly on the cow. This comes forward in his focus on healthy, grazing cows, a preference for a small-scaled farm size and the goal to breed a cow that is as strong as possible. It was even indicated that he would still have the cows grazing outside, even if he was offered another four cents extra per liter if he would abstain from it. The firm was already in compliance with

cross-compliance. Because *the average dairy farmer* is growing, he decided to grow along exactly with this moving average. As he expects this trend to continue after the quota is abolished, a new plot of land has been purchased to build a new cow shed somewhere in the future. Because of the quota abolishment the entrepreneur decided to be careful in buying quota, which is also why, no new cow shed will be built for now, as it would only remain empty. Next to this, he first wants to pay off much of his debt, to create a favorable financial position when the investments are absolutely necessary to keep up with *the average dairy farmer*. In his operational management, he remains austere by keeping feed costs low and contract out all machine work to save on expensive machinery. Also, unnecessary luxury in the cow shed is avoided. In order to come to these decisions, the dairy farmer keeps himself informed by means of specialist journals, relevant meetings, and by keeping an eye on national and European politics. He also engages in many discussions on the topic with friends, family and colleagues, because he considers using the knowledge of others as the best way to reach a high performance. Overall, this dairy farmer did not change generic strategies, he remained a Defender.

*Dairy Farmer 4*²²

Cross-compliance resulted in minor adjustments in this dairy farmer's operational management, for he does not want to risk being cut on his single farm payment. The reduction of the intervention price made him decide to put money aside when the milk price is high, which comes in useful when the milk price is low. Most strategic adjustments were caused by the changes in manure legislation. Extra land is hired to dispose of manure (although part of this land is not actually used for this), feed is composed differently to minimize phosphate and nitrogen output, raising calves was contracted out to lower the output of manure, and a manure disperser was bought, which made it easier to dispose of manure. It was also considered to build a manure fermentation unit, but this project was stopped after local government intervened. The manure legislation is expected to become the bottleneck after the quota abolishment. The strategic changes were made after consulting a wide variety of information sources; relevant websites, meetings of specialist organizations, specialist journals, and expert opinions. Overall, this dairy farmer changed generic strategies over time. In 2001/2002, he was a Defender, and in 2010, he was a Prospector. However, this change was not due to the formal institutional changes.

Dairy Farmer 5

Strategic orientation 2001/2002	Strategic orientation 2010
Prospector	Defender

This entrepreneur has grown considerably over the last decade and plans to continue with this. He wants to become a specialized bulk producer that can compete on the basis of price. This expansion, in combination with the introduction of the single farm payment, makes for less dependence on European legislation, which is what he aimed for. The conviction that quota costs drive up the milk price, results in a feeling that his cost price should be as low as possible. He realizes this by means of intensifying his activities and expansion. He disposed of many arable farming activities to focus on the milk market, and engage in collaborations with other farmers, to make better use of machinery and focus on producing

²² Because this part covers only the strategic response to the European reforms, a large part of this firm's strategy had to be omitted. In short, this is described here to provide some context. This entrepreneur is revolutionary when it comes to new developments in the milk market or in other markets. Currently, he is considering producing a certain type of milk that is not yet available in the Dutch market. All the energy the dairy farm needs is being produced by a windmill the farmer owns, and the possibility of solar energy has also been explored. And lastly, the firm has been milking by means of a milk robot for almost a decade already.

milk. To continue expansion, a large, new cow shed is in construction, which is designed to employ external labor in an efficient manner. He started with environmental management and the preservation of meadow birds, because the 2003 CAP reform had made it a profitable investment. Both measures were reversed when it turned out to be unprofitable after all. Also, it was researched whether it would be beneficial to manage a nature reserve, together with several other farmers. Cross-compliance was reason for some adjustments in terms of animal well-being. In the new cow shed, he is implementing more measures to improve animal well-being, also because he expects future legislation to demand this, but mostly because it also improves performance. The changes in manure legislation resulted in a better attention for the composition of feed, to keep urea output within a certain bandwidth. The abolishment of the quota system resulted only at first in prudence towards buying new quota. For all strategic decisions, a wide variety of information sources was used; experts are consulted, websites and specialist journals are kept abreast of, and the entrepreneur is a member of several study groups and the European Dairy Farmers.

*Dairy Farmer 6*²³

This dairy farmer's strategy seems to be unaffected by the European reforms. From time to time, some small steps were taken to remain compliant to all rules and stipulations, such as the reporting date of manure bookkeeping, which had to be adjusted. Noteworthy is that this dairy farmer saw no need in responding to legislative change, but rather felt the need for the industry to influence the process in which legislation is made. Overall, this dairy farmer did not change generic strategies, he remained a Defender.

Dairy Farmer 7

This entrepreneur holds a clear vision of what dairy farming should entail; independent and middle-scaled production in which feed is produced self-supportively and manure is disposed of on own land. This self-supportive attitude also helps keeping the costs low. The introduction of the single farm payment, however, kept this dairy farmer on his toes, as he is dependent on it; he indicated it would be hard to survive without. Therefore, he was obliged to make some minor changes to remain in compliance to cross-compliance. Before the announcement of the quota abolishment, he still bought quota to obtain scale advantages and ensure continued existence. After the announcement, he put that on hold, because it would not be cost effective anymore. Changes in manure legislation also had its effect, as the amount of land they have is just about enough for his manure output, and a further

²³ Because this part covers only the strategic response to the European reforms, a large part of this firm's strategy had to be omitted. In short, this is described here to provide some context. The main goal of this dairy farmer is to breed an easy and robust cow. In terms of breeding, he aims to breed a cow that is as strong as possible, does not need its hoofs trimmed and produces a high percentage of dry matter. In terms of feed and land management, it means he is rather extensive, in order to be self-sufficient in feed and have the possibility to test different combinations of feed for their nutritional value. To keep track of this, and other things considered to be important by the dairy farmers, a lot of information on the health and performance of cows is tracked in a software program. The dairy farmer attaches a lot of value to stewardship, when it comes to dealing with his livestock and land, so he monitors closely for abnormal negative values in one of these two production factors. He is persistent in his strategy, which is also a result of the strategy itself. Because the cow is central to strategic decision making in this firm, and a change in composition of livestock would take many years to realize, changes cannot be implemented swiftly.

expansion would be at the expense of self-support. Overall, this dairy farmer did not change generic strategies, he remained a Defender.

4.4 Strategy and performance

In this section, the case analyses for the performance implications of dairy farmers' strategic responses are described (third research question). The box central to each case indicates the dairy farmers' own evaluation of his strategic response to the formal institutional changes on a scale of 1 to 5.

Dairy Farmer 1

Effectiveness of response
4 out of 5

This dairy farmer concludes that he responded adequately. He consider himself ready for a market without quota and is in compliance with all the rules and stipulations involved in the reforms. Additionally, he managed to profit considerably off of entitlements

Dairy Farmer 2

Because this dairy farmer's direction has yet to be chosen, he found it hard to indicate the effectiveness of his response. Nevertheless, his waiting with major investments resulted in a higher fiscal performance, due to lower depreciation costs. Despite being convinced that his strategic response so far was the right choice, his attitude of waiting does give him *stomach aches* from time to time, because it is counterintuitive to his entrepreneurial heart.

Effectiveness of response
3 out of 5

Dairy Farmer 3

Effectiveness of response
3 out of 5

According to this dairy farmer, strategy most certainly influences performance. He indicated to be satisfied with the results of his strategic response and that he would still go the same path if presented with the same choices again. This despite the fact that a lot of unwanted uncertainty came along with the choices he made.

Dairy Farmer 4

This entrepreneur judged his strategic response to the European reforms to be average. In retrospect, he might have done some minor things differently, but the general trend would be similar.

Effectiveness of response
3 out of 5

Dairy Farmer 5

Effectiveness of response
4 out of 5

This dairy farmer found it difficult to indicate the effectiveness of his strategic response at this moment in time. However, he would not do anything differently, if presented with the same choices again and think the choices made will lead to a good performance. One factor was identified to influence the relationship between strategic response to the institutional changes and performance, which was the influence of the province and municipality in the decision making process. This influence is considered to be restrictive in attaining his goals.

Dairy Farmer 6

This dairy farmer indicated that he would not respond differently, if he were to be presented with the same situation. In a small research by his son, he found that the goals he had been striving to attain for many decades were in fact being attained, so he considered his strategy to be effective.

Effectiveness of response

4 out of 5

Dairy Farmer 7

Effectiveness of response

4 out of 5

This dairy farmer was satisfied with his strategic response to the European reforms. The measures he took when confronted to these changes contributed to the goals of the firm. In retrospect, the only thing he would do differently was buying quota after the quota abolishment was announced, because this would have been profitable after all.

Chapter 5: discussion and conclusion

This chapter discusses and explains the results by elaborating on what they mean or indicate. Interesting deviations or connections are pointed out and possible explanations are suggested. It also compares the results with the initial expectations of the literature review, and provides answers to the research questions. The first research question is discussed in 5.1, followed by the second (5.2) and third research question (5.3). Subsequently, a considered opinion is provided (5.4), followed by the limitations of this research (5.5), leading up to the recommendations for future research (5.6).

5.1 Factors influencing strategy

First, the factors determining strategy are discussed, followed by the factors that moderate the relationship between formal institutional change and strategy.

Factors determining strategy

Six factors were found to determine strategy in the industry: institutions, industry variables, resources and capabilities, attitude towards risk, striving to maintain independent, and rent accrual. The first three were confirmed and explained already in the literature review. Notable is that the last three come across as variables of a moderating nature. However, these factors were found to be of such importance in the industry that they actually drive strategy. They are related in that they are all preferences to the dairy farmer, and it might thus be argued that they are a resource to the firm.

Formal institutional changes were found to directly determine strategy. However, combining the results of the archival analysis with the qualitative analysis showed that they also indirectly determined strategy. They significantly affected determinants (e.g. milk price or average farm size) deemed important by the dairy farmers in the sample, mostly via informal institutions. This process can be explained by looking closer at literature on institutional theory. DiMaggio and Powell (1983) identified three isomorphic pressures, - coercive, mimetic, and normative-, which provided the set-up to Scott's (1995) earlier described division between the regulative, normative and cognitive pillars of institutions (which in turn complement North's division of formal and informal institutions). Chuang et al. (2010) found these isomorphic pressures to reinforce one another, thereby explaining how the effect of formal institutional changes can have a ripple effect on employed strategies in the industry via informal institutions.

This ripple effect, combined with its direct influence on strategy makes that (changes in) formal institutions are a relatively large determinant of strategy in the industry; the quota system and its abolishment in particular. The 2003 CAP reform was found to be of less importance, which the dairy farmers largely contributed to the fact that they would still receive about the same amount of subsidies, and because they were already in compliance with most of the norms stipulated in cross-compliance. This can be explained by the finding that political and societal developments determined strategy as well. This is to remain legitimate, but also to anticipate possible future legislation. Although the importance of (changes in) formal institutions in the industry is beyond dispute, it must be remarked that the focus of this research on formal institutional change can be a bias on the relative amount of data bits found on this determinant.

Comparing the results of the qualitative analysis with the case analyses, shows that (changes in) formal institutions are indeed a large determinant of strategy in the industry, but that the extent to which this

is the case differs considerably per dairy farmer. One underexposed factor in the qualitative analysis, which is clearly of importance in the case analyses, is the fact that the dairy farmers want their profession to remain enjoyable, which accounts for many of their strategic choices.

Moderating factors

Three factors were found to moderate the relationship between formal institutional change and strategy: formal institutions, industry variables, and resources and capabilities. This was exactly in line with the literature review. However, industry variables were found to be the least important. The moderating factors seemed to differ considerably per institutional change. In terms of resources and capabilities, location was a major factor in response to the changes in manure legislation, whereas financial means, size of the cow shed, and labor were important for the quota abolishment. The moderating role of formal institutions particularly showed in response to the quota abolishment, as manure legislation and permit processes proved to be restrictive factors to strategic response. This finding can be explained by the fact that much legislation is normative in nature, thereby restricting certain strategic responses. Other legislation, such as subsidies are stimulating in nature, thereby inducing certain strategic responses.

Stance and perception towards formal institutional change were identified in literature to have a moderating effect as well. However, this effect cannot be indicated by the respondents themselves. All dairy farmers kept themselves well-informed on different legislative developments. Most considered the 2003 CAP reform to be of little significance and the quota abolishment to be of a major significance. The perception of the new manure legislation differed considerably per region. The stance towards the formal institutional changes varied considerably as well. All in all, no direction could be identified in how they moderate the relationship between formal institutional change and strategy. A research with a larger sample size, would perhaps find more conclusive results in this area.

5.2 Strategic response

First, the target of strategic response is discussed, followed by the magnitude and type of strategic response.

Target of strategic response

The target areas of strategic response to the three institutional changes are depicted together in figure 15. The changes and adjustments largely took place in the areas the reforms were aimed at. Interesting is that the quota abolishment seems to trigger innovation in the dairy industry, with farmers trying to diversify in milk and using different technologies. The case analyses show that this might be because the severity of this reform causes firms to reflect on what they want for their firm in the future.

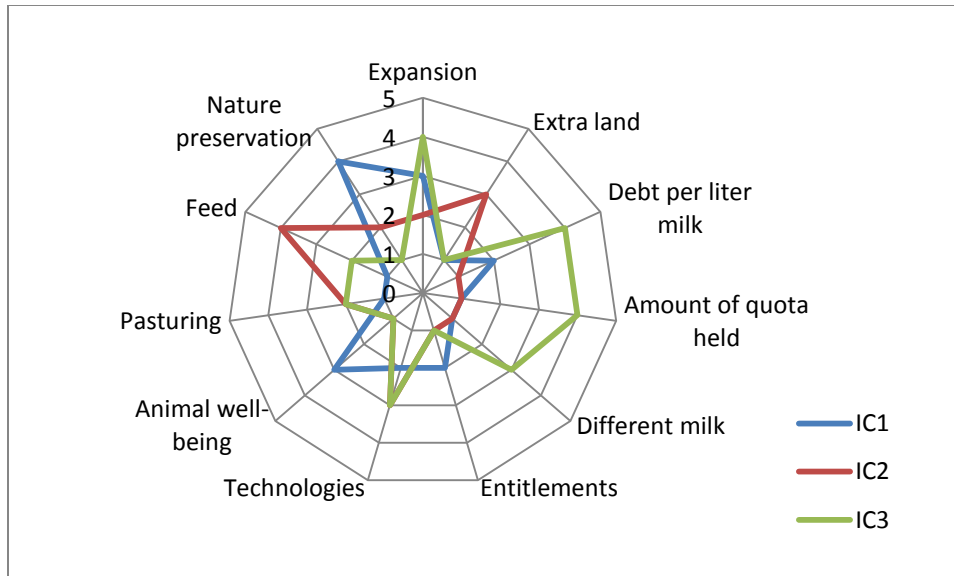


Figure 15: Target of strategic response for all three formal institutional changes

Magnitude of strategic response

Two dairy farmers were found to have changed, as opposed to adjusted, their strategy in response to the formal institutional changes. Considering the size of the reforms and considering that (changes in) formal institutions were found to be an important determinant of strategy, one would expect strategic change to be more prevalent. As indicated before, not all dairy farmers did consider this factor to be an important determinant. The others were either still waiting for 2015 with their strategic response, or the legislative changes did not necessarily require a response as dramatic as a strategic change. However, some dairy farmers, who did not change their strategy in response to the reforms, did change their strategy for other reasons. The earlier discussed finding that changes in formal institutions also indirectly determine strategy makes it difficult to distill their influence in these cases.

Type of strategic response

For each formal institutional change, three types of strategic response were identified. Notable is that the types found for the 2003 CAP reform and the changes in manure legislation were relatively similar, as opposed to those for the quota abolishment. The explanation for this might lie again in the different nature of the reforms. The normative nature of the newly established cross-compliance stipulations or manure legislation, create an institution to which one can respond in the ways described by Oliver (1991) (e.g. compliance or concealment). However, the reduction of the intervention prices and the abolishment of the quota system, are de-institutionalizing, which render Oliver's typology irrelevant, thereby creating new categories or types (e.g. adoption of a new business model). Because the formal institutional changes in this research are of different shapes and sizes, this research finds both similar and different types of strategic response than Oliver (1991).

The three types of strategic response found for the quota abolishment are both mutually exclusive and collectively exhaustive, which is not the case for the two other reforms. This can be explained by the fact that these reforms comprise multiple aspects, whereas the quota abolishment is one singular change in legislation.

5.3 Strategy and performance

The results on the performance implications of the strategic responses turned out to be unilateral; all dairy farmers considered their strategic response to the formal institutional changes effective, and with the exception of a few minor actions, they would respond in the same way if confronted with the situation again. This outcome can be partially explained by the operationalization of the performance concept as effectiveness of strategic response, and the use of a subjective performance measure. Most respondents indicated to have other goals than maximizing profits (mostly continued existence and keeping the profession enjoyable), which would have rendered the use of an objective financial performance measure useless as well. Another explanation might be that respondents chose responses that fit the characteristics of their firm, which is in line with the literature review's findings on multiple viable strategies.

The respondents acknowledged their strategy affected performance, but only one respondent identified a moderating factor (local government). As all respondents kept themselves well-informed on different legislative developments and made decisions in a timely manner, timing could not be checked for as a moderating variable between strategy and performance. Also, no difference in performance was found between firms that employed waiting as a type of strategic response and those that employed a more active type of response.

5.4 Considered opinion

After having conducted the interviews and analyzed the data, the researcher is in the possibility to express an opinion or view on the industry's dealings with formal institutional changes, that is carried out with careful thought.

Overall, the strategic capacity of Dutch dairy farms seems to be limited, mostly due to the restrictive influence of the quota system, the high quota costs, and high debt ratios. Whereas two dairy farmers in the sample did not let this get in the way of substantially altering strategy to fit with the institutional environment, most dairy farmers seemed to accept this limited strategic capacity as a given. This seems to find its origin in the fact that these dairy farmers above all want their profession to remain enjoyable and doable, without taking too much risks. This makes them reluctant to make hard decisions on the direction they choose to lead their firm. The abolishment of the quota system and the measures leading up to this abolishment were expected to significantly change the employed strategies in the industry, but apparently not all dairy farmers are ready to make these difficult decisions. With some firms making hard decisions and most postponing this until after the quota abolishment, big differences in the industry might form. This begs the question whether the waiting dairy farmers will not be too late. Concerning the formal institutional changes that are more normative in nature, the cross-compliance stipulations and the changes in manure legislation, it was found that all dairy farmers took measures to comply. These measures did have the result that was aimed for, on the employed strategies in the industry.

5.5 Limitations

A qualitative approach was chosen for the research design of this study. The main disadvantage of this approach is that complete objectivity of the results cannot be guaranteed. External validity is thus rather low, as the results are not tested to see if they are statistically significant, or perhaps caused by chance. Moreover, the design of this study, which required a small sample, in combination with all the context variables that are inherent to qualitative research, makes it more difficult to draw general conclusions

for the industry. The absence of dairy farmers from important dairy regions Noord-Holland, Zuid-Holland, and Friesland is another limitation to this research. As explained in the chapter on methodology, only members of FrieslandCampina were involved in this research, to allow for a thorough case selection. Other milk processing companies differ in many respects from FrieslandCampina. As dairy farmers make a conscious decision which processing company they deliver to, this might mean their strategic response to formal institutional changes is different as well. This would be a limitation to this study.

It was found that the three formal institutional changes differed in nature. Moreover, the 2003 CAP reform comprised different aspects, which all were of a different nature. This makes it more difficult to draw more general conclusions on the findings on strategic response to this reform. The time horizon of this research is a limitation as well. Because the research in itself is longitudinal, but the data collection is done at one point in time, there might be a bias stemming from how well the respondents remember the actions they took in the past. Finally, the results do not allow for conclusive statements on the causality between certain strategic responses, and their likelihood of success. Also, the individual effect of strategic moves on performance are difficult to separate from other unexpected external effects, like the current economic downturn.

5.6 Recommendations for future research

This research showed that formal institutional changes of a different nature induce different types of strategic response. Future research should identify what types of formal institutional change exist across industries and what typologies of strategic response are in the realm of possibilities for firms confronted with a certain type of formal institutional change.

This study focused on dairy farmers planning to remain active in the dairy market. However, the reforms also affect strategy of dairy farmers that are planning to quit the industry. This research should be repeated for these firms, to see how the reforms have affected their strategy, or maybe even led to their decision to quit the industry.

It was found in this research that the goals of farmers go way beyond maximizing financial performance. In some cases, this was even mentioned to be irrelevant. In order to be able to do better research in the agricultural industry, future research should identify what performance measure farmers employ for themselves, which might then be adopted by researchers. The literature review identified that a *one best way* might exist for strategic response to formal institutional change. This research found no evidence of this in the short run. Future research should identify whether this is the case in this industry in the long run.

References

Academic literature

- Aldrich, H. E. (1975). Organizations and environments. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1975. In: Bourgeois, L.J. (1984) Strategic management and determinism. Academy of management review, 9: 4 p. 586-596.
- Barney, J.B., Hesterly, W. (2008). Strategic management and competitive advantage. Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Barr, P.S., Huff, A.S. (1997). Seeing isn't believing: Understanding diversity in the timing of strategic response. Journal of Management Studies, 34:3, p. 337-370.
- Bouamra-Mechemache, B., Réquillart, V. (2000). "Analysis of EU dairy policy reform." European Review of Agricultural Economics 27(4): 409-430.
- Bradburn, N.M., Sudman, S., Wansink, B. (2004) Asking questions. Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Burrell, A. (2003). The 2003 CAP reform: Implications for the EU dairy sector. Outlook on Agriculture, 33:1, p. 15-25.
- Cameron K., Sutton, R., Whetten, D. (1988) Readings in organizational decline. Cambridge, MA: Ballinger. In: Barr, P.S., Huff, A.S. (1997) Seeing isn't believing: Understanding diversity in the timing of strategic response. Journal of Management Studies. 34:3. P. 337-370
- Capon, N., Farley, J.U., Hoenig, S., (1990) Determinants of financial performance: A meta-analysis. Management Science, 36:10, p. 1143-1159.
- Chakravarthy, B.S., (1986). Measuring strategic performance. Strategic Management Journal, 7:5, p. 437-458.
- Child, J. Organization structure, environment and performance: The role of strategic choice. Sociology, 1972, 6, 2-22
- Christensen, C.R., Andrews, K.R., Bower, J.L., Hamermesh, R.G., Porter, M.E. (1982). Business policy: Text and cases. In: Dutton, J.E., Jackson, S.E. (1987). Categorizing strategic issues: Links to organizational action. Academy of Management Review, 12:1, p. 76-90.
- Chuang, Y-T, Church, R., Ophir, R. (2010). Taking sides: The interactive influences of institutional mechanisms on the adoption of same-sex partner health benefits by Fortune 500 corporations, 1990-2003. Organization Science, Articles in advance, p. 1-20.
- Cohen, M.D., March, J.G., Olsen, J.P. (1972). A garbage can model of organizational choice. In: Snow, C.C., Hambrick, D.C., (1980). Measuring organizational strategies: some theoretical and methodological problems. Academy of Management Review, 5:4, p. 527-538

Conant, J.S., Mowa, M.P., Varadarajan, P.R. (1990). Strategic types, distinctive marketing competencies and organizational performance: A multiple measures-based study. Strategic Management Journal, 11:5, p. 365-383

Cook, K., Shortell, S.M., Conrad, B., Morrisey, M. (1983). A theory of organizational response to regulation: The case of hospitals. In: Dutton, J.E., Jackson, S.E. (1987). Categorizing strategic issues: Links to organizational action. Academy of Management Review, 12:1, p. 76-90.

Corsi, T.M., Grimm, C.M. (1989) Strategies and performance in the truckload general freight segment before and after deregulation. In: Kim, E., Mc Intosh, J.C. (1999). Strategic organizational responses to environmental chaos. Journal of Managerial Issues, 11:3, p. 344-362

Corsi, T.M., Smith, K.G., Smith, R.D. (1990) Deregulation, strategic change, and firm performance among LTL Motor Carriers. In: Kim, E., Mc Intosh, J.C. (1999). Strategic organizational responses to environmental chaos. Journal of Managerial Issues, 11:3, p. 344-362

Cyert, R., March, J., (1963). The behavioral theory of the firm. In: Daniel, F., Lohrke, F.T., Fornaciari, C.J., Andrew Turner Jr., R., (2004). Slack resources and firm performance: A meta-analysis. Journal of Business Research, 57, p. 565-574.

Davig, W. (1986) Business strategies in smaller manufacturing firms. In: Gimenez (2002) The Benefits of a Coherent Strategy for Innovation and Corporate Change: A Study Applying Miles and Snow's Model in the Context of Small Firms. Creativity and Innovation Management, 9:4, p. 235-244

Dawes, J. (1990). The relationship between subjective and objective company performance measures in market orientation research: Further empirical evidence. Marketing Bulletin, 10, p. 65-75.

Dawes, J. (2008) Do data characteristics change according to the number of scale points used? An experiment using 5-point, 7-point and 10-point scales. International Journal of Market Research, 50:1, p. 61-77.

Dess, G.G., Robinson, R.B. (1984). Measuring organizational performance in the absence of objective measures: The case of the privately-held firm and conglomerate business-unit. Strategic Management Journal, 5:3, p. 265-273.

Dey, I., (1993) Qualitative data analysis. A user-friendly guide for social scientists. Routledge, New York, NY.

DiMaggio, P. J., Powell, W.W. (1983). "The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields." American Sociological Review 48(2): 147-160.

Dutton, J.E., Jackson, S.E. (1987). Categorizing strategic issues: Links to organizational action. Academy of Management Review, 12:1, p. 76-90.

Fligstein, N. (1990). "The transformation of corporate control. In: Peng, M. W., Sun, S.L. Pinkham, B., Chen, H. (2009). The institution-based view as a third leg for a strategy tripod. ." Journal of Management Perspectives 23(3): 63-81.

Gao, G.Y., Murray, J.Y., Kotabe, M., Lu, J. (2009). A “strategy tripod” perspective on export behaviors: Evidence from domestic and foreign firms based in an emerging economy. Journal of International Business Studies. 41: p. 377-396

Gimenez (2002) The Benefits of a Coherent Strategy for Innovation and Corporate Change: A Study Applying Miles and Snow's Model in the Context of Small Firms. Creativity and Innovation Management, 9:4, p. 235-244

Ginsberg, A. (1988) Measuring and Modeling Changes in Strategy: Theoretical Foundations and Empirical Directions. Strategic Management Journal, 9:6, p. 559-575.

Goetz, J.P., LeCompte, M.D. (1984). Ethnography and qualitative design in educational research. In: Miles, M.B., Huberman, A.M. (1994). Qualitative data analysis: an expanded sourcebook. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.

Hambrick, D.C. (1983). Some Tests of the Effectiveness and Functional Attributes of Miles and Snow's Strategic Types. Academy of Management Journal, 26:1, p. 5-26

Hambrick, D.C., D'Aveni, R. (1988) Large corporate failures as downward spirals. Administrative Science Quarterly, 33, p. 1-23. In: Barr, P.S., Huff, A.S. (1997) Seeing isn't believing: Understanding diversity in the timing of strategic response. Journal of Management Studies. 34:3. P. 337-370

Hannan, M.T., Freeman, J. (1977) The population ecology of organizations. In: Haveman, H.A. (1992) Between a rock and a hard place: organizational change and performance under conditions of fundamental environmental transformation. Administrative Science Quarterly. 37, p 48-75

Hannan, M.T. Freeman, J. (1984) Structural inertia and organizational change. In: Haveman, H.A. (1992) Between a rock and a hard place: organizational change and performance under conditions of fundamental environmental transformation. Administrative Science Quarterly. 37, p 48-75

Hannan, M.T. Freeman, J. (1989) Organizational Ecology. In: Haveman, H.A. (1992) Between a rock and a hard place: organizational change and performance under conditions of fundamental environmental transformation. Administrative Science Quarterly. 37, p 48-75

Haveman, H.A. (1992) Between a rock and a hard place: organizational change and performance under conditions of fundamental environmental transformation. Administrative Science Quarterly. 37, p 48-75

Hendron, M. G., Bednar, M. K. & Henderson, A. D. (2005). How aspiration levels affect response to a punctuating technological change: An empirical test. In: Ma, H., Karry, R. (2009) Impact of Firm Performance on changes in strategic resource allocation decisions, Journal of Business and Management , 15:2, p. 171-185

Henkens, P.L.C.M., Keulen, P.L.C.M van (2001). Mineral policy in the Netherlands and nitrate policy within the European Community. Netherlands Journal of Agricultural Science, 49, p. 117-134.

Hofer, C.W. (1980) Turnaround strategies. In: Venkatraman, N., Ramanujam, V. (1986). Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches. Academy of Management Review, 11:4p. 801-814.

James, W.L., Hatten, K.J. (1994). Further Evidence on the Validity of the Self Typing Paragraph Approach: Miles and Snow Strategic Archetypes in Banking. Strategic Management Journal, 16:2, p. 161-168.

Kast, F. E., & Rosenzweig, J. E. Organization and management: A systems approach. 2nd ed. New York: McGraw-Hill, 1974. In: Bourgeois, L.J. (1984) Strategic management and determinism. Academy of management review, 9: 4 p. 586-596

Kim, E., Mc Intosh, J.C. (1999). Strategic organizational responses to environmental chaos. Journal of Managerial Issues, 11:3, p. 344-362.

Kuzel, A.J. (1992). Sampling in qualitative inquiry. In: Miles, M.B., Huberman, A.M. (1994). Qualitative data analysis: an expanded sourcebook. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.

Lamont, B.T., Marlin, D., Hoffman, J.J. (1993). Porter's Generic Strategies, Discontinuous Environments, and Performance: A Longitudinal Study of Changing Strategies in the Hospital Industry. Health Services Research. 28:5, p. 623-640

Ma, H., Karry, R. (2009) Impact of Firm Performance on changes in strategic resource allocation decisions, Journal of Business and Management , 15:2, p. 171-185

Mahlich, J. (2009). "Patents and performance in the Japanese pharmaceutical industry: An institution-based view. In: Peng, M. W., Sun, S.L. Pinkham, B., Chen, H. (2009). The institution-based view as a third leg for a strategy tripod. ." Journal of Management Perspectives **23**(3): 63-81.

Maniha, J., Perrow, C. (1965) The reluctant organization and the aggressive environment. In: Miller, D., Friesen, P.H. (1980) Momentum and revolution in organizational adaptation. Academy of Management Journal, 23:4, p. 591-614.

Meyer, J.W., Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. American Journal of Sociology, 83:2, p. 340

Meyer, D. (1982). Adapting to environmental jolts. Administrative Science Quarterly, 27:4, p. 515-537.

Milburn, T.W., Schuler, R.S., Watman, K.H. (1983) Organizational crisis. In: Dutton, J.E., Jackson, S.E. (1987). Categorizing strategic issues: Links to organizational action. Academy of Management Review, 12:1, p. 76-90.

Miles, R.E. and Snow, C.C. (1978), Organizational Strategy, Structure, and Process, McGraw-Hill, New York, NY

Miles, R.H. (1980) Macro organizational behavior. In: Dutton, J.E., Jackson, S.E. (1987). Categorizing strategic issues: Links to organizational action. Academy of Management Review, 12:1, p. 76-90.

Miles, M.B., Huberman, A.M. (1994). Qualitative data analysis: an expanded sourcebook. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.

Miller, D., Friesen, P.H. (1980) Momentum and revolution in organizational adaptation. Academy of Management Journal, 23:4, p. 591-614.

Mintzberg, H., Raisinghini, D., Theoret, A. (1976). The structure of unstructured decision processes. In: Dutton, J.E., Jackson, S.E. (1987). Categorizing strategic issues: Links to organizational action. Academy of Management Review, 12:1, p. 76-90.

Nijssen, E. (1991) De Miles and Snow-typologie: Een exploratieve studie in de meubelbranche. Research Memorandum FEW, Working paper

North, D. C. (1990). Institutions, institutional change, and economic performance. Cambridge, M.A., Harvard University Press.

Nutt, P.C. (1984). Types of organizational decision processes. In: Dutton, J.E., Jackson, S.E. (1987). Categorizing strategic issues: Links to organizational action. Academy of Management Review, 12:1, p. 76-90.

Olson, S.F., Currie, H.M. (1992). Female entrepreneurs: personal value systems and business strategies in a male-dominated industry. In: Gimenez (2002) The Benefits of a Coherent Strategy for Innovation and Corporate Change: A Study Applying Miles and Snow's Model in the Context of Small Firms. Creativity and Innovation Management, 9:4, p. 235-244

O'Regan, N., Ghobadian, A. (2006). Perceptions of generic strategies of small and medium sized engineering and electronics manufacturers in the UK: The applicability of the Miles and Snow typology. Journal of Manufacturing Technology Management, 17:5, p. 603-620

Oster, S. (1982), Intraindustry structure and the ease of strategic change. Review of Economics and Statistics. 64, p. 376-383. In: Zajac, E.J., Shortell, S.M. (1989) Changing generic strategies: Likelihood, direction and performance implications. Strategic management journal. 10:5, p. 413-430

Patton, M.Q. (1990). Qualitative evaluation and research methods. In: Miles, M.B., Huberman, A.M. (1994). Qualitative data analysis: an expanded sourcebook. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.

Peng, M. W. (2002). "Towards an institution-based view of business strategy." Asia Pacific Journal of Management 19(2/3): 251-276.

Peng, M. W. (2003). "Institutional transitions and strategic choices." Academy of Management Review 28(2): 275-296.

Peng, M. W., Sun, S.L., Pinkham, B., Chen, H. (2009). "The institution-based view as a third leg for a strategy tripod." Journal of Management Perspectives 23(3): 63-81.

Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. Academy of Management Review, 16:1, p. 145-179.

Ondersteijn, C.J.M., Beldman, A.C.G., Daatselaar, C.H.G., Giesen, G.W.J., Huirne, R.B.M. (2002). The Dutch mineral accounting system and the European nitrate directive: implications for N and P management and farm performance. Agriculture, Ecosystems and Environment, 92, p. 283-296.

Pinfold, G. (2007). Nova Scotia seafood processing sector: State of the industry and competitiveness assessment. In: Sheppard, R.G., Radulovich, L. (2010). Construction of a seasonal subjective performance instrument for a primary industry sector. Journal of Applied Business and Economics, 10:4, p. 48-65.

Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy*. New York, N.Y., Free Press.

Ramaswamy, K., Thomas, A.S., Litschert, R.J. (1994) Organizational performance in a regulated environment: The role of strategic orientation. Strategic Management Journal. 15: p. 63-74

Robson, C. (2002). Real world research. In Saunders, M, Lewis, P and Thornhill, A. (2007) *Research Methods for Business Studies*. Harlow, Pearson Education.

Rugman, A.M., Verbeke, A., (1987). Does competitive strategy work for small business? In: Gimenez (2002) *The Benefits of a Coherent Strategy for Innovation and Corporate Change: A Study Applying Miles and Snow's Model in the Context of Small Firms*. Creativity and Innovation Management, 9:4, p. 235-244

Rumelt, R. (1974) Strategy, structure, and economic performance. In: Ginsberg, A. (1988) *Measuring and Modeling Changes in Strategy: Theoretical Foundations and Empirical Directions*. Strategic Management Journal, 9:6, p. 559-575.

Rumelt, R., Schendel, D., Teece, D. (1994). "Fundamental issues in strategy: A research agenda. In: Peng, M. W., Sun, S.L. Pinkham, B., Chen, H. (2009). *The institution-based view as a third leg for a strategy tripod*." Journal of Management Perspectives **23**(3): 63-81.

Saunders, M, Lewis, P and Thornhill, A. (2007) *Research Methods for Business Studies*. Harlow, Pearson Education.

Schenk, U.W. (1994). Technology strategies and the Miles & Snow typology: A study of the biotechnology industries. In: Gimenez (2002) *The Benefits of a Coherent Strategy for Innovation and Corporate Change: A Study Applying Miles and Snow's Model in the Context of Small Firms*. Creativity and Innovation Management, 9:4, p. 235-244

Scott, W. R. (1987). "The adolescence of institutional theory." Administrative Science Quarterly **32**(4): 493-511.

Scott, W. R. (1995). *Institutions and organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Scott, W. R. (2008). "Approaching adulthood: The maturing of institutional theory." Theory and Society **37**, p. 427-442.

Segev, E. (1987a). Strategy, strategy making, and performance: An empirical investigation. Management Science, 33:2, p. 258-269.

Segev, E. (1987b). Strategy, strategy making, and performance in a business game. Strategic Management Journal, 8:6, p. 565-577.

Segev, E. (1989). A Systematic Comparative Analysis and Synthesis of Two Business-Level Strategic Typologies. Strategic Management Journal, 10:5, p. 487-505

Sheppard, R.G., Radulovich, L. (2010). Construction of a seasonal subjective performance instrument for a primary industry sector. Journal of Applied Business and Economics, 10:4, p. 48-65.

Shortell, S.M., Morrison, E.M., Friedman, B. (1990). Strategic choices for America's hospitals: Managing change in turbulent times. In: Shortell, S.M., Zajac, E.J., (1990) Perceptual and archival's measures of Miles and Snow's strategic types: A comprehensive assessment of reliability and validity. Academy of Management Journal, 33:4, p. 817-832.

Shortell, S.M., Zajac, E.J., (1990) Perceptual and archival's measures of Miles and Snow's strategic types: A comprehensive assessment of reliability and validity. Academy of Management Journal, 33:4, p. 817-832

Smith, K.G., Grimm, C.M. (1987) Environmental variation, strategic change and firm performance: A study of railroad deregulation. Strategic Management Journal, 8: p. 363-376

Smith, K.G., Guthrie, J.P., Chen, M-J. (1989). Strategy, size, and performance. Organization studies. 10: p. 63-81

Snow, C.C., Hambrick, D.C., (1980). Measuring organizational strategies: some theoretical and methodological problems. Academy of Management Review, 5:4, p. 527-538

Snow, C.C., Hrebiniak, L.G. (1980). Strategy, distinctive competence, and organizational performance. Administrative Science Quarterly, 25: p. 317-335

Steyn, E., Steyn, T.F.J. (2010). Aligning media organizations with environmental changes: The role of strategic action as a managerial competency in South Africa's mainstream media newsrooms. Journal of applied management and entrepreneurship. 15:1, p. 66-83

Strandholm, K., Kumar, K., Subramanian, R., (2004). Examining the interrelationships among perceived environmental change, strategic response, managerial characteristics, and organizational performance. Journal of Business Research, 57, p. 58-68.

Swanborn, P.G., (2010) Case study research. What, why and how? Sage Publications, London.

Thompson, J.D. (1967) Will it hurt less if I can control it? A complex answer to a simple question. In: Dutton, J.E., Jackson, S.E. (1987). Categorizing strategic issues: Links to organizational action. Academy of Management Review, 12:1, p. 76-90.

Tomer, J.E. (1987). Organisational Capital: The Path to higher Productivity and Well-being. In: Poppe, K.J., Meijl, H. van,. Adjustment and differences in farm performance: A farm management perspective from the Netherlands. Report 2.04.09, LEI, Den Haag, 2004

Venkatraman, N., Ramanujam, V. (1986). Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches. Academy of Management Review, 11:4p. 801-814.

Wall, T.D., Michie, J., Patterson, M., Wood, S.J., Sheehan, M., Clegg, C.W., West, M. (2004). On the validity of subjective measures of company performance. Personnel Psychology, 57, p. 95-118.

Weick, K. (1979). The social psychology of organizing. In: Barr, P.S., Huff, A.S. (1997). Seeing isn't believing: Understanding diversity in the timing of strategic response. Journal of Management Studies, 34:3, p. 337-370.

Williamson, O. E. Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications. Free Press, New York, NY, 1975.

Williamson, O. E. The Economic Institutions of Capitalism, Free Press, New York , NY , 1985.

Williamson, O. E. Economic Organization: Firms, Markets, and Policy Control, New York University Press, New York , NY, 1986.

Zahra, S.A., Pearce II, J.A. (1990). Research evidence on the Miles-Snow typology. Journal of Management. 16:4. P. 751-768

Zajac, E.J., Shortell, S.M. (1989). Changing generic strategies: Likelihood, direction, and performance implications. Strategic Management Journal, 10: p. 413-430

Zhou, J.Q., Peng, M.W. (2010) Relational exchanges versus arm's-length transactions during institutional transitions. Asia Pacific Journal of Management, in press

LEI reports

Berkum, S. van, Bont, C. J.A.M. de, Helming, J.F.M., Everdingen, W. *Europees zuivelbeleid in de komende jaren; wegen naar afschaffing van de melkquotering*. Report 6.06.12, LEI, Den Haag, 2006.

Bont, C.J.A.M. de, Helming, J.F.M., Jager, J.H. *Hervorming gemeenschappelijk landbouwbeleid 2003: Gevolgen van de besluiten voor de Nederlandse landbouw*. Report 6.03.15, LEI, Den Haag, 2003a.

Bont, C.J.A.M. de, Everdingen, W.H. van, Jager, J.H. de, Sengers, H.H.W.J.M, Vlieger, J.J. de. *De melkprijs in beweging: Gevolgen van Europese zuivelhervorming voor de melkveehouderij*. Report 6.03.14, LEI, Den Haag, 2003b.

Jongeneel, R., Berkum, S. van, Bont, C. de, Bruchem, C. van, Helming, J., Jager, J. *European dairy policy in the years to come: Quota abolition and competitiveness*. Report 2010-017, LEI, Den Haag, 2010.

Meer, R.W. van der, Bont, C.J.A.M. de, Bolhuis, J., Meulen, H.A.B. van der. *Ontkoppelen of koppelen, de juiste keuze? Monitoring nationale keuzes hervormd landbouwbeleid*. Report 2008-009, LEI, Den Haag, 2008.

Vrolijk, H.C.J., Veen, H.B. van der, Dijk, J.P.M, van. *Sample of Dutch FADN 2004: Design principles and quality of the sample of Agricultural and horticultural holdings*. Report 1.06.03, LEI, Den Haag, 2006.

European Commission reports

European Commission, *On the implementation of the commission recommendation (2003/361/EC) of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises*. Brussels, 2006

European Commission, *Communication from the Commission to the European Parliament and the council: Preparing for the "Health Check" of the CAP reform*. Brussels, 2007.

European Commission, *Health Check of the CAP: current situation, Commission proposal and Council outcome*. Brussels, 2008.

European Commission, *Communication from the Commission to the council: Dairy market situation 2009*. Brussels, 2009.

Specialist journals

Agrarisch Dagblad 1: Bouwen of wachten

Agrarisch Dagblad, 6 September 2008, by Jan Willem Veldman

Boerderij 1: EU duwt melkprijs naar beneden

Boerderij, 16 November 2004, By Rochus Kingmans

Boerderij 2: Meer quotum kost EUR 100.000

Boerderij, 29 January 2008, by Wim Esselink

Boerderij 3: Melkquotum verdamppt

Boerderij, 8 August 2008, by Martijn ter Horst

Boerderij 4: Tijdig rekenen met lagere melkprijs

Boerderij, 27 June 2006, by Wim Esselink

Boerderij 5: Vasthouden aan quotumsysteem

Boerderij, 21 June 2005, by Kristel Kort

Boerderij 6: Alleen quotum kopen bij aanblijven quotering

Boerderij, 19 July 2005, by Kristel Kort

Boerderij 7: Meer melken kost vaak geld; Aankoop voer en mestafzet drukken extra saldo

Boerderij, 19 January 2010, by Wim Esselink

Boerderij 8: Quotumprijs veel te hoog

Boerderij, 3 February 2009, by Wim Esselink

Boerderij 9: Tobben over melkquotum

Boerderij, 31 october 2006, by Margreet Welink

Boerderij 10: Hier minder makke met ont koppeling
Boerderij, 16 May 2006, by Jacco Keuper

Boerderij 11: Interesse in grond stijgt
Boerderij, 26 July 2005, by Martijn ter Horst

Boerderij 12: Prijsverschillen voor grond nemen toe
Boerderij, 24 January 2006, by *unknown*

Boerderij 13: Klaar voor forse groei
Boerderij, 17 July 2007, by Wijnand Hogenkamp

Veeteelt 1: Twee derde boeren wil flexibel quotum
Veeteelt, 2 April 2009, by Tijmen van Zessen

Veeteelt 2: Melkprijs in EU tot 2018 onder de dertig cent
Veeteelt, 1 October 2009, by Cees van Bruchem

Veeteelt 3: Koester uw coöperaties
Veeteelt, 2 April 2003, by Jaap van der Knaap

Veeteelt 4: Veehouders investeren graag in stallen
Veeteelt, 2 November 2009, by Tijmen van Zessen

Veeteelt 5: Met dank aan het quotum
Veeteelt, 1 November 2006, by Christel van Raay

Veeteelt 6: Minder mest, meer gras
Veeteelt, 2 August 2005, by *unknown*

Veeteelt 7: Zelf de eindstreep bepalen
Veeteelt, 1 March 2009, by Inge van Drie

Other

Animal Sciences Group, *Melken in de Nieuwe Realiteit*. Lelystad, 2008.

Economist (2008, October 11th). "A new home for the Nano. In: Peng, M. W., Sun, S.L. Pinkham, B., Chen, H. (2009). The institution-based view as a third leg for a strategy tripod. ." Journal of Management Perspectives **23**(3): 63-81.

Longman Dictionary of Contemporary English (5th edition) 2003.

Oxford dictionary (3d edition) 2008.

Productschap Zuivel, *Statistisch Jaaroverzicht 2008*. Zoetermeer, 2008.

Veerman, C.P. *Implementatie van de hervormde GLB in Nederland*. In a letter to the Dutch parliament, IZ 2004/941. Den Haag, April, 2004.

Websites

FrieslandCampina

<http://www.frieslandcampina.com/>

Last visit: Thursday 18 November

Landbouw Economisch Instituut (LEI)

<http://www.lei.nl/>

Last visit: Tuesday 7 December

NVM

http://nieuws.nvm.nl/landelijk/marktinformatie/historische_melkquotumprijs.aspx

Last visit: Thursday 18 November

Appendices (1 – 11)

Table of Contents

Appendix 1: Strategic types	66
Appendix 2: Expert interviews	68
Appendix 3: Questionnaire (+ appendices of the questionnaire)	70
Appendix 4: Operationalization of the questionnaire	74
Strategic response	74
Performance.....	75
Likert scales	76
Appendix 5: Data displays - factors determining strategy.....	77
Appendix 6: Data displays – Moderating variables	100
Appendix 7: Data display – Strategic responses per formal institutional change.....	108
Appendix 8: Data display - Target of strategic response per formal institutional change	117
Appendix 9: Data displays – Types of strategic response per formal institutional change	125
Appendix 10: Endorsement letter FrieslandCampina	1
Appendix 11: Transcripts of interviews	3
Dairy Farmer 1.....	3
Dairy Farmer 2.....	19
Dairy Farmer 3.....	31
Dairy Farmer 4.....	42
Dairy Farmer 5.....	71
Dairy Farmer 6.....	92
Dairy Farmer 7.....	114

Appendix 1: Strategic types

These definitions are taken directly from Miles and Snow's (1978, p. 29) original work:

1. Defenders are organizations which have narrow product-market domains. Top managers in this type of organization are highly expert in their organization's limited area of operation but do not tend to search outside of their domains for new opportunities. As a result of this narrow focus, these organizations seldom need to make major adjustments in their technology, structure, or methods of operation. Instead, they devote primary attention to improving the efficiency of their existing operations.
2. Prospectors are organizations which almost continually search for market opportunities, and they regularly experiment with potential responses to emerging environmental trends. Thus, these organizations often are the creators of change and uncertainty to which their competitors must respond. However, because of their strong concern for product and market innovation, these organizations usually are not completely efficient.
3. Analyzers are organizations which operate in two types of product-market domains, one relatively stable, the other changing. In their stable areas, these organizations operate routinely and efficiently through use of formalized structures and processes. In their more turbulent areas, top managers watch their competitors closely for new ideas, and then they rapidly adopt those which appear to be the most promising.
4. Reactors are organizations in which top managers frequently perceive change and uncertainty occurring in their organizational environments but are unable to respond effectively. Because this type of organization lacks a consistent strategy-structure relationship, it seldom makes adjustment of any sort until forced to do so by environmental pressures.

Appendix 2: Expert interviews

	Name	Organization	Date of interview	Topic of the interview
1	Mr. F. van Oorschot	ZLTO	02-10-2010	Content of legislative reforms
2	Mr. A. Beldman	LEI	06-08-2010	Discuss outline conceptual model
3	Mr. K. Wantenaar	FrieslandCampina	06-09-2010	Discuss day-to-day reality for members of FrieslandCampina

Appendix 3: Questionnaire (+ appendices of the questionnaire)

Voor de vragen:

- Het onderzoek uitleggen in een korte introductie (welke hervormingen betreft het)
- Aangeven dat deelname aan het onderzoek anoniem is
- Aangeven ze liefst zo uitgebreid mogelijk antwoorden en dat ik mogelijk vervolgvragen stel
- Aangeven dat ze alle tijd nodig mogen nemen voor het antwoord en als er iets onduidelijk mocht zijn, ik het graag hoor

Om te bepalen of de betreffende melkveehouder daadwerkelijk in de steekproef past:

1. Bent u aangesloten bij FrieslandCampina?
2. In welk jaar bent u (mede) aan de leiding komen te staan van uw bedrijf?

Om de controle variabelen die beschreven zijn in het theoretisch kader mee te nemen:

3. Hoe lang verwacht u nog (mede) aan de leiding te staan van uw bedrijf?
4. Heeft u een opvolger?
5. Hoeveel melkkoeien had uw bedrijf in 2002?
6. Hoeveel melkkoeien heeft u momenteel?
7. Hoeveel land had uw bedrijf in 2002?
8. Hoeveel land heeft u momenteel?
9. Wat voor melksysteem had uw bedrijf in 2002?
10. Wat is het huidige melksysteem op uw bedrijf?
11. Wat was de melkproductie per koe in 2002?
12. Was is de melkproductie per koe momenteel?
13. Wat is de omvang van uw bedrijf in NGE's?
14. Hoeveel financiële beweegruidte had uw bedrijf, ten opzichte van andere melkveehouders, in 2002?

Heel weinig Heel veel
 1 2 3 4 5

Uitleg geven over wat ik bedoel met strategie en strategische beslissingen (o.a. door de bijlagen)

Om te bepalen welke factoren strategie beïnvloeden (2.2):

15. Welke factoren beïnvloeden over het algemeen de strategische beslissingen die u moet maken voor uw bedrijf?
16. Bent u bekend met de hervormingen die vanaf 2003 hebben plaatsgevonden in het Gemeenschappelijk Landbouwbeleid van de Europese Unie?
17. Wanneer en hoe hoorde u voor het eerst van deze hervormingen?
18. Wat is, in het kort, uw opinie over deze hervormingen?
19. In welke mate wordt uw melkveehouderij door deze hervormingen geraakt? Dit kan zowel direct als indirect, en in positieve als in negatieve zin zijn.
20. Houdt u rekening met deze wetgeving en de veranderingen daarvan, in de strategische beslissingen voor uw bedrijf?

Om het doel en de timing van de strategische reactie te bepalen (2.3):

21. Welke strategische beslissingen heeft u genomen nadat u wist van deze hervormingen en hoe zijn ze precies door deze hervormingen beïnvloed? (zie bijlage bij deze vraag)
22. Wanneer begon u rekening te houden met de hervormingen? (per hervorming)
23. Waarom besloot u op deze manier rekening te houden met de hervormingen, en niet op een andere manier?
24. Heeft u bepaalde strategische beslissingen later nog aangepast of ongedaan gemaakt?
25. Wat wilde u bereiken met deze strategische beslissingen?

Om te bepalen welke modererende factoren van invloed waren (2.2):

26. Welke andere factoren waren van invloed bij het maken van deze beslissingen?
27. Welke informatiebronnen raadpleegde u voor het maken van deze beslissingen?
28. Wie hielpen u, direct of indirect, in het maken van deze beslissingen?

Om het gewicht van de strategische reactie te bepalen (2.3):

29. Is uw algemene strategische oriëntatie veranderd doordat u rekening hield met de hervormingen in uw strategische beslissingen? (zie bijlage bij deze vraag)

Om de link met bedrijfsresultaat te leggen (2.4):

30. Welke factoren hebben over het algemeen een grote invloed op het bedrijfsresultaat?
31. Hoe effectief beschouwt u uw strategische reactie op de hervormingen, ten opzichte van de strategische reactie van andere melkveehouders?

Totaal niet effectief						Heel erg effectief
	1	2	3	4	5	

32. Zou u, terugkijkend op alles, nog voor dezelfde strategische reactie kiezen, en waarom?

Om te bepalen welke modererende variabelen van invloed waren op de effectiviteit van de strategische reactie (2.4):

33. Welke factoren meebepaalden de effectiviteit van uw strategische reactie?

Na de vragen:

- Vragen of ze een samenvatting van het gesprek zouden willen goedkeuren
- E-mailgegevens daarvoor vragen
- Vragen of ze nog tips/opmerkingen/vragen hebben?
- Bedanken voor hun medewerking

Bijlage vraag 21:

- *Welke strategische beslissingen heeft u genomen nadat u wist van deze hervormingen en hoe zijn ze precies door deze hervormingen beïnvloed?*

Heel veel beslissingen die u maakt voor uw bedrijf, kunnen als strategisch worden beschouwd. Daarom zijn er hier een aantal gebieden waar u aan kunt denken als het gaat om strategische beslissingen (deze lijst is echter niet compleet):

1. Groei
2. Nieuwe markten aangeboord
3. Gebruikte technologieën
4. Dierwelzijn maatregelen
5. Stal indeling
6. Weidegang
7. Voer
8. Verduurzaming
9. Focus van de bedrijfsstrategie (kosten verlagen tegenover opbrengsten verhogen)
10. Samenwerking met andere bedrijven
11. Structuur van het bedrijf
12. Personeel en arbeid

Bijlage vraag 29:

- *Is uw algemene strategische oriëntatie veranderd doordat u rekening hield met de hervormingen in uw strategische beslissingen?*

In welke van de onderstaande vier typen bedrijven zou u uw bedrijf hebben geclassificeerd voor de hervormingen van het Gemeenschappelijk Landbouwbeleid?

En als welk type classificeert u uw bedrijf momenteel?

1. Melkveehouderijen met een hoge mate van focus in de producten die ze op de markt brengen. De melkveehouders van dit type hebben een hoge mate van expertise in hun uitvoeringsgebied, maar zijn niet snel geneigd om buiten hun domein te kijken voor nieuwe mogelijkheden. Voortvloeiend uit deze hoge mate van focus zullen deze organisaties vrijwel nooit grote aanpassingen moeten maken in hun technologie, structuur of werkwijze. In plaats daarvan wijden ze zich in de eerste plaats aan het verbeteren van de efficiëntie van hun huidige operaties.
2. Melkveehouderijen die bijna continu op zoek zijn naar nieuwe mogelijkheden in de melkmarkt, en die ook regelmatig experimenteren met potentiële reacties op opkomende trends in de markt. Daardoor zijn deze organisaties vaak de veroorzakers van verandering en onzekerheid in de markt, waarop hun concurrenten dan weer moeten reageren. Maar omdat deze bedrijven zo focussen op product- en marktinnovatie, zijn ze vaak niet volledig efficiënt.
3. Melkveehouderijen die opereren in twee verschillende product-markt domeinen, de ene relatief stabiel en de andere aan verandering onderhevig. In hun stabiele domein opereren deze bedrijven routineus en efficiënt, door middel van geformaliseerde structuren en processen. In hun meer turbulente domein volgen deze melkveehouders hun concurrenten op de voet voor nieuwe ideeën en nemen de veelbelovende ideeën dan gauw over op hun eigen bedrijf.
4. Melkveehouderijen die regelmatig met verandering en onzekerheid te maken hebben in hun omgeving, maar domweg niet effectief kunnen reageren. Omdat het dit type bedrijf aan een consistente strategie-structuur relatie ontbreekt, zal het zelden een strategische aanpassing maken totdat omgevingsfactoren het daartoe dwingen.

Appendix 4: Operationalization of the questionnaire

A list of possible areas of strategic response was brought along as an attachment to the questionnaire, to help the respondent be as thorough as possible on his or her strategic response to the changes in formal institutions. This list consists of twelve areas, and was made to reflect all *three problems* identified by Miles and Snow (1978).

The questions in the questionnaire are put in the order that they are for several reasons. Firstly, several questions asking for firm specific characteristics at the beginning of the questionnaire are put there not only for the informational value of the response, but also to prime the respondent with these characteristics for later questions on what (firm-specific) factors determine or moderate his strategic response to changes in formal institutions. However, during the entire interview, it was made sure that no words were put in the respondents' proverbial mouth. In addition, some questions were added to not only for their own informational value, but also a way to obtain more data on previously asked questions. The best example is the question on overall strategic orientation, which also resulted in more data on specific strategic responses to formal institutional change.

Some specific questions in the questionnaire need to be properly operationalized, in order to get the right information. These deal with the strategic response concept, the performance concept, and the use of Likert scales.

Strategic response

To obtain more information on how dairy farmers strategically responded to the reforms, and what impact these responses had on their overall strategy, Miles and Snow's generic strategies were asked for each respondent in 2001/2002 and 2010. Snow and Hrebiniak (1980) and Conant et al. (1990) identify five different ways to measure this: self-typing, investigator inference, external assessment, a multi-item questionnaire and objective indicators. *Self-typing* means that respondents get to see descriptions of the four strategic types and are asked to classify their own organizations as one of these strategic types. With *investigator inference*, the researcher uses all information available to make the decision as to which strategic type an organization belongs to. An *external assessment* is almost the same, with the sole exception that it is a panel of experts that makes the decision. The *multi-item questionnaire* developed by Conant et al. (1990) asks eleven closed questions to determine the generic strategy. Using *objective indicators* entails that the decision is not based on individual perceptions, but on quantifiable published data on products and markets the organization deals with. All of these methods have their advantages and their disadvantages. Investigator inference and external assessment have the benefit that they provide objective outsider information, instead of the more biased view of an organization's general manager (Snow & Hrebiniak, 1980; Conant et al., 1990), but are not suitable for this research because of their time-consuming nature. Objective data is not readily available, as the dairy farms are not publicly traded firms. The two options that remain are the multi-item questionnaire and self-typing. Both benefit from their parsimonious nature. The multi-item questionnaire, is more suitable for larger companies that deal with all facets of business life (e.g. marketing, business image), whereas the self-typing approach seems suitable for all sorts of companies, including relatively small dairy farms. In addition, this method has been validated thoroughly (James and Hatten, 1994).

Performance

Organizational performance can be measured in different ways. This has to do with researchers having little agreement on which measure is best (Chakravarty, 1986), but also with different research questions requiring different measures of organizational performance (Venkatraman & Ramanujam, 1986). The main differences exist with regard to the domain of organizational performance, and the objectivity of the data.

The domain of organizational performance means how narrow or wide the concept is used. Venkatraman and Ramanujam (1996) limited this to three options, the narrowest being the domain of financial performance, followed by the domain of financial plus operational performance, and the domain of organizational effectiveness. The domain of financial performance has dominated the field of empirical strategy research, because of its simplicity and outcome based financial indicators that can be assumed to reflect the realization of the economic goals of the for-profit firm (Hofer, 1983). The domain of financial and operational performance also incorporates other, non-financial aspects that might lead to improvements in future financial performance. However, both measure the performance of the firm as a whole, and do not isolate the benefits of the strategic response to the institutional change. Therefore, the domain of organizational effectiveness is most appropriate for this research' performance concept, as the breadth of its discourse allows it to be directed towards the specific benefits of the strategic response to the reforms.

Because of the chosen research strategy, primary data on organizational performance is used. This means that it is collected directly from the respondents. This approach has its limitations, which are rooted in the objectivity of the data. Organizational performance data can be of two types: objective and subjective. Objective performance data entails actual, numerical data or hard accounting data, such as sales growth or profitability ratios (Venkatraman & Ramanujam, 1986). Subjective performance data means a performance score is derived using a relative scale with anchors ranging from 'very poor' to 'very good' or from 'much lower' to 'much higher' when compared to competitors (Dawes, 1999). It is based on the perception of the participants. In general, objective data is preferred, since this data is known to be true, whereas subjective data is only an indicator of objective data. So why would one choose to use subjective data? In some cases it is simply impossible to use objective data. When one has to rely on primary data, as is often the case in privately-held firms, which most dairy farms in the Netherlands are, management may not always want to disclose actual performance data (Dawes, 1999; Sheppard & Radulovich, 2010). In some cases it is more beneficial to use subjective performance data. According to Dawes (1999), profitability measures do not always accurately reflect the underlying financial health of an organization, since high levels of investment that might benefit future profitability might keep this figure low. Subjective measures are more likely to take this into account. Also, industry-specific factors might favor the use of a subjective measure. Pinfold (2007) found that the nature of a certain industry can be such that it does not emphasize the use of conventional measures of financial health. Sheppard and Radulovich (2010) found this was the case for the Canadian fish processing industry, where "*extreme seasonal swings, high levels of technological turbulence, and constant regulatory pressure*" (p. 49) rendered objective performance data practically useless. The latter of these industry-specific factors is also of influence in the Dutch dairy farm industry. In an interview with Mr. Beldman, a researcher at the LEI, it was pointed out that this industry has a specific characteristic that favors the use of subjective performance data. In a research they performed, which was unfortunately not made into a report, it turned out that many dairy farmers behave rather irrational when it comes to internal performance goals. One would think that the maximization of operational profits would drive investments, but as it turned out some farmers aimed to maximize an increase in equity and others were in survival mode in which they tolerated losses because they believed things would pick up again

later. This characteristic of the industry makes that no one objective performance indicator would suffice for the entire industry, whereas subjective performance indicators would give a better indication of performance. In addition, subjective indicators are preferable in industries with a more short-term perspective (Sheppard & Radulovich, 2010) and the fact that the number of firms active in the industry has declined by almost a third between 2000 and 2008 (figure 11), indicates this is the case for many dairy farmers. The fact that primary objective data cannot be obtained for this research, combined with subjective performance data having several advantages in this particular industry, makes that subjective performance data was used for this research. Several scholars have done studies on the validity of subjective performance measures (Dess & Robinson, 1984; Venkatraman & Ramanujam, 1986; Dawes, 1999; Wall et al., 2004), and they all found significant associations with objective performance measures.

Likert scales

Two questions in the questionnaire are formed with an odd Likert scale. This scale is necessary, when using a subjective performance measure. This is a reliable measure, as the option exists to give a neutral answer in this way of formulating their answer (Bradburn et al., 2004). Even scales force the interviewees to choose a certain direction. Likert scales of all sizes exist, but most show very similar characteristics (Dawes, 2008). The 5-point Likert scale is used in this research, as it is most used in academic literature (Dawes, 2008).

Appendix 5: Data displays - factors determining strategy

	Institutions		Industry variables		
	Formal institutions	Informal institutions	Rivalry of existing competitors	Bargaining power of suppliers	Bargaining power of buyers
DF1	<p>Nou, dat is voor de melkveehouderij niet zo heel belangrijk geweest natuurlijk. Toen zijn de toeslagrechten ontkoppeld. (red: hervormingen 2003)</p> <p>De toeslagrechten zijn niet zo belangrijk voor een veehouder die gewoon melkveehouder is gebleven. Die blijven gewoon uitbetaald worden.</p> <p>Ook niet zo. Dat valt eigenlijk ook wel mee. (red: cross-compliance)</p> <p>Toeslagrechten moet je natuurlijk ook rekening mee houden.</p> <p>En dan vraag ik me af: hoe moeten wij in 2015 die twintig procent meer gaan melken als ze nu al op dr vingers wordt getikt. Dan ben ik een beetje bang dat anderen daar lucht van gaan krijgen en dat argument gaan gebruiken om toch een soort van koerechten op te zetten. Of toch een alternatief voor quotering.</p> <p>De interventieprijs verlaging merken wij als boer niet zo veel van, want wij krijgen onze melkprijs gewoon van Campina.</p> <p>Daar kwamen zij mee en daar zat ook een beetje subsidie op. Om dat te onderzoeken kost ongeveer 2000 euro en dan hielden ze een hoop geld over en dan kon ik nog iets anders laten onderzoeken. Toen hebben zij onderzocht of dat</p>	<p>Die avonden of dagen zijn belangrijk, maar ook de stemming van collega's is belangrijk. Dus ik luister goed hoe die denken en reageren, want ik wil toch net anders reageren.</p> <p>Als de stemming niet goed is, is het tijd om te investeren. Daar moet je zelf een beetje boven kunnen staan.</p> <p>Nou, bij het investeren bijvoorbeeld, probeer je het toch anticyclisch te doen. Dus je let heel erg op andere boeren. (...) Als zij maïs aan het hakselen zijn moet je melkquotum gaan kopen.</p> <p>...ik kijk ook niet te veel naar andere melkveehouders. Daar ben ik niet zo mee bezig.</p> <p>En wij volgen concurrenten op de voet voor nieuwe ideeën. Als er iets nieuws is dat mij aanstaat, dan doen we dat wel.</p> <p>We zijn vakman, geboren als melkveehouder, en we hebben ook het idee dat er niets anders is.</p>	<p>De interventieprijs verlaging merken wij als boer niet zo veel van, want wij krijgen onze melkprijs gewoon van Campina.</p> <p>De melkaanvoer, de wereldmarktprijs van boter enzo..</p> <p>Ja, de wereldmarktprijs houden we ook wel altijd een beetje in de gaten. Onze markt is allemaal heel werelds geworden, dat was vroeger allemaal veel kleiner.</p>	<p>...we hebben vandaag geen melkrobot, maar je moet wel beseffen dat je steeds meer melk per arbeidskracht moet gaan melken.</p>	<p>De interventieprijs verlaging merken wij als boer niet zo veel van, want wij krijgen onze melkprijs gewoon van Campina.</p>

	<p>biologische hier kon. (red: onderzoeken cross-compliance)</p> <p>Nou, we hebben wel groter gebouwd, omdat we dachten dat de quotering afgeschaft zou worden.</p> <p>Weidegang denk ik dat nu nog wel kan, maar dat wordt ook steeds moeilijker. Voeren doen we, zolang er quotering is, zo goedkoop mogelijk.</p> <p>Nou, omdat we quotering hebben is die invloed wel heel groot te noemen. De andere dingen van de EEG, ze tellen wel mee.</p> <p>Melkquotum heeft voor mij altijd een soort bandbreedte. Onder een bepaald niveau koop ik het en boven een bepaald niveau verkoop ik het.</p> <p>Ik hoef maar in te voeren wat een toeslagrecht kost en wat het opbrengt en wat het rendement is.</p> <p>Dat is ook dankzij de EEG, als straks de quotering voorbij is, is dat misschien een mogelijkheid om een hogere prijs te realiseren. (red: met een bepaald type melk)</p>				
DF2	<p>Dan heb je hier de periode vanaf 2006, waarin er erg veel onzekerheid was over het melkquotum. Gaat het nu afgeschaft worden of niet. (red: onzekerheid)</p> <p>Ik zal die hervormingen aangrijpen om te groeien tot een niveau dat ik gewoon een fatsoenlijke boterham kan verdienen. En hoe hoog die groei is, zal ook bepaald worden door de opbrengstprijzen.</p> <p>Kleine akkefietjes niet echt, maar in feite ben ik meer bezig met 2015. Allemaal die kleine aanpassingen om straks zeg maar de big bang draaglijker te maken, dan denk ik van, vind ik</p>	<p>Dierwelzijnmaatregelen, jazeker. Niet alleen voor het productieverhogende, want ongemerkt levert het veel op, maar ik denk dat het gewoon met de huidige maatschappelijke discussie, wie het dan niet wil zien, die tekent zijn eigen doodvonnis. Als ik de melk kan verkopen voor een euro de liter en ze vragen van mij dan om 's nachts op te staan om de koetjes te gaan aaien, dan sta ik 's nachts op en ga ik ze aaien.</p> <p>Alles om het de koe naar de zin te</p>	<p>Als de markt van mij eist dat ik 500 koeien moet houden, dan ga ik 500 koeien houden.</p> <p>...het zich ontwikkelen van de markt... (red: aspecten die strategie bepalen)</p> <p>Als ik nou weet dat ik de komende vijf jaar voor mijn melk een kwartje krijg, dan</p>	-	<p>En ik ga nu de laatste jaren geen bokkensprongen uithalen qua strategie, qua fokkerij. Ook dat hangt voor mij af van: wat wil men straks, wat wil Campina.</p> <p>Als Campina van mij wil hebben dat ik de koeien in de wei laat lopen en dat ik dan een dubbeltje per liter meer kan beuren, en</p>

<p>niet belangrijk.</p> <p>Melkquotering is een psychologisch gegeven.(...) Dan is er geen psychologisch plafond meer waar ik naar toe moet klimmen, waarom zou ik dan melken?</p> <p>...en van wet en regelgeving... (red: aspecten die strategie bepalen)</p> <p>Ik heb een bepaald gevoel, een bepaalde richting en als ik na de jaren proef dat we eventueel een ander systeem krijgen van productiebeheersing op een ander vlak, dan zou het best kunnen zijn dat ik er dan vol in ga.</p> <p>...ik doe gewoon geen investering waar ik achteraf spijt van zou kunnen hebben. Bijvoorbeeld een mestput. Ik moet er een bouwen om de opslagcapaciteit bij te houden, maar in het kader van dierwelzijn zie ik nu al hangen dat ze van die roostervloer afwillen.</p> <p>Als dat quotum dan straks vrij komt, dan krijg ik de vrijheid om te experimenteren. (red: quotum is dus beperkende factor)</p> <p>Dat was wel heel moeilijk, ik vertelde je net over dat psychologische effect. Om dan terug te gaan, dat knopje gaat niet heel makkelijk om.</p> <p>...als ik er op terugkijk zie ik toch dat ik toch constant hebt toegewerkt naar een quotumloos tijdperk.</p> <p>en die bieten moesten toch altijd gespoten worden 'savonds, plus er kwam een regeling waarbij je die bieten kon verkopen en anticiperend op het afschaffen van het melkquotum en het vrijmaken van kapitaal en vrijmaken van grond en het telen van voedergewassen heb ik de keuze gemaakt om de</p>	<p>maken, want het levert mij gewoon euros op. Plus ik ben dan van het gezeur van de burger af, die op sommige punten nog gelijk heeft.</p> <p>Alles om het de koe naar de zin te maken, want het levert mij gewoon euros op.</p> <p>In dat opzicht heb je drie groepen. Je hebt mensen die achterblijven, de losers, de mensen die in het midden zitten en de winners. Kijk, je kan wel in het midden gaan zitten, maar stilstand is achteruitgang. Dus je moet aan één van beide zijdes gaan zitten.</p>	<p>weet ik het wel, dan slacht ik mijn koeien en begin ik met akkerbouw.</p> <p>Ik zal die hervormingen aangrijpen om te groeien tot een niveau dat ik gewoon een fatsoenlijke boterham kan verdienen. En hoe hoog die groei is, zal ook bepaald worden door de opbrengstprijzen.</p> <p>Als ik de melk kan verkopen voor een euro de liter en ze vragen van mij dan om 's nachts op te staan om de koetjes te gaan aaien, dan sta ik 's nachts op en ga ik ze aaien.</p>		<p>ik kan dan met zestig koeien en wat extra werk een goede boterham verdienen, kan ook dat mijn keuze zijn.</p>
---	--	---	--	--

	suikerbieten af te stoten.				
DF3	<p>Ja, je kan nu investeren in quotum, maar in principe kan dat ook niet, want ja het gaat eraf. Je kan investeren in een stal, maarja goed, als je morgen een stal bouwt, mag je er nog niets mee doordat je het quotum niet hebt.</p> <p>In feite maakt dat natuurlijk niets uit. Of het nou uit de lengte of uit de breedte komt, het komt toch wel. (red: hervormingen 2003, met de toeslagrechten)</p> <p>Het is gewoon 2015 wat het punt is. In feite, hoe het ook is, de periode van 2003 tot 2015 is een heel onzekere periode. Want je wilt vooruit, maar je kan niet vooruit. Of je moet duur quotum kopen en een dure stal neerzetten waar je geen koeien in mag houden.</p> <p>Ja, daar ben ik wel bang voor. Je kunt zien in de varkenshouderij, de kleintjes vallen allemaal af. Ik denk dat we het niet tegenhouden, maar we houden het niet tegen, ook niet in de melkveehouderij. (red: door afschaffing quotering)</p> <p>Voor mij was dat gewoon niet zo belangrijk dat dat quotum er af ging. Waarom niet, ons standpunt is nog steeds, we groeien met de gemiddelde boer mee. En als dat quotum er niet af was gegaan, dan was ik ook meegegroeid, want het gemiddelde bedrijf groeit nou nog.</p>	<p>...ons streven is altijd geweest om het gemiddelde aantal, het gemiddelde quotum van Friesland Foods te produceren. Dat ligt momenteel rond de 630.000, 640.000 liter melk. En we zeggen altijd, als je heel gemiddeld leeft, dan blijf je altijd boer, snap je wat ik bedoel. Maar de ontwikkeling gaat verder, en we zullen wel mee moeten. Het gemiddelde wordt hoger. Maar ik vind het wel jammer.</p> <p>Nou, het is gewoon zo, de ontwikkelingen gaan verder. Persoonlijk had ik het liefste 50 koeien, lekker 50 koeien melken, gezellig met elkaar.</p> <p>Ik hou rekening met, ik pas gewoon netjes op en ik ga overal met het gemiddelde mee. Je zult mee moeten. Je hebt een gemiddeld bedrijf en je leeft gemiddeld, dan blijf je bestaan, dat is de lijn die door het bedrijf heen gaat.</p> <p>Goede boterham, de koeien moeten naar buiten. Ook al zou ik er morgen 3, 4 cent op de melk bij krijgen als ik de koeien naar binnen moest halen, nee, dan deed ik ze nog naar buiten.</p> <p>In technologieën ga ik natuurlijk gewoon met de tijd mee. Op den duur zal het wel robots worden, want dat moet gewoon.</p>	<p>Wij voeren heel veel mais, heel sober, heel gewoon, maar wel krachtvoer.</p> <p>Dat je met de tijd mee moet, daar komt het gewoon op neer. (...) Nou, als je op een gegeven moment geen gemiddeld quotum meer hebt, dat je aan de onderkant zit, met 30, 40 koeien, dan hou je er niets aan over. Je zal met de tijd mee moeten, anders hou je er geen boterham aan over.</p> <p>Ik neem de melkprijs mee, maar die is natuurlijk gewoon variabel.</p> <p>Als al het machinewerk dat jouw loonwerker heeft, dan moet je dat zelf niet aanschaffen.</p> <p>Ik probeer dus eigenlijk gewoon sober te boeren.</p> <p>Het grootste probleem in onze landbouw wordt dat</p>	-	-

		<p>Ook weer zo'n punt, ik moet de hele tijd weer een beetje quotum kopen om aan het gemiddelde te voldoen.</p> <p>Voor mij was dat gewoon niet zo belangrijk dat dat quotum er af ging. Waarom niet, ons standpunt is nog steeds, we groeien met de gemiddelde boer mee. En als dat quotum er niet af was gegaan, dan was ik ook meegegroeid, want het gemiddelde bedrijf groeit nou nog. Gaan alle boeren nou stil staan, ga ik ook stilstaan. Ik ben echt iemand als je zegt, ben ik nou ondernemer, nee ik ben geen ondernemer, ik ben gewoon boer. Ik ben ook ondernemer, maar ik ben gewoon boer. Ik wil gewoon 50, 60 koeien melken. Maar goed, als ik er 60, 70, 80 of 90 moet melken om een boterham te verdienen zit er niets anders op.</p> <p>En uit al die gesprekken ben ik er wel achter gekomen dat je met je eigen verstand niet rijk wordt. Je wordt rijk door het verstand van anderen goed te gebruiken.</p>	<p>we veel te veel kosten per koe hebben. Veel te luxe allemaal...</p> <p>Ja, ik denk dat je het gewoon sober moet doen. Dat doen ze elders ook.</p>		
DF4	<p>Hij is wel wat aangepast. Europa is immers leidinggevend, door alle maatregelen die zij afkondigen en nemen word je wel een bepaalde hoek op gestuurd. (red: strategische oriëntatie)</p> <p>Nouja, je wordt wel gedwongen, anders voldoe je niet aan de norm, en dan korten ze je. (red: cross-compliance)</p> <p>Nou, daar zat toch ook wel een beetje mestwetgeving achter. Omdat we maar veertig</p>	<p>...en energieneutraal bezig te zijn.</p> <p>Maar het is niet zo dat ik een beslissing maak omdat ik me af wil zetten tegen de anderen of dat ik de grootste wil zijn.</p>	<p>En ook voor de financiën. (red: afgetst plan voor mestvergister)</p> <p>... want je moet toch constant blijven investeren om je bedrijf een beetje up to date te houden.</p>	<p>Nou, het is wel zo, per arbeidskracht moet je steeds meer omzet genereren om inkomen over te houden.</p> <p>...ik geef daar toch de euro de schuld van. Toen is de melkprijs wel gehalveerd, maar de kosten niet, op de een of</p>	<p>En opbrengsten verhogen ja. Je doet je best, maar het is toch de melkfabriek die bepaalt of je wel of niet meer betaald krijgt voor je melk.</p>

<p>hectare grond hebben en toen hadden we 90 koeien, dat was net genoeg om de eigen mest op de grond te kunnen verwerken en alles wat het jongvee produceerde, dat moesten we afzetten. En de stal hadden we vol met melkkoeien was het plan. (red: uitbesteden jongvee)</p> <p>Voer, eigenlijk hetzelfde ook wel, de mestwetgeving dan, je moet wat eiwitartermer voeren tegenwoordig, het urene gehalte moet naar beneden. Voer je teveel stikstof dan word je ook weer gepakt. Dat is bij fosfaat ook zo, dus je moet wat fosfaatartermer voeren. (...) Ja, die mestwetgeving die komt toch door dit verhaal steeds weer terug. (...)Dat is bij ons toch de rode draad hoor.</p> <p>Ja, en dat is wel een gevolg van de hervorming. Ja toch wel, je moet efficiënter met je grasland omgaan. Hier past het al niet dat de koeien naar buiten gaan. (red: waarom geen weidegang)</p> <p>Nou, we kopen nu sowieso niet meer bij, we verkopen eerder nog wat. (red: melkquotum kopen)</p> <p>Ja, gebruikte technologieen, dat kan de strooimachine bij het kunstmest strooien zijn. Mest in de grond, emissiearm rijden.</p> <p>Dus het doel was om goedkoper mest af te kunnen zetten. (red: aanschaf mestscheider)</p> <p>Groei. Ja, die is eigenlijk niet ingegeven door de hervormingen, direct.</p> <p>Ja goed, tot vijf jaar terug wist je gewoon in januari wat je in december ging verdienen, de melkprijs stond eigenlijk vast. (...)En dat is er nu wel echt af, er wordt veel meer aan de markt overgelaten. (...)Het enige wat je kunt doen is dan toch in de jaren dat je goed verdiend, goed</p>		<p>Nou, toch een beetje ondernemerszin. Stilstand is achteruitgang en dat soort dingen. (red: waarom groei)</p> <p>...en je strategie kan zijn dat je goede machines wil hebben en als ze er moeten staan en als je ze nodig hebt dan pak ik ze. En dan draaien ze. Nou, daar kan een verschil in kosten zitten. Oudere machines kunnen goedkoper zijn, minder afschrijvingen en dat soort dingen. Het heeft wel meer kosten om het spul te laten lopen. Dat kan dan een verschil van denkriching zijn. Wij hebben dan de denkriching dat we liever wat nieuwer spul staan en dat het bedrijf wat zekerder is. En dat is dan mijn strategie, als je het zo bekijkt.</p>	<p>andere manier. Je moet gewoon meer omzet kunnen draaien om je kosten te kunnen maken.</p>	
--	--	---	--	--

	<p>sparen, zorgen dat je een buffertje maakt voor de jaren dat het wat minder gaat.</p> <p>Met welk doel.. Eigen mest proberen op te werken... (red: afgeketst plan voor mestvergister)</p> <p>Ja dat speelt altijd mee. (red: wetgeving)</p>				
DF5	<p>...wij zijn agrarische ondernemers, en ons beleid wordt in grote mate in Brussel bedacht. Vervolgens heeft Nederland daar een kleine invulling in, of aanpassingen daarin, die stimuleren een bepaald gebied of die zegt dat het daar wat rustiger aan moet, of daar vinden we de natuur wat belangrijker. En dan proberen we daar als ondernemer invulling aan te geven en beleid op aan te passen.</p> <p>De melktoeslag is gebaseerd op 1,3 miljoen liter melk, en straks dan gaat dat per liter melk natuurlijk hard naar beneden als je 3 miljoen per jaar gaat. Hij gaat niet mee met de nieuwe hoeveelheid melk, hij blijft bij de oude liters. En dus de invloed daarvan wordt ook steeds kleiner. En daar gokken we in mijn optiek ook steeds meer op.</p> <p>Ja, we voeren maïs bij, we proberen wel ons ureum, stikstofgetal in de melk zo laag mogelijk te houden. Binnen de perken.</p> <p>Nee, het is ook wat er op de vloer komt, een soort rubber matten, dat is tweeledig. En het is goed voor de koe, voor de klauwen en dergelijke, maar ook voor de ammoniakemissie.</p> <p>Zijn wij toen niet aan natuurbeheer gaan doen in dat jaar? (...)Ja, ik geloof het wel. (red: cross-compliance)</p> <p>Ja (red: op de vraag of beheer van de</p>	<p>...vooral met strategie, kijk je in het begin om je heen, dan naar het mondiale, dan ga je dat terugbrengen naar je directe omgeving. Dan ga je een sterkte en zwakte analyse van je bedrijf maken en aan de hand daarvan ga je een strategie ontwikkelen die bij je past.</p> <p>Wij hebben dat beiden, wij vinden van belang dat als je een bedrijf hebt, dat je dat bedrijf als een soort van erfgoed ziet, dat je als taak hebt om dat op enigszins fatsoenlijke wijze door te geven aan een volgende generatie.</p> <p>Nou, sowieso natuurlijk in het voorjaar, je rijdt niet bewust nesten of vogels kapot. En als je er nog iets voor kunt vangen, dan prima. (red: weidevogelbeheer)</p> <p>Ja, dat is een tendens die al decennia lang bezig is, en waar het einde dan ligt dat kan ik ook niet zeggen. (red: schaalvergroting)</p> <p>...en omschrijf het maar als inflatie als het ware. Want bij economische groei, zit altijd een deel inflatie erin. En dat zul je op een of andere manier moet je die groei in inflatie</p>	<p>Ja, dat je heel nadrukkelijk mikt op zwaardere, grotere machines met hogere capaciteit, dat je het werk nog in eigen hand hebt, maar wel het verdunningseffect over de aantal hectares probeert te krijgen. (red: samenwerking met andere boeren met betrekking tot machines)</p> <p>Maar je weet, en dat is wel waar wij op gefocust zijn, dat er een stukje inflatie is, en je weet dat je om je kostenstructuur in de gaten te houden dat je productiviteit per vak van essentieel belang is.</p>	<p>Maar dat is heel makkelijk, want je moet liquiditeit hebben om je rente en aflossing te betalen. Dus je moet toch een stukje cashflow genereren.</p>	<p>Wat ik wel heel essentieel vind, en die vraag heb ik ook aan districtsraden van FrieslandCampina gevraagd, kijk na 2015 de quotering eraf en ik heb heel nadrukkelijk de vraag gesteld: jullie nemen de liters melk af? En ze zeiden, ja, wij gaan ledenmelk afnemen. Nou, en dat vind ik heel essentieel om te weten.</p> <p>Dat betekent dus dat we onze producten afleveren aan FrieslandCampina. En als ze zeggen, dit is een uniek gebied en er komt unieke melk weg, dan passen we ons aan.</p>

	<p>natuurgrond ook gesubsidieerd zou worden)</p> <p>Ja, eigenlijk wel. Maar niet zo zeer nog om dat. Dat heeft ook te maken met dat de stal vol zat. (red: hoe het melkquotum er voor zorgde dat ze hun hand op de knip hielden)</p> <p>Weet je het wat het is, als er een beslissing wordt genomen in Europa, dan geldt hij toch voor ons allemaal. Dan kan ik wel zeggen het mestbeleid, maar ach. Wat maakt het nou uit dat de melkprijs een kwartje is, dat is even in liquiditeit muizen, maar bij mijn buurman is hij toch ook een kwartje.</p> <p>Maar ook dat je dat je kijkt naar milieuinvesteringen. Daar kan je heel eerlijk in zijn. Dat zijn toch door willekeurige afschrijvingen gesubsidieerde projecten.</p> <p>Dat is in de zekere zin de politiek... (red: factoren die strategie bepalen)</p> <p>En dat is ook voor mestrechten gewoon makkelijk, dat kost weinig, het is goed te integreren binnen je eigen bedrijf. En het land dat we verder hebben, we huren nu 25 kilometer verderop toevallig 12 hectare. Dat kwam eigenlijk als een pure verrassing op ons af. (red: waarom grond bijgekocht)</p>	<p>opvangen. Dat betekent dus, dat als mensen meer gaan verdienen, dat de productie ook hoger moet zijn om het product niet oneindig duurder te laten komen en een stukje economische groei te krijgen. Nou, dat is in de landbouw niet anders. Als je kijkt van de jaren vijftig, als de productie per vak misschien twintig of vijfentwintigduizend liter was, en in 1980 was dat 225000 liter en in 2000 was dat 500.000 liter. En onze inschatting is dat dat naar het miljoen gaat. Dat is feitelijk een stukje arbeidsproductiviteit.</p> <p>Ja, in ieder geval de continuïteitsgedachte is voor ons heel belangrijk.</p> <p>Dat is met name de continuïteit van het bedrijf, en dus om de inflatie bij te benen moet je bij blijven in de ontwikkeling. Dat is een continu proces.</p> <p>...de omgeving... (red: factoren die strategie bepalen)</p> <p>Maar ook dat de koe oud kan worden, dat is een stukje maatschappij. Wakker Dier heeft nu de discussie aangewakkerd dat alle koeien met zere voeten in de stal lopen.</p> <p>Signalen vanuit de maatschappij kan je niet negeren. Als je voor grote investeringen staat moet je toch weten hoe je dat inpast, dus ook op termijn. Dat zijn dingen die</p>			
--	---	--	--	--	--

		<p>toch meetellen.</p> <p>...we filosoferen ook wel veel met collega's en op te letten wat er gebeurd bepaald ook wel deels je strategie.</p> <p>Je moet er eigenlijk altijd voor zorgen dat je bedrijf het beter doet dan anderen, je moet eigenlijk zorgen dat je bij de beste 25 procent hoort. (...) En dat is ook een beetje de lijn. Men kijkt gewoon naar hoe de beste helft het doet en daar wordt het beleid op gemaakt.</p> <p>Dus je zou kunnen zeggen dat, het is beter voor de koe, dus beter voor mij op 45% wordt gezet en het stukje verduurzaming en dierwelzijn mag je op 55% zetten. Het stukje van wat goed is voor de koe spreekt mij wel steeds meer aan.</p> <p>Nee, het is ook wat er op de vloer komt, een soort rubber matten, dat is tweeledig. En het is goed voor de koe, voor de klauwen en dergelijke, maar ook voor de ammoniakemissie.</p> <p>Ja, als we het zelf niet oplossen als sector, dan wordt het verplicht, dat is heel simpel. Dat is een stukje het maatschappelijke van boeren. Je ziet gewoon dat er een aantal organisaties de aankomende jaren wat minder hard op de trom zullen gaan slaan, maar er zijn er een aantal die zijn er gewoon mee</p>			
--	--	--	--	--	--

		<p>bezig. Je ziet een Partij van de Dieren in de tweede kamer zitten. Dan kan je zeggen, dat is belachelijk. Nee, je hebt er gewoon een stukje rekening mee te houden.</p>			
DF6	<p>Nou, eigenlijk niet zo erg veel, want de strategie die ik altijd gehad heb, ben ik eigenlijk gewoon mee doorgegaan. (red: de invloed van de Europese hervormingen)</p> <p>Wind kopen heb ik altijd een hekel aan gehad, zeg ik altijd. (red: kopen van melkquotum)</p> <p>Jawel, het is een kleine stap erbij, maar dat is ook weer subsidie, dus ook een oneerlijke markt. (red: de biologische optie)</p> <p>...wetgeving is bij mij nooit zo richtinggevend geweest. Het is ontzettend politiek afhankelijk he. Er komt een andere politieke richting en dan veranderd de zaak weer en dan kan je je bedrijf weer omgooien. En dan loop je overal achteraan.</p> <p>Ja, het melkquotum is wat uitgebreid en ik ben iets extensiever gaan boeren. (red: waarom uitbreiding)</p> <p>Ja, bewust ook. Onder andere door de mestwetgeving. (red: extensiever boeren)</p>	<p>Weidegang. Ja koeien de wei in, dat vindt ik het mooiste wat er is.</p> <p>Soms moet je wel, maar ik hoop dat ik voldoe aan de norm als de wetgeving er komt. En dat komt toch altijd wel vrij dicht bij elkaar. Ik ben niet biologisch, maar ik zit niet zo ver van bedrijfsvoering biologisch af. Zo min mogelijk medicijnen gebruiken, zo min mogelijk chemische middelen gebruiken. Dat vind ik gewoon dat je als gebruiker van de grond wel verplicht bent. (red: op de vraag of er in het algemeen rekening wordt gehouden met wetgeving in het bepalen van de strategie)</p> <p>Nou, omdat ik niet zo intensief ben, maar vrij extensief. Je moet er dus toch voor zorgen dat je goed ruwvoer hebt. Dan moet je eigenlijk geen producten meer bij kopen, dan moet je zelfvoorzienend zijn.</p> <p>Nee, ik ben er hardstikke op tegen, want ik vind die normstelling van biologisch.. Als er een koe ziek is wil ik hem kunnen behandelen. Of als er een keer teveel onkruid zit, wil ik kunnen spuiten, bijvoorbeeld. Daar moet je geen misbruik maken, maar dat wil ik wel voor mezelf</p>	<p>Nou, je moet natuurlijk een bepaald volume hebben om te kunnen blijven bestaan. Met vijftien koeien red je het op het ogenblik ook niet.</p> <p>Nou, voor mezelf, ze propaganderen van die streekproducten. Ik zeg, dat is maar net hoe lang er een welvaartsconsumptie is of niet, maar dat is heel marginaal en dat zijn enkele bedrijven die daarvan kunnen profiteren en de rest zal toch op de grote supermarkt georiënteerd zijn en dan kun je niet kleinschalig iets gaan ontwikkelen.</p> <p>Nee, want ik ben lid van cooperatie en ik vind ook niet dat je als Nederlandse boeren elkaar moet gaan concurreren. Daar ben je als land veel te kleinschalig</p>	-	-

	<p>bepalen. Dan moet niet een of andere schuilcommissie komen kijken, of wel, of niet. Nee, voor mij zo dat niet werken. (red: op de vraag of de biologische optie ooit onderzocht is)</p> <p>Soms is het ook een image, van het moet. Heel vaak denken mensen aan volume als oplossing, terwijl er toch meerdere factoren invloed op hebben en dat je die net zo makkelijk kunt doen.</p> <p>Ja, voer hebben we het in het begin ook al over gehad. Ik vind dat we als veehouderij in Nederland, dat als je bestaansrecht wil hebben, dan moet je niet teveel hangen op importproducten. (red: extensiever worden van bedrijf)</p> <p>Nee, hoe groter de bedrijven, hoe meer als dat je moet aanvoeren. Dus het aantal koeien is dan niet meer oppervlakte afhankelijk van wat het bedrijf is, dat gaan ze dan in feite loskoppelen.</p> <p>Mestverwerking die op een andere manier afgevoerd wordt ook. Dus als je bedrijven ziet met Nederlandse omstandigheden met weidegang. Je hebt natuurlijk wel de bepaalde beperking dat je voer nooit helemaal compleet is, dat je aanvulling moet geven. Maar je eigen voer moet niet de aanvulling op het voer zijn.</p> <p>Ik vind gewoon dat je als boer zijnde die verplichting al voor jezelf hebt. En hoe je hem invult, dat</p>	<p>voor, maar een druppel op de wereldproductie.</p> <p>Het zal mij een worst wezen of ik een dubbeltje meer of minder verdien dan mijn buurman.</p>		
--	--	--	--	--

		<p>hoeft niet altijd zo te zijn als de wetenschapper die hem voorschrijft, daar mag je zelf ook een mening over hebben. (red: verduurzaming)</p> <p>Er zijn heel veel voorbeelden waarmee je de melkopbrengsten kunt verhogen. Maar op een gegeven moment moet je je afvragen, wil ik dat. Wil ik een koe hebben die 12, 13, die zo 20000 liter melk geeft. Maar de vraag is dan of de koe dan in balans is. Je kan dan de opbrengsten flink opjagen, maar als boer heb je aan de andere kant de verantwoordelijkheid dat je een dier hebt dat in balans blijft.</p>			
DF7	<p>Nee, dat is niet meer rendabel zeggen ze. (red: waarom hij geen quotum meer koopt tot 2015)</p> <p>Nee. Ja, we moeten de mest goed verdelen en de mestboekhouding moet kloppen he.</p> <p>Nou, wel van gemerkt, want vroeger hadden we dan ook varkens en dan werd de mest over heel de grond verdeeld. Maar de varkensmest heb ik de laatste jaren altijd moeten afvoeren. (...)Nou, het past nu mooi bij dit aantal koeien. (red: de invloed van mestwetgeving)</p> <p>Ja, door nou geen quotum bij te kopen. Dat duurt nog een jaar of vier, je kan nog wel een stuk aan de stal zetten, maar dan kan je het alleen maar leeg laten staan. (red: anticipatie afschaffing melkquotum)</p> <p>Dat zal wel invloed gehad hebben ja. (red: Europa op de bedrijfsvoering)</p>	<p>Ja, dat wij niet met 2, of 300 koeien hoeven. Als we het met honderd straks de kosten kunnen verdienen, of met tachtig, dan is het ook goed.</p> <p>Als je met honderd de kost kunt verdienen, waarom zou je er dan 200 moeten hebben?</p> <p>Ja, maar dan moet je de koeienstal zetten op één hectare grond, en alles bij gaan kopen. Dat is misschien wel goedkoper, maar dan ben je geen koeienboer.</p> <p>We willen gewoon zelfvoorzienend blijven, en een eenmansbedrijf blijven, dat is het mooiste.</p>	<p>Ja, je moet wel groeien, want anders, als we niets gedaan hadden, hadden we nu nog met dertig, veertig koeien gezeten en dan waren we er al niet meer geweest.</p> <p>Als je meer van je eigen voer wilt voeren en een beetje voordelig wilt voeren, dan moet je er niet teveel krachtvoer bij doen he. (...) Ja, als je zelf niet kan voorzien, dan moet je toch weer andere producten bij gaan kopen, meer brok</p>	<p>Om te overleven. De onkosten worden meer, dusja. (...) De kosten verdelen over een miljoen liter of over 300.000 liter, de vaste lasten heb je toch allemaal he.</p>	-

<p>Ja, daar moet ik wel rekening mee houden denk ik. (red: Europa)</p> <p>Nou, veel invloed hebben wij daar niet op he. Die regels worden opgesteld, en daar hebben wij ons aan te houden he.</p> <p>Ja, de melkprijs en de quotumprijs die er altijd geweest is he. De laatste vier, vijf jaar is het toch moeilijk. Als ik dat allemaal geweten had, had ik misschien wel wat melk bijgekocht, maar omdat je weet dat het in 2015 afloopt, was het toen niet rendabel, maar achteraf.</p> <p>Ja maar dat zijn maar kleine verruimingen natuurlijk. Ze zijn natuurlijk wel meegenomen, maar het tikt nog niet zo hard door. Ze hebben er nog niet zo veel bijgegeven, af en toe eens een of twee procenten, dat tikt nog niet zo door. (red: verruimingen van het melkquotum)</p> <p>Nou, dat met die toeslagen, dat is meegenomen, want anders valt het niet mee om rond te komen. (...) Dat neem je gewoon mee, je hoort dat je daar subsidie van kunt krijgen, dus dan doe je daar aan mee, dat is meegenomen.</p>		<p>voeren of pulp ofzo, vanalles eigenlijk.</p> <p>Dat is het goedkoopste he. Dan hoef je het niet aan te kopen. Beter eigen voer opvoeren dan dat je bij moet kopen.</p> <p>Ik probeer altijd zo goedkoop mogelijk te voeren of te melken.</p>		
--	--	---	--	--

	Resources and capabilities		New categories		
	General	Personal circumstances/reasoning	Attitude towards risk	Striving to maintain independent	Rent accrual
DF1	<p>We hebben ook een heel gevarieerd veebestand. Stel dat wij iets in de stapel hebben dat dertig procent heeft, dan kunnen wij binnen enkele generaties heel die veestapel geschikt maken. Dat is een van de voordelen van veel rassen gebruiken.</p> <p>Maar we hebben altijd de bank wel bereid gevonden om met ons mee te gaan.</p> <p>Het kwam voorbij en ik wilde toch wel eens kijken. Ik zag wel mogelijkheden voor ons bedrijf om dat praktisch in te vullen, dus het was de moeite om het eens goed uit te rekenen. (red: de biologische optie onderzoeken)</p> <p>Ja, ook apart bij kunnen krijgen. (red: land)</p> <p>Ja, dat begint nu ook wel. Niet dat die nu zo heel veel invloed hebben. Misschien dat ik rekening houdt met het feit dat zij komen. (red: zijn zoons / opvolgers)</p> <p>Ik kruis heel veel met ander rassen. (...) Je kunt hele lagen kosten voeren met</p>	-	<p>Andere mensen hebben dat niet altijd zo. Die hebben een gestructureerd aankoopbeleid, die kopen 3 keer per jaar. Dat is gespreid he, dat is zekerheid. Ik doe dat niet...</p>	-	<p>Ik hoef maar in te voeren wat een toeslagrecht kost en wat het opbrengt en wat het rendement is.</p> <p>Ja, het moet uiteindelijk wel rendabel zijn.</p> <p>We proberen het melkquotum dat we kopen wel terug te verdienen.</p> <p>Ik probeer me eigenlijk door economische factoren te laten leiden. (...) Eh, bij beslissingen, of er iets te halen valt. (...) Is er geld aan te verdienen?</p> <p>Nee, ik heb niet echt een idee van waar ik naar toe wil. Ik denk altijd, als ik dit doe en kan ik er iets aan verdienen, dan doen we dat maar.</p>

	gekruste dieren. En omdat ze een eerste kruising zijn kan je er ook hoge opbrengsten mee behalen. (red: om het bedrijf flexibel te houden)				
DF2	<p>Ehm, dat is net iets teveel gezegd, want daar is het nog te fragiel voor, maar er wordt wel stiekem rekening mee gehouden. Het is niet bepalend voor de bedrijfsvoering, maar ik hou er wel rekening mee. (red: opvolger)</p> <p>...mijn financiële positie... (red: aspecten die strategie bepalen)</p> <p>...het wel of niet hebben van een opvolger... (red: aspecten die strategie bepalen)</p>	<p>Daarnaast werd mijn echtgenote in 2005 ziek (red: reden om te specialiseren in melk)</p> <p>Dan hou je ook nog eens dagje voor je gezin over. Want dat moet je ook onderhouden.</p> <p>De medische toestand van mijn vrouw, en ook die van mijzelf. Ik heb chronisch last van een slijmbeursontsteking, en dat beperkt me behoorlijk. Dan wordt je ook vanzelf rustig. Dan heb je geen behoefte meer om melkquotum te kopen.</p> <p>En wat ik heel belangrijk vind is mijn leefomgeving. Ik woon hier in een natuurgebied, dicht bij een camping, bij de sauna, zwembad, golfbaan, buurt met sociale controle.</p> <p>Ze kunnen mij een dubbel zo groot bedrijf in de Flevopolder aanbieden, dan wijs ik dat af, tenzij mijn zoon dat wil voor later. Ik denk dat ik hier ook zo groot kan worden, de milieuwetgeving zou het binnen passen, voer vind ik geen probleem, dat kan met</p>	<p>...ik doe gewoon geen investering waar ik achteraf spijt van zou kunnen hebben. Bijvoorbeeld een mestput. Ik moet er een bouwen om de opslagcapaciteit bij te houden, maar in het kader van dierwelzijn zie ik nu al hangen dat ze van die roostervloer afwillen.</p> <p>Op een moment dat je niet weet of een investering de juiste is, kan je ook investeren in het aflossen van vreemd vermogen. (red: onzekerheid)</p> <p>Je kan het geld maar een keer uit geven.</p> <p>Nu zitten we toch twee voor twaalf, dan denk ik van nou, heb maar even geduld...</p> <p>Ik heb wel één doel, ik wil een levensvatbaar bedrijf houden, dat is toch wel het speerpunt.</p> <p>Ik probeer in ieder geval bij die groep te horen die</p>	<p>Nee, ik zou bijvoorbeeld kunnen kiezen om samen met een collega machines te kopen. Maar als mijn loonwerker dat ook goed kan, die de verantwoordelijkheid heeft voor zijn machines. (...) Ik zou niet passen in een plan van vier of vijf of zes boeren die de handel bij elkaar gooien, dan ben ik geen boer meer. Ik wil wel echt zelfstandig blijven in dat opzicht.</p>	-

		<p>transport komen. Mijn leefomgeving, mijn manier van leven, vind ik het allerbelangrijkste.</p> <p>Wat ik zeker wil, dat is niet achteruitgaan op mn vermogen. (...)Wat ik in ieder geval niet wil is levenslang opgejaagd worden door mezelf.</p> <p>Dat is mijn werk en leef omgeving... (red: aspecten die strategie bepalen)</p> <p>...mijn plezier in werken... (red: aspecten die strategie bepalen)</p>	<p>over 20 jaar nog boert.</p> <p>Ik ben niet van plan iets anders te gaan doen nee, ik zal mijn bedrijf blijven hebben tot ik gedwongen word om er mee te stoppen. Dat betekend ook dat ik niet van plan ben zetbaas van de bank te worden.</p> <p>We hebben nu een rente last van 3 à 4 procent, vroeger was dat veel hoger. Als de rente dan omhoog ging was dat relatief niet zo een grote verandering, maar met de lage rente van deze dagen wel.</p> <p>Op het moment dat dan de opbrengstprijzen terugvallen of de rentelast die stijgt, dan ben je loonslaaf van de bank.</p>		
DF3	<p>...kijk ik heb hier achter ook een stuk grond bijgekocht. Want in de toekomst gaat mijn zoon daar een stal opbouwen, de tijd gaat wel verder. (red: opvolger)</p> <p>Is heel goed dat mensen dat doen, maar dan blijf je bezig. Dan ben je slaaf van je eigen bedrijf. Of je moet met personeel willen werken en dat wil ik niet. (red: nieuwe markten)</p>	<p>In principe is één koe, één uur werk. Als die boeren in de toekomst 150 koeien alleen hebben, dan zijn ze slaven van hun eigen bedrijf geworden.</p> <p>Het sociale gebeuren. Dat is het belangrijkste van allemaal. En het moet leefbaar blijven, het moet leuk blijven.</p> <p>Is heel goed dat mensen dat doen, maar dan blijf je bezig.</p>	-	Samenwerken met andere bedrijven doe ik eigenlijk niet. (...) Het spreekwoord zegt, twee kapiteins op een schip, het is nooit wat het is.	-

	aanboren)	Dan ben je slaaf van je eigen bedrijf. (red: nieuwe markten aanboren)			
DF4	<p>Ja, dan hadden we wel vier denk ik zo. (...)Daarom stond die robot er ook in 2001.</p> <p>Nou, en geen opvolger.</p> <p>Ja, geen opvolger.</p> <p>Ook de mogelijkheid om uit te breiden, omdat de stal toen nog niet vol zat. (red: waarom groei)</p> <p>Nou, het werk moet gedaan worden, en in een normale werkweek. Het is niet dat we beiden honderd uur in de week willen werken om het werk rond te krijgen.</p> <p>De koeien moeten het goed aankunnen, dat is voor mij het criterium.</p> <p>Maar weet je wat het is, je moet daar geschikt voor zijn. En wij zien het niet zo zitten om met zoveel mensen, je moet wel echt een mensenmens zijn om met het menselijke verbreden aan de gang te gaan. Dat vergt ook omschakeling.</p> <p>Ja, maar wij kiezen toch wel voor de minder</p>	<p>Arbeid. (...) Ja, toch wel het sociale aspect. (red: redenen aanschaf robot)</p> <p>Toch hechten wij ook wel een beetje, dat we vrije tijd hebben, dat we die ook willen hebben en niet dat we dan een andere tak hebben.</p> <p>Ja, en een andere reden is dat we het ook gewoon misten. (red: redenen om uitbesteden jongvee terug te draaien)</p> <p>Ik wil lol in mn werk hebben, en ik moet brood op de plank hebben. Als ik iets wil doen of moet doen dat ik vind dat leuk is, en ik kan het betalen, dan doe ik het. En prive lijdt niet onder het werk.</p>	<p>En de windmolen die was er toen al. En wel vanuit het oogpunt van, een pootje ernaast. Op twee benen sta je beter sta je beter dan op een been.</p> <p>En ik weet niet of er een markt voor is. (red: melatonine melk)</p>	<p>Maar dan raak ik weer een stukje zelfstandigheid kwijt, en ik vind het heel fijn dat ik gewoon in de stal loop, en dat ik denk, nou we gaan vandaag eens lekker die kant op, en dat ik me niet zorgen hoeft te maken over een buurman die nou net de andere kant op wil. (red: over samenwerking)</p>	<p>Ik ben wel altijd op zoek naar het kip met de gouden eieren, als hij zilver is vind ik het ook goed.</p> <p>En er moet een boterham verdiend worden.</p> <p>En het manco van de landbouw is eigenlijk dat verbreding niet betaald wordt.</p> <p>Maar achteraf beviel dat toch weer niet echt, dat jongvee uitbesteden. Je loze uren van jezelf die krijg je niet betaald en die man die rekt wel vijftig euro. En dat krijg je wel elke maand op je rekening geschoven. Wij vonden daarnaast ook dat ze niet al te best terug kwamen.</p> <p>Nou, of het financieel haalbaar is wat je wilt. Of dat dan een rubberen vloer is, of een jongveestal, het moet te betalen zijn. Verwacht je er genot van, dat is ook belangrijk.</p>

	<p>arbeidsintensieve dingen. Zeg een windmolen.</p> <p>Het is ook wel een gevolg van het groeien en teveel koeien hebben. (...)... dan wordt het een grote blubberzooi. Dat was voor ons een reden om te zeggen, we houden ze gewoon binnen en het hele jaar door kuilgras, kan je ze sturen zo mooi als je wil. Ik blijf er ook bij dat het voor de koe gewoon goed is. (red: waarom geen weidegang)</p> <p>Ja, toch wel een beetje nu wel al. Ik probeer een mooi spulletje neer te zetten. Je kan nu een hele hoop investeringen doen, waarvan je weet dat het de eerste tien jaar niets terug verdiend en als je het dan te koop zet, dan staat het als een blok aan het been op het bedrijf. Dat wil ik niet. Dat zou anders zijn als ik een bedrijfsopvolger had. (...)Het zou ook best kunnen zijn dat dat de reden is waarom je niet in een andere tak gaat zitten. Dat ga je nu niet meer aan. (red: of er rekening wordt gehouden met mogelijke kopers)</p>				
DF5	...het is goed te integreren	-	-	-	-

	<p>binnen je eigen bedrijf. (red: waarom grond bijgekocht)</p> <p>En daar voelen we ons nou goed in thuis. (red: efficiënte productie van melk)</p> <p>Ja, dat lag hier. (red: waarom ze een samenwerking tot beheer van natuurgrond hebben onderzocht)</p> <p>Ja, wij zijn mensen die ons plezierig voelen bij massagericht. Dus we zijn niet het type die direct heel innoverend is. Op het gebied van houtwallen en agrarisch natuurbeheer enzo, wat hier allemaal speelt, daar hebben wij toch iets minder mee. Als we er een graantje van mee kunnen pikken dan laten we het niet natuurlijk, maar wij voelen ons thuis bij een bepaalde schaalgrootte. Mijn motto is in elk geval, op een miljoen liter melk hou je makkelijker een cent over dan van 100000 liter melk.</p> <p>Die tweede tak gaat altijd geld kosten. Geld kosten in die zin dat je altijd afhankelijk bent van anderen en het is geen hoofdtak van je, je hebt dus</p>				
--	---	--	--	--	--

	<p>geen uitwijkmogelijkheden. En we zaten toen ruim in het land, dan zoek je alternatieven en die alternatieven, dat is vaak dus met heel weinig rendement. Ja, je pakt al de extensieven van andere teelten ook, de gemakkelijke teelten van anderen. Nu zijn we dus intensiever en nu kunnen we de grond die we hebben gemakkelijk in dienst stellen van de hoofdtak.</p> <p>Daar loop je soms tegenaan. (red: waarom grond bijgekocht)</p> <p>...vooral met strategie, kijk je in het begin om je heen, dan naar het mondiale, dan ga je dat terugbrengen naar je directe omgeving. Dan ga je een sterkte en zwakte analyse van je bedrijf maken en aan de hand daarvan ga je een strategie ontwikkelen die bij je past.</p> <p>Nou, de stal heeft voor het overgrote gedeelte ook te maken met het feit dat we naar een meermans bedrijf willen. De afgelopen jaren hebben we alles met familie kunnen oplossen, en alles van arbeid hebben we kunnen compenseren. En de tijd is dichterbij dat het niet meer kan, dan dat het</p>				
--	--	--	--	--	--

	<p>wel kan en dat je dan met vreemde arbeid moet gaan werken. En dan is de vraag, hoe ga je je bedrijf dan positioneren. Nou, onze stelling is dat als het een miljoen per vak wordt, doe je dat met een man, dat vinden we asociaal, doe je dat met twee man dan is dat asociaal, want dan ben je in de weekenden nog steeds alleen, dus dan doe je het met drie man.</p> <p>En wij kunnen gewoon in Nederland, dat is gewoon het aloude principe, de kustlijn langs kunnen wij op een sociale, maatschappelijk verantwoorde wijze melk produceren.</p> <p>En dat heeft weer te maken dat de familie arbeid er meer uit gaat en dat er een beetje meer vaste medewerkers aan de gang gaan, daar anticipeer je wat meer op.</p>				
DF6	<p>Nou, in zoverre wel, we hebben wel de laatste jaren vrijwillige verkaveling. Het ligt niet aan het huis, maar ik heb wel al het land dat ik heb in een blok proberen te krijgen. (red: op de vraag of er rekening wordt gehouden met mogelijke opvolging)</p>	<p>Nou, wat ik in het begin ook gezegd heb, ik moet een bedrijf hebben waar ik zelf ook plezier in heb. Ik ga geen bedrijf voeren als een dwangbuis, van het moet zo en zo van de wetgeving. Dat zou ik denk ik een alternatief gaan zoeken.</p>	-	-	<p>Dat is een mogelijkheid, en als je het in een blok wilt verkopen is het ook meer waard. Dat is een beetje dubbel, maar dat moet je nooit laten lopen als je de kans krijgt. Zowel als je door wilt gaan, maar ook als je wilt stoppen.</p>

	<p>Nou, ik heb het huisperceel iets groter kunnen maken doordat een buurman er mee stopte, en nu kunnen ze iets makkelijker de wei in.</p> <p>Nou, veegezondheid bijvoorbeeld, daar zit ontzettend veel verschil in, waar te weinig aandacht aan geschonken wordt. Wat ben je zelf voor boer, een werkboer, een financiële boer, zo zijn er ook die constant met dollartekens rond lopen te staren. Je moet zelf eigenlijk weten wat je bent en daar moet je specifiek, daar kun je winst halen. (...) Een echte veeboer. (red: als wat voor boer hij zichzelf zou omschrijven)</p>	<p>Ja, ik denk het wel, want ik heb er zelf plezier in gehad. Als je beslissingen neemt en het komt niet uit dan weet je ook dat je het zelf gedaan hebt en niet in opdracht van iemand anders. (red: of hij nogmaals dezelfde beslissingen zou nemen)</p> <p>Je moet voor jezelf wel een bepaald eigen idee hebben van wat je doet. Wat ben ik voor boer, vind je het leuk, heb je er lol in. En dat vind ik dan belangrijker dan wetgeving.</p> <p>Nou, het klinkt misschien vreemd, maar het zijn niet in eerste instantie de economische, ja het economische speelt mee, maar ik heb altijd beslissingen genomen, zodat ik zelf plezier bleef houden in wat ik deed. Bij een econoom moet je daarmee niet aankomen, maar ik heb vaak dingen gedaan omdat ik het zelf leuk vond. Grond bij elkaar krijgen ofzo, het zou best kunnen dat dat economische helemaal niet aantrekkelijk was.</p>			
DF7	<p>Ja, omdat we nu toch allebei eigen apparatuur hadden. Vroeger hadden we dat allemaal samen. En nu is mijn zoon thuis, en kunnen we het met zijn tweeën doen. Dan kunnen we het werk zelf aan. Bij</p>	-	<p>Ik mik ook wel op winst, maar ik wil gewoon niet zo'n heel groot bedrijf hebben. Dan zit daar misschien wel een hele grote winst aan vast, maar daar kleeft ook een risico aan. Ik ben liever dat het</p>	<p>Dat kunnen we zelf telen he. (red: waarom ze een bepaalde voercombinatie voeren)</p> <p>Ja, in de volledige voervoorziening. Behalve het krachtvoer dan. (red: op de vraag of ze zelfvoorzienend zijn op</p>	-

	<p>het kuilstoppen vorige week komen de burens nog wel eens helpen. Als het even heel druk is springen ze nog wel eens bij.</p> <p>Nouja, wel gemakkelijker, je hoeft niet op een ander te wachten dan. De bedrijven zijn allemaal iets gegroeid, dus nu konden we ook allemaal ons eigen apparaat kopen. Of een loonwerker goedkoper is, dat weet ik ook niet. Dat wordt ook wel eens gezegd, dat je die meer moet laten doen. Als je zelf de apparatuur hebt en die is niet versleten en je bent met zijn tweeën, dan kunnen we het zelf ook nog wel aan.</p> <p>De voordelen, dat is het voordeel dat je toch die grond hebt en de mest op die grond kwijt moet, dus daar proberen we zoveel mogelijk ruwvoer van te krijgen.</p>		<p>zeker is dat ik het goed over kan geven.</p>	<p>voergebied)</p> <p>Nou, als je er meer hebt moet je ook met personeel werken, en ik wil het toch wel alleen doen, ik hoef geen personeel te hebben.</p>	
--	--	--	---	--	--

Appendix 6: Data displays – Moderating variables

	Institutions	Industry variables		
	Formal institutions	Rivalry among existing competitors	Bargaining power of suppliers	Bargaining power of buyers
DF1	<p>Ja, natuurlijk moet je daar rekening mee houden. (red: regelgeving)</p> <p>Ja, Natura 2000, we hebben op tijd vergunningen aangevraagd.</p> <p>De gemeente wist niet hoe daar mee om te gaan en konden niet anders dan dingen verzinnen om alles wat maar ammoniak produceerde tegen te houden. Dan wezen ze daar bloemdijken aan, die dan zogenaamd ammoniakgevoelig waren en binnen zoveel afstand mocht je niet bouwen. Daar vielen wij ook onder.</p> <p>Nu hebben we een vergunning aangevraagd voor 450 koeien. Na 3 jaar hebben we hem verlengd, en na 6 jaar hebben we hem uitgevoerd. Toen waren we er ook aan toe, omdat we uit ons jasje waren gegroeid. Dus vergunningen is een onderdeel waar je als veehouder wel rekening moet houden.</p> <p>Wat betreft die vergunningen die invloed uitoefenen op strategische beslissingen, die zijn natuurlijk een beperking. Een hele belangrijke beperking.</p> <p>En de mogelijkheden hier in dit gebied waren wel gunstig, op mestafzetgebied...</p> <p>...en ook qua ruimte om meer koeien te gaan nemen. (red: gunstige mogelijkheden in het gebied)</p> <p>Tegelijk kwamen eigenlijk nieuwe mestwetten, de derogatie en die hadden eigenlijk meer invloed op de meeste boeren.</p> <p>Dat heeft natuurlijk ook met de EEG te maken. Dat die belangrijker is geworden zorgt er ook voor dat je er mee rekening mee moet houden.</p> <p>Er zijn spelregels, en in dat opzicht zijn wij ook een beetje 4, en daar moeten we ons aan houden.</p>	-	-	<p>En Campina komt geen melk halen in deze regio, dat is ook een reden. (red: reden om niet te kiezen voor biologische melk)</p> <p>Nouja, als ik dan later een tankwagen produceer, dan kan het zo zijn dat Campina zegt: je zit dan wel niet in het goede gebied, maar bij jou rijdt gewoon een volle tankwagen, dus waarom niet.</p>

	Dat is ook dankzij de EEG, als straks de quotering voorbij is, is dat misschien een mogelijkheid om een hogere prijs te realiseren. (red: met een bepaald type melk)			
DF2	<p>Ik ben een voorstander van vergisten, dat zou ik wel willen doen, maar omdat de overheid niet betrouwbaar is doe ik het niet.</p> <p>Ik denk dat ik hier ook zo groot kan worden, de milieuwetgeving zou het binnen passen, voer vind ik geen probleem, dat kan met transport komen.</p> <p>Maar zolang de melkquotum er is zit daar de beperking aan van, ja als ik ze niet vol melk dan ligt daar een melkquoteringssysteem, 80 cent per liter melk, dat is de waarde, maal pak en beet een half miljoen. Daar ligt geen rendement als ik pech heb.</p>	-	-	-
DF3	-	-	-	-
DF4	<p>Nee, ja, echt aanpassingen, ik denk wel onbewust, ik kan ze niet zo opnoemen. Maar al die regeltjes die je dan leest waar je aan moet voldoen. (red: cross-compliance)</p> <p>Je maait wel gewoon, maar als ze je er op komen controleren, dan kunnen ze zeggen van he, we kunnen je korten.</p> <p>Ja, die mestwetgeving is nu de beperkende factor.</p> <p>Toen waren we net de eerste binnen onze gemeente waar de gemeente zei: ja maar jullie moeten emissievrij bouwen. Een maand voor ons werden er nog gewoon vergunningen afgegeven en wij waren de eerste die emissievrij moesten bouwen en dat hield in dat we een dichte vloer moesten hebben en dat wilden we niet.</p> <p>Het zag er op papier heel goed uit, en we hadden bijna alle vergunningen zo goed als rond en toen kwam er een meneer van de provincie Flevoland en die zei: ja maar u zit in een waterwingebied, dat mag helemaal niet. (red: mestvergister)</p> <p>Nou, de mestwetgeving, die hakt er toch wel stevig in. Dat wordt op het moment een knijpende factor.</p> <p>Nee, het wordt steeds erger, de normen worden steeds aangescherpt en we zijn gewoon onze grond aan het uitmergelen en dat wordt elk jaar een stukje meer.</p>	-	-	Je moet ook wel eens rekening houden met de richting die de melkfabriek op wil. Maar dat heeft nog niet geleid tot investeringen ofzo.

	<p>Wij wilden wel groeien, dus die structuur had kunnen veranderen, maar door de maatregelen van de gemeente, dat emissie-arm werken, is toch onze visie wel veranderd in dat we blijven zoals we zijn.</p>			
DF5	<p>Maar toen kwamen de verkiezingen en toen kregen we een PvdA gedeputeerde en die vond dat allemaal maar niets.</p> <p>Ja, de gemeente niet heel erg, maar de provincie wel. (red: op de vraag hoe streng de lagere overheden zijn)</p> <p>Nu hebben we een stukje proefstalstatus, dus dan kunnen we de stal willekeurig afschrijven. Dat vergemakkelijkt de investering, het morele, wel.</p> <p>En dan gaan vervolgens gemeente en provincie zeggen dat die stal daar bouwen niet kan of zo. Of dan moet je zus doen, of zo dan, allerhande randvoorwaarden. Met andere woorden, ruimtelijk beleid van provincies en gemeentes, maar in grote mate van provincies, heeft veel invloed op hoe je je strategie kan aanpassen op het Europese deel.</p>	-	-	-
DF6	<p>...ik ben altijd ontzettend voorstander geweest van koeien hebben die zoveel mogelijk droge stof produceren. Dus dan zat in het quotum vaak het vetgehalte als belemmering, want de correlatie van eiwit en vetgehalte, als je het eiwitgehalte beter had, dan kwam er weer een stuk vetgehalte bij en daar werd ik dan weer op gekort.</p> <p>Wat ik ook aangaf, die vetquotering van 0,8 naar 0,9, dat maakt voor mij heel veel uit.</p> <p>Ja, dan moet je aan een heel stel normen voldoen, ook de mestboekhouding bijhouden enzo. De mestboekhouding hield ik al bij van 1985. Met grondanalyses en bemestingsadvies. Ik had van alle hectares grondanalyses liggen. Maar ik deed het in vijf jaar, en het moest een jaar ervoor. Dat is eigenlijk het enige wat ik moest veranderen om aan die norm te voldoen.</p> <p>Ja, als het echt dingen zijn die nodig zijn, dan voer je het wel in en dan zie je het vaak ook wel van te voren aankomen. Maar anders ben ik redelijk afwachtend, en ga ik niet voor de muziek uitlopen. (...) En daar zit er vaak toch nog wel een overgangstijd in, dat je toch wel voldoende tijd hebt om de benodigde zaken aan te passen.</p> <p>Weinig direct natuurlijk. Nou, op een gegeven moment kwam de mestopslag.</p>	<p>Nou, je hoeft de koeien qua voeding weinig extra te voeren. Koeien die goed in balans zijn die kunnen dat produceren. (red: op de vraag wat zijn voordeel is als de koeien minder water dragen)</p>	-	-

	<p>(red: welke wetgevingsfactoren effect hadden op de strategie van zijn bedrijf)</p> <p>Die wetgeving moet je wel interpreteren van hoe kan je het in je eigen bedrijf invoeren, maar je moet je bedrijf niet gaan voeren omdat die wetgeving er is.</p> <p>Kijk, soms kan je niet anders, dan wordt je het opgelegd, en dan moet je wel. Maar meestal, als je gewoon je eigen strategie hebt, dan is het meestal wel inpasbaar.</p>			
DF7	<p>Ja, mestafzet, daar moet ik ook rekening mee houden. Als je meer koeien gaat houden moet je meer mest af gaan zetten. (...)</p> <p>Het quotum zorgt er ook voor dat we niet meer kunnen bijkopen natuurlijk, dus in dat op zicht is dat ook een beperkende factor.</p>	-	-	-

	Resources and capabilities	
	General	Personal circumstances
DF1	<p>Ja, een melkwagen kan niet meer dan dertig ton melk laden en zo groot is onze tank.</p> <p>En ik had een hele goede samenwerking met een akkerbouwer die daar helemaal niet in mee wilde. Dus dan moest ik hem laten vallen en dat vond ik ook wel weer jammer. (red: redenen om niet te kiezen voor biologische melk)</p> <p>De grondprijs destijds ook. (red: gunstige mogelijkheden in het gebied)</p> <p>Kijk, nu hebben we een man in dienst, als je nog groter wordt, dan moet dat ook veranderen.</p> <p>Ja dat kan je met de juiste betrokkenheid nog wel rekken als je hard werkt. (red: hoeveelheid koeien per arbeidskracht)</p> <p>En een goede vrouw hebt. En goede kinderen.</p> <p>Een tweede man zouden we nu nog niet zo heel goed <u>kunnen benutten</u>, dus dat is nog niet echt interessant denk ik.</p> <p>Dat efficiënt werken proberen we natuurlijk ook. Dat moet ook wel, want anders krijgen we van de bank het geld niet.</p>	<p>Maar ik laat het hier ook niet graag achter. Dat was iets te groot voor ons.</p> <p>Ik hoop, ja dat ligt aan de gezondheid he. Ja, tot mn 65e, 67e.</p>
DF2	<p>Ik denk dat ik hier ook zo groot kan worden, de milieuwetgeving zou het binnen passen, voer vind ik geen probleem, dat kan met transport komen.</p> <p>Toch wel, zeker omdat ik ook met die andere problemen zat, en dan ben je al heel voorzichtig met je geld. Ik was toch wel door die positie gedwongen om heel goed na te denken over de keuzes. Want dan kan het ook bedrijfsbeëindiging betekenen.</p> <p>Die centjes die ik nu kwijt ben geweest aan dat juridisch gevecht en die tijd die daarmee gemoeid is geweest, die had ik toch moeten invullen, wellicht daar iets anders mee had gedaan.</p> <p>Ik zeg wel eens: mijn grootste vijand, die gun ik veel personeel.</p> <p>Dus voor mij geen personeel. Familie en voor de rest losse krachten waar je goede afspraken over kan maken. Gewoon goed afgebakend, zodat ik me geen zorgen hoeft te maken.</p>	<p>verminderd bedrijfstoezicht in het kader van problemen met bedrijfsovername.</p> <p>Het begint nu langzaam, ik krijg nu wat meer tijd. (red: door juridische problemen)</p>

	<p>Dan draai ik het liever andersom, op het moment dat ik personeel nodig heb om mijn bedrijf te runnen, dan pas ik mijn bedrijfsvoering aan. Dan wordt er of meer geautomatiseerd, of ik stop met bedrijfsgroei, maar nee, ik wil niet met personeel werken.</p> <p>Omdat bij mij de enige beperkende factor de koe is. Ik heb mijn grond ervoor, ik heb de stal ervoor, ik heb de arbeid ervoor. Alle randvoorwaarden zijn gecreëerd. Ik moet alleen nog koeien neerzetten, voeren, en een grotere tank.</p> <p>Nu zijn de banken ook wat kritischer, dus ook dat is een beperkende factor.</p>	
DF3	<p>...ik had net in 1995 een boerderij gekocht, dus ik kon ook niet zoveel bijkopen in quotum en dergelijke.</p> <p>Ik ben er van overtuigd, dat als ik in 2015 maar financieel gezond ben, dat ik dan een stal wil bouwen, dat ik dat dan overleef. Maar je moet financieel goed gezond blijven.</p> <p>Nou, stel dat ik toen niet het bedrijf net had overgenomen of dat het gewoon vrij was geweest, dan had ik misschien van de ligboxstal een jongveestal gemaakt en dan hadden we een nieuwe stal neergezet. (...) Maar dat was toch zeker niet aan de orde, omdat het gekocht was. Het komt toch altijd op het financiële plaatje aan.</p>	Mijn eigen gezondheid natuurlijk ook, net zo als die van het gezin.
DF4	<p>En dat heeft ook te maken met geen opvolger hebben en ook een beetje de tijd waarin we nu zitten.</p> <p>Nee, het wordt steeds erger, de normen worden steeds aangescherpt en we zijn gewoon onze grond aan het uitmergelen en dat wordt elk jaar een stukje meer.</p> <p>Nee, ik heb al een keer of wat onderzoek gedaan. Ik wil aan kunnen tonen hoeveel melatonine er in melk zit, dat ik dat wetenschappelijk een beetje kan onderbouwen. (...) En die testen zijn er niet. Die moet je dan laten bouwen en dat kost honderdduizend euro.</p> <p>Nou, het werk moet gedaan worden, en in een normale werkweek. Het is niet dat we beiden honderd uur in de week willen werken om het werk rond te krijgen.</p> <p>De financiële ruimte moet natuurlijk ook wel rond worden gekregen.</p> <p>Maar dat komt ook omdat we de stal gewoon vol hebben. Dan moet je een stal bijbouwen. (red: melkquotum kopen)</p>	Ja, maar ook wel dingen als dat een mestvergisting niet lukt. Uitbreiding wat ook niet lukt. Het doet wel wat met je. (...) Ik denk dat je daardoor ook die toekomst wat minder positief ziet, van ja, wat moet ik nou nog. De lol in het werken verdwijnt een beetje, de gezondheid werkt niet echt mee, onze oudste is niet echt een boer. Dan houdt het toch een keer op.

	<p>Maar hier is er bijvoorbeeld maar een akkerbouwer, dus dat is al lastig. Je zit toch zeker met de afstanden, dat is toch lastig. (red: samenwerking)</p> <p>Goed, we hebben al 115 koeien en die hebben ook hun tijd nodig om verzorgd te worden. Dan kan je zeggen, ik doe er nog iets naast, maar dat gaat ten koste van de koeien.</p> <p>Nou, het is hier verschrikkelijk duur dus grond kopen gaat sowieso niet.</p> <p>...onze oudste is niet echt een boer. Dan houdt het toch een keer op.</p> <p>Maar stel dat er een tak bij komt, zoals melatonine melk, dan moet er personeel bij. Maar dan moet dat ook zo worden opgezet dat er iemand opstaat die betaald kan worden. Dat hij 25 euro kost en 30 opbrengt.</p> <p>Omdat we maar veertig hectare grond hebben en toen hadden we 90 koeien, dat was net genoeg om de eigen mest op de grond te kunnen verwerken en alles wat het jongvee produceerde, dat moesten we afzetten. En de stal hadden we vol met melkkoeien was het plan.</p>	
DF5	<p>Ja, eigenlijk wel. Maar niet zo zeer nog om dat. Dat heeft ook te maken met dat de stal vol zat. (red: hoe het melkquotum er voor zorgde dat ze hun hand op de knip hielden)</p> <p>En dat moet niet het duurste voer zijn, wij voeren zetmeelrijk, wij voeren maïs, stabiliteit, zo stabiel mogelijk. Dat heeft ook te maken met het feit dat er nu een beetje overbezetting is. Dat we qua arbeid in de opzet van het bedrijf, we zitten momenteel met vier stallen met het vee, dat het beheersbaar moet zijn, dus dat je eigenlijk niet teveel trammelant moet hebben. Dus om nou te zeggen van, we gaan voor het laatste centje voerkosten, nee, dat lukt ons momenteel gewoon niet.</p>	-
DF6	<p>Nou, hier heb ik op zich nog wel genoeg ruimte om te groeien voor een gezinsbedrijf, maar als je echt explosief wilt groeien dan niet. Dat is ook maar net wat wordt aangestreept als wat waardevol qua landschap door Europa.</p> <p>Ja, nu ik bijna vol zit met arbeid, met die 60 koeien. Dan zou je het puur voor de verdiensten doen, maar dat gaat wel aan de andere kant ook kosten, de kwaliteit van je eigen bedrijf. (red: verbredende activiteiten)</p> <p>Nou het handicap in onze sector is dus zo. Als ik vandaag beslissingen neem, ik ga die kant op. Dan ga je je stieren selecteren, dan importeer je sperma, daar ben je een jaar mee bezig. Dat is nog maar een eerste stap, dan duurt het een jaar voordat de kalfjes komen. Dan duurt het nog eens twee jaar voordat die kalfjes melk gaan produceren, dan duurt het nog een jaar voordat je weet wat voor melk ze produceren. Dan ben je al weer vijf</p>	-

	<p>jaar verder. Als je een gemiddelde omzetdraaiing hebt van een bepaald aantal koeien op jaarbasis, ben je weer eens vijf jaar verder. En zo kan je pas over 10 jaar weer komen om te kijken hoe het gerealiseerd is. Wat jouw vraagstelling betreft, van is het veranderd van 2001/2002 tot nu. Als ik het in 2000 volledig had omgegooid, dan had ik het nou pas kunnen zeggen wat het effect daarvan was, en hoe de situatie er nu uitziet. Dat is het handicap van onze sector.</p>	
DF7	<p>En zijn vrouw blijft ook werken, dus dat scheelt ook wel. Als die thuis zou zijn en met het jongvee zou werken ofzo, dat scheelt wel.</p> <p>Dan is de stal ook te klein. (red: als je meer koeien wilt gaan houden)</p> <p>Dan is de stal ook te klein, dan moeten we uit gaan breiden.</p> <p>Ja, grond hebben wij eigenlijk ook genoeg om nog te kunnen groeien, voor de mestafzet hebben we het tot heden nog niet hoeven doen. Ja, voor de voer hebben we zelf genoeg, we hoeven niet bij te kopen.</p> <p>Biologisch he, dat is weer extra werk...</p> <p>Ja, als we niet teveel veranderingen moeten hebben, dan misschien wel. (red: openstaan voor opties als biologische melk)</p> <p>Nou, dat weet ik niet. De schuren die we hebben beperken ons nu natuurlijk nog wel.</p>	-

Appendix 7: Data display – Strategic responses per formal institutional change

The sentences that are highlighted in grey are the motivations for the specific strategic responses.

	Institutional Change 1 (CAP reform 2003)	Institutional Change 2 (Changes in manure legislation)	Institutional Change 3 (Quota abolishment)
DF1	<p>... strategie is belangrijker geworden natuurlijk. (red: door de Europese hervormingen van 2003)</p> <p>Ook niet zo. Dat valt eigenlijk ook wel mee. In het begin moesten we dan maisland eggen enzo, maar dat is ook weer verdwenen.</p> <p>Dat hebben wij vorig jaar ook nog laten onderzoeken. Via het ELV heeft ons bedrijf onderzocht en nu zijn we zeg maar een beetje gecertificeerd. (red: cross-compliance)</p> <p>Toeslagrechten moet je natuurlijk ook rekening mee houden. Ik heb ook best veel toeslagrechten gekocht sinds 2003.</p> <p>Dus ik heb mn grond volgehouden en voor 40 hectare toeslagrechten gekocht.</p> <p>Dat heeft natuurlijk ook met de EEG te maken. Dat die belangrijker is geworden zorgt er ook voor dat je er mee rekening mee moet houden.</p> <p>Het zijn van die dingen waarvan je weet dat die wetten er zijn en je weet dat je er aan moet voldoen. Je moet geen niet toegelaten middelen gebruiken en ik zou eigenlijk niet weten met welke dingen wij problemen hebben van die cross-compliance.</p> <p>Nou, nu gaan ze het onderhand doen, maar ik kreeg wel vrij gauw in de gaten dat het goed zou</p>		<p>Nou, we hebben wel groter gebouwd, omdat we dachten dat de quoterings afgeschaft zou worden. Dat heeft ook met stalindeling te maken. Weidengang denk ik dat nu nog wel kan, maar dat wordt ook steeds moeilijker. Voeren doen we, zolang er quoterings is, zo goedkoop mogelijk. Na de quoterings mag het ooit wel eens wat meer kosten. Na 2015 willen we de productie wel flink gaan verhogen. (red. geen gegeven argumentatie)</p> <p>Ja, we hebben ook een beetje gefokt op eiwitten, op een bepaald soort type eiwit.</p> <p>...wij hebben een melktank gekocht die bijna net zo groot is als een vrachtwagen. En ik heb tegen onze man bij Campina wel eens gezegd, en ook tegen mijn zoon, die biotechniek heeft gestudeerd, of het mogelijk is om eens te onderzoeken of het kan om zulke melk te produceren dat we in drie dagen die tank vol kunnen krijgen. Dat kan met bepaalde geneesmiddelen en dan ben ik wel bereid om daarin te investeren als dat opbrengt.</p> <p>En wij volgen concurrenten op de voet voor nieuwe ideeën. Als er iets nieuws is dat mij aanstaat, dan doen we dat wel. (...) Nou ja goed, daarom zijn we ook wel van 1 naar 3 gegaan. Kijk we zijn nog steeds melkveehouder, maar je moet ook kijken waar iets te halen is.</p> <p>Ja, want hij wil zich dus kunnen onderscheiden in de melk eventueel, dus een bepaald soort eiwitten of iets dergelijks.</p> <p>We hebben ook een heel gevarieerd veebestand. Stel dat wij iets in de stapel hebben dat dertig procent heeft, dan kunnen wij binnen enkele generaties heel die veestapel geschikt maken. Dat is een van de voordelen van veel rassen gebruiken. Of althans,</p>

<p>zijn om je vrije grond vol te zetten met toeslagrechten. Er is niets waar je zo makkelijk geld mee verdient als met dat. Omdat je tot 2013 vrij zeker bent van je opbrengsten. Ik heb dat in een excelbestandje. Ik hoef maar in te voeren wat een toeslagrecht kost en wat het opbrengt en wat het rendement is.</p>		<p>dat kan een voordeel worden.</p> <p>Nou, ik heb zelfs deze week nog gekocht, en dat kan ik niet terugverdienen voor 2015. (red: melkquotum)</p> <p>Ja, een melkwagen kan niet meer dan dertig ton melk laden en zo groot is onze tank. Dus als ik iets specifiek wil doen, dan moet ook die tankwagen economisch benut zijn.</p> <p>Ja, want nu heeft Campina bijvoorbeeld Merkmelk. Bepaalde gebieden hebben ze daarvoor aangewezen, ook voor de logistiek zeg maar. En daar ben ik altijd wel een beetje jaloers op, want misschien zou dat voor ons ook wel iets zijn. Nouja, als ik dan later een tankwagen produceer, dan kan het zo zijn dat Campina zegt: je zit dan wel niet in het goede gebied, maar bij jou rijdt gewoon een volle tankwagen, dus waarom niet.</p> <p>Ja, die tank heb ik wel daarom zo groot gekocht. Groter kon ik hem ook niet kopen, want dan zijn er geen tankwagens die hem kunnen laden. Ja, en met die 450 koeien heb je hem dan ook ongeveer vol. Dus hij is niet afgestemd op de huidige grootte, maar wel op de grootte na 2015.</p> <p>Dat is ook dankzij de EEG, als straks de quoteringsperiode voorbij is, is dat misschien een mogelijkheid om een hogere prijs te realiseren.</p> <p>Nu hou ik er bijvoorbeeld rekening mee dat er in 2015 toch nog een alternatief zou kunnen zijn voor quoteringsperiode, maar je weet nog niet welk. Stel dat het er een keer komt, een soort van fosfaatrechten quotum. Niet zou dan praktischer zijn, maar ja ambtenaren zijn niet altijd zo praktisch, om het melkquotum maar gewoon door te zetten, daar staat alles toch al voor. Maar als er een koequotum komt, dan wordt het interessant om de productie per dier te verhogen. En blijft er een soort melkquotum, dan moet je toch zorgen dat je kosten per liter zo laag mogelijk houdt.</p> <p>Maar ik heb altijd al gezegd: er is altijd nog een kansje dat er quoteringsperiode blijft of dat er iets als vervanging komt. Dat kansje is eigenlijk in mijn beleving wel groter geworden de laatste twee, drie maanden. (...) Dat is met name groter geworden toen ik zag dat Verburg op haar vingers werd getikt omdat de</p>
--	--	---

			<p>mestproductie van 2003 werd overschreden. Nederland heeft destijds derogatie gekregen. Dat is een voorrecht dat wij dat kregen. En daar was een voorwaarde bij dat wij niet de mestproductie van 2003 zouden overschrijden. Dat was iedereen al weer vergeten, maar nu werd Verburg op haar vingers getikt. En dan vraag ik me af: hoe moeten wij in 2015 die twintig procent meer gaan melken als ze nu al op dr vingers wordt getikt. Dan ben ik een beetje bang dat anderen daar lucht van gaan krijgen en dat argument gaan gebruiken om toch een soort van koerechten op te zetten. Of toch een alternatief voor quotering.</p>
DF2		<p>Bijvoorbeeld een mestput. Ik moet er een bouwen om de opslagcapaciteit bij te houden... (red: mestwetgeving)</p>	<p>...anticiperend op het afschaffen van het melkquotum en het vrijmaken van kapitaal en vrijmaken van grond en het telen van voedergewassen heb ik de keuze gemaakt om de suikerbieten af te stoten. En nu ga ik gespecialiseerd met melkkoeien verder.</p> <p>En ik ga nu de laatste jaren geen bokkensprongen uithalen qua strategie, qua fokkerij.</p> <p>Ik probeer mijn bedrijf financieel te verstevigen door af te lossen en tevens te investeren in de noodzakelijke dingen en voor de rest blijf ik even rustig zitten waar ik zit.</p> <p>Op dat moment heb ik de keuze gemaakt om geen geld meer over de balk te gooien, om af te wachten wat een eventuele volgende beperking wordt.</p> <p>Aflossen, niet investeren, financiële buffer vergroten, dat is één. Ten tweede de capaciteit van de stal op dit moment in gevechtstoestand brengen. Dat betekent dus iedere box die er zit in orde maken. Daar komen boxen in, matrassen, voersteunen worden op orde gemaakt, alles wordt in gereedheid gebracht voor als het beperkend melkquotum er af gaat, om straks met 50% te kunnen groeien. En ik zeg ook dat dat gebeurd...</p> <p>Nou, aflossen is ook een strategie van investeren. Op een moment dat je niet weet of een investering de juiste is, kan je ook investeren in het aflossen van vreemd vermogen. Dat levert ook rendement op, misschien minder dan wat veel mensen</p>

			<p>willen doen geloven, maar het betekend wel dat op het moment dat er duidelijkheid is in de keuze die je wil maken, dat je financiële ruimte hebt om er vol in te gaan. Je kan het geld maar een keer uit geven. Bij een verkeerde beslissing zit je er jaren aan vast. Nu zitten we toch twee voor twaalf, dan denk ik van nou, heb maar even geduld, zoals ik zei: knap het bedrijf of, doe aan welzijn, nieuwe boxen. Een goede basis leggen, zorgen dat er een goede fundering is gelegd. Kijk, met een goede fundering, kan je altijd groter of kleiner bouwen, dat maakt niet zoveel uit.</p> <p>Ik ga het in periodes invullen. Ik zie hier een periode zitten (red. voor de hervormingen), dan zit je in een veilige markt, dat is heel simpel. Je koopt je melkquotum, je produceert, je bent geen ondernemer, maar manager (red.: type 1). Het is een kwestie van bulk produceren, want elke liter krijg je ook uitbetaald. Dan heb je hier de periode vanaf 2006, waarin er erg veel onzekerheid was over het melkquotum. Gaat het nu afgeschaft worden of niet. Quotum kopen kan funest zijn, kan goed zijn, je weet het gewoon niet (red. dus type 4). Dan heb je de periode van 2009, 2010, 2011, weet ik veel, je ziet dat er zekerheid begint te komen, dat stabiele gebeuren. Of eigenlijk is dat zelfs tot 2015. (type 3). Langzaam ga je in deze fase anticiperen. Als dat quotum dan straks vrij komt, dan krijg ik de vrijheid om te experimenteren. Misschien dat ik dan, wat ik nu nooit zou doen, wel zou kiezen voor verbreding, dat weet ik nog niet. Als door de marktwerking dan massa niet meer kassa is, dan ga je het in andere dingen zoeken. (type 4) Je gaat het rendement per liter dan proberen te vergroten.</p>
DF3	Ja, inderdaad. (red: op de opmerking; U geeft aan dat u niet echt specifiek heeft gereageerd op de hervormingen van 2003. U kijkt naar wat andere bedrijven doen, en daar reageert u weer op.)		<p>...ik moet de hele tijd weer een beetje quotum kopen om aan het gemiddelde te voldoen.</p> <p>...ons streven is altijd geweest om het gemiddelde aantal, het gemiddelde quotum van Friesland Foods te produceren. Dat ligt momenteel rond de 630.000, 640.000 liter melk. En we zeggen altijd, als je heel gemiddeld leeft, dan blijf je altijd boer, snap je wat ik bedoel. Maar de ontwikkeling gaat verder, en we zullen wel mee moeten. Het gemiddelde wordt hoger.</p> <p>Want je wilt vooruit, maar je kan niet vooruit. (red: door afschaffing melkquotum)</p>

			<p>...de hele melkveehouderij kwam toch indirect stil te liggen. Waarom? Ja, je kan nu investeren in quotum, maar in principe kan dat ook niet, want ja het gaat eraf.</p> <p>Ja, dus nu geen hypotheek afsluiten...</p> <p>Ja, maar nu hebben we alles weer afgelost, dus straks voor de hervormingen die eraan komen, staan we weer gelijk. (red: met andere melkveehouders)</p> <p>...ik ga nog geen stallen bouwen voor over vijf jaar.</p> <p>Ja, daar ben ik wel bang voor. Je kunt zien in de varkenshouderij, de kleintjes vallen allemaal af. Ik denk dat we het niet tegenhouden, maar we houden het niet tegen, ook niet in de melkveehouderij. (red: op de vraag of hij bang is dat deze trend van schaalvergroting zich door zal zetten door de afschaffing van het melkquotum)</p> <p>Nou, als je op een gegeven moment geen gemiddeld quotum meer hebt, dat je aan de onderkant zit, met 30, 40 koeien, dan hou je er niets aan over. Je zal met de tijd mee moeten, anders hou je er geen boterham aan over.</p> <p>Je kan investeren in een stal, maarja goed, als je morgen een stal bouwt, mag je er nog niets mee doordat je het quotum niet hebt.</p> <p>Ik ben er van overtuigd, dat als ik in 2015 maar financieel gezond ben, dat ik dan een stal wil bouwen, dat ik dat dan overleef. Maar je moet financieel goed gezond blijven.</p> <p>Nouja, goed in 2015 bouwen wij misschien ook wel een stal en dan staan we weer gelijk met de andere melkveehouders. Maarja, stel dat we in 2015 dierrechten krijgen ofzo iets, of in ieder geval een soort van beperking, ja dan hebben ze nog niets aan die grote stal. Dan is dat een verkeerde keuze geweest.</p>
DF4	Nee, ja, echt aanpassingen, ik denk wel onbewust, ik kan ze niet zo opnoemen. Maar al die regeltjes die je dan leest waar je aan moet voldoen. Je mag	Het is eigenlijk wel even genoeg nu. (met de groei in melkkoeien)	Nou, we kopen nu sowieso niet meer bij, we verkopen eerder nog wat. (red: melkquotum)

<p>niet maaien als er een kievit aan het broeden is enzo, dat soort dingen, dat je ontheffing moet aanvragen. Je maait wel gewoon, maar als ze je er op komen controleren, dan kunnen ze zeggen van he, we kunnen je korten.</p> <p>En de laatste 25 centimeter van je grasland mag je niet bemesten, er zijn allemaal van die betuttelingsregelingen, ik kan ze niet allemaal opnoemen, maar goed, door de jaren heen zijn ze norm geworden en dan hou je je eraan.</p> <p>Ook kantjes strooien en dat soort dingen, en dat ploegen dat ze laatst bedacht hebben.</p> <p>Ja, dat INR systeem, al die runderen bijhouden, op zich is dat wel een goed systeem, maar het is zo overtrokken allemaal.</p> <p>Ja, gebruikte technologieen, dat kan de stroommachine bij het kunstmest strooien zijn. Mest in de grond, emissiearm rijden.</p> <p>Nou, goed, een mestplaat voor de mest. (red: aangekocht)</p> <p>Die kantjes strooien enzo, en dat mest inrijden, doe je toch al sinds het verplicht is?</p> <p>Ja, dat wel, maar andere zaken, zoals je INR niet op orde hebben, dat is nu direct gekoppeld aan je bedrijfstoelage.</p> <p>Nou, ik denk met de INR dat we wel redelijk afwachtend zijn. We waren al redelijk consequent in het vroeg opgeven van zaken.</p> <p>Het is niet zo dat er een maatregel afgekondigd wordt, en dat ik gelijk vooraan sta en nu zullen we er eens even aan voldoen. Eerst moet er even gezeurd worden enzo, en dan vervolgens met een hoop gemopper er mee aan de gang gaan.</p>	<p>Ja, zeven jaar terug, in 2003/2004, hadden we een strak plan om een hele grote mestvergister neer te zetten.</p> <p>...we zijn gewoon onze grond aan het uitmergelen en dat wordt elk jaar een stukje meer.</p> <p>Nee, we huren op papier een flinke brok grond bij elders in het land en daar mogen we onze volledige mestproductie op meenemen, maar die mest brengen we daar niet heen, want die gebruiken we hier op onze grond.</p> <p>Vorig jaar toen hadden we dertien hectare en nu is het vijftien. Toen was het bos, een productiebos, en nu is het een dijkje van tig kilometer lang en vijftien meter breed. (red: dat wordt bij gehoord)</p> <p>We scheiden de mest ook nog.</p> <p>Ja best wel, een mestscheider, een apparaat die de dikke en de dunne fractie van de mest uit elkaar haalt. (red: op de vraag of ze voor het mest scheiden iets hebben moeten aanschaffen)</p> <p>De koeien gaan niet naar buiten, dus in dat op zicht is dierwelzijn wel wat minder.</p> <p>Voer, eigenlijk hetzelfde ook wel, de mestwetgeving dan, je moet wat eiwitartermer voeren tegenwoordig...</p> <p>Ja, je bent nu echt heel veel bezig met een balans te vinden in je voer, met ja, een uitgebalanceerd voermengsel te gaan geven.</p> <p>In 2000 zijn we ons jongvee uit gaan besteden, het opfokken daarvan.</p>	
---	---	--

	<p>Het enige wat je kunt doen is dan toch in de jaren dat je goed verdiend, goed sparen, zorgen dat je een buffertje maakt voor de jaren dat het wat minder gaat. En dat is iets wat wij nu moeten leren om te doen.</p> <p>Ja, dat proberen we wel ja. (red: te sparen in goede tijden)</p> <p>Het valt niet altijd mee, maar je moet gewoon proberen om elke maand een vast bedrag aan de kant leggen voor als het weer minder wordt.</p> <p>Dat zijn we niet gewend. We kregen altijd gewoon een redelijk stabiele melkprijs.</p> <p>Ja goed, tot vijf jaar terug wist je gewoon in januari wat je in december ging verdienen, de melkprijs stond eigenlijk vast. En als je dan pech had, dan had je een paar dode koeien en dan verdiende je wat minder. En dat is er nu wel echt af, er wordt veel meer aan de markt overgelaten.</p>	<p>Ook met de nieuwe wetgeving er achter. (red: mestwetgeving die er voor zorgt dat het wel even genoeg is met de groei in melkkoeien)</p> <p>Met welk doel.. Eigen mest proberen op te werken en energieneutraal bezig te zijn. (red: waarom het plan voor de mestvergister)</p> <p>Nou, wat voor ons dus de enige mogelijkheid is, is om land bij te kopen, of te huren. Gronduitbreiding is voor ons nog de enige mogelijkheid om nu nog een beetje goed onze mest af te kunnen zetten.</p> <p>De gedachte was dat de dikke fractie goed af te zetten is naar de akkerbouw, omdat het een goed vezelproduct is, een hoop organische stof en eenvoudig toe te dienen. (red: waarom de mestscheider aangeschaft)</p> <p>Ja, en dat is wel een gevolg van de hervorming. Ja toch wel, je moet efficiënter met je grasland omgaan. (red: waarom de koeien niet meer naar buiten gaan)</p> <p>...het urene gehalte moet naar beneden. Voer je teveel stikstof dan word je ook weer gepakt. Dat is bij fosfaat ook zo, dus je moet wat fosfaat armer voeren.</p> <p>Nou, daar zat toch ook wel een beetje mestwetgeving achter. Omdat we maar veertig hectare grond hebben en toen hadden we 90 koeien, dat was net genoeg om de eigen mest op de grond te kunnen verwerken en alles wat het jongvee produceerde, dat moesten we afzetten. (red: waarom jongvee uitbesteed)</p>	
DF5	<p>Zijn wij toen niet aan natuurbeheer gaan doen in dat jaar? (...)Ja, ik geloof het wel. (...) Ik geloof niet dat we hier zo op ingespeeld hebben voor de rest.</p>	<p>Stalindeling, alles wordt ruim opgezet in de nieuwe situatie met waterbedden, met rubber op de roosters, met beperking van ammoniak, mestopslag die voor 8 maanden is, nou, wat</p>	<p>Ja, eigenlijk wel. Maar niet zo zeer nog om dat. Dat heeft ook te maken met dat de stal vol zat. (red: op de vraag of ze hun hand op de knip hebben gehouden na de afschaffing van het melkquotum)</p>

	<p>Nouja, in dierwelzijn natuurlijk met de nieuwe stal. (red: naar aanleiding van de hervormingen in 2003)</p> <p>De melktoeslag is gebaseerd op 1,3 miljoen liter melk, en straks dan gaat dat per liter melk natuurlijk hard naar beneden als je 3 miljoen per jaar gaat. Hij gaat niet mee met de nieuwe hoeveelheid melk, hij blijft bij de oude liters. En dus de invloed daarvan wordt ook steeds kleiner. En daar gokken we in mijn optiek ook steeds meer op.</p>	<p>nog meer.</p> <p>Ja, we voeren maïs bij, we proberen wel ons ureum, stikstofgetal in de melk zo laag mogelijk te houden. Binnen de perken. Maar die is bij ons niet extreem hoog en niet extreem laag.</p>	<p>Er zijn redelijk duidelijke doelstellingen die we hebben. Binnen het kader van die doelstellingen, kunnen we wel een aantal dingen aanpakken, maar dat is maar marginaal gebeurd. Maar de stal die we dus nu hebben, in feite hebben we die doelstelling, en daar komt dus bij dat de quotering eraf gaat. En dan kunnen we wel zeggen van ja, maar nu moet ik perse toch alles doen, want er komt misschien wel een A of B quotum of wat dan ook.</p> <p>Wat ik wel heel essentieel vind, en die vraag heb ik ook aan districtsraden van FrieslandCampina gevraagd, kijk na 2015 de quotering eraf en ik heb heel nadrukkelijk de vraag gesteld: jullie nemen de liters melk af? En ze zeiden, ja, wij gaan ledenmelk afnemen. Nou, en dat vind ik heel essentieel om te weten. Want ik bouw die stal en ik leg mijn kop op het hakblok en we willen die stal straks vol hebben en het moet niet zo zijn dat FrieslandCampina in 2017 zegt: over die laatste miljoen liter moet je toch nog een dubbeltje betalen. Kijk, op dat vlak willen we gewoon weten waar we aan toe zijn, dan kunnen we strategie maken. Voor de rest, op het Brusselse beleid, dat geldt voor ons allemaal. En wij anticiperen daarop op het moment dat het ons past, zullen we daarmee aan de gang gaan. En voor de rest is het voor iedereen hetzelfde.</p>
DF6	<p>Ja, dan moet je aan een heel stel normen voldoen, ook de mestboekhouding bijhouden enzo. De mestboekhouding hield ik al bij van 1985. Met grondanalyses en bemestingsadvies. Ik had van alle hectares grondanalyses liggen. Maar ik deed het in vijf jaar, en het moest een jaar ervoor. Dat is eigenlijk het enige wat ik moest veranderen om aan die norm te voldoen. (red: door cross-compliance)</p> <p>...dus een kleine uitbreiding heeft plaatsgevonden eigenlijk...</p> <p>Ja, het melkquotum is wat uitgebreid...</p>	<p>...ik ben iets extensiever gaan boeren.</p> <p>Nou, het is zo, toen had ik dus minder land en in verhouding dus meer koeien per hectare, dus dan koop je wel eens wat producten bij. En nu probeer ik met eigen ruwvoer om dezelfde productie te halen, soms zonder aankoop van natte bijproducten. Wel met krachtvoer en maïs.</p> <p>Ja, bewust ook. Onder andere door de mestwetgeving.</p>	

<p>DF7</p>	<p>Nou, dat met die toeslagen, dat is meegenomen...</p> <p>Ja, tanklokaal moet netjes zijn, er moet geen andere rommel rondslingeren, de medicijnen moeten in de koeling zitten en zoiets allemaal. En bij houden wat je spuit en wat je doet.</p> <p>Nou, dat was allemaal te realiseren, dat is niet zo een probleem geweest.</p> <p>...want anders valt het niet mee om rond te komen. (red: zonder toeslagen)</p> <p>Dat neem je gewoon mee, je hoort dat je daar subsidie van kunt krijgen, dus dan doe je daar aan mee, dat is meegenomen.</p>	<p>Ja, mestafzet, daar moet ik ook rekening mee houden. Als je meer koeien gaat houden moet je meer mest af gaan zetten.</p> <p>Ja, we moeten de mest goed verdelen en de mestboekhouding moet kloppen he.</p>	<p>Ja, door nou geen quotum bij te kopen.</p> <p>Ja, ik ben een beetje afwachtend misschien wel.</p> <p>Het zou wel goed zijn als we wat meer quotum zouden hebben en om nu bij te kopen is niet meer rendabel, dus we zullen nog een aantal jaar moeten wachten.</p> <p>Dat duurt nog een jaar of vier, je kan nog wel een stuk aan de stal zetten, maar dan kan je het alleen maar leeg laten staan.</p> <p>Maarja, grond blijft zijn waarde behouden en melk is over drie jaar gedaan, met dat quotum.</p>
------------	--	--	---

Appendix 8: Data display - Target of strategic response per formal institutional change

	Institutional change 1 (2003 CAP reform)	Institutional change 2 (Changes in manure legislation)	Institutional change 3 (Quota abolishment)
Expansion	<p>De melktoeslag is gebaseerd op 1,3 miljoen liter melk, en straks dan gaat dat per liter melk natuurlijk hard naar beneden als je 3 miljoen per jaar gaat. Hij gaat niet mee met de nieuwe hoeveelheid melk, hij blijft bij de oude liters. En dus de invloed daarvan wordt ook steeds kleiner. En daar gokken we in mijn optiek ook steeds meer op.</p> <p>...dus een kleine uitbreiding heeft plaatsgevonden eigenlijk...</p> <p>Ja, het melkquotum is wat uitgebreid...</p>	<p>Het is eigenlijk wel even genoeg nu. (met de groei in melkkoeien)</p> <p>Ook met de nieuwe wetgeving er achter. (red: mestwetgeving die er voor zorgt dat het wel even genoeg is met de groei in melkkoeien)</p> <p>In 2000 zijn we ons jongvee uit gaan besteden, het opfokken daarvan.</p> <p>Nou, daar zat toch ook wel een beetje mestwetgeving achter. Omdat we maar veertig hectare grond hebben en toen hadden we 90 koeien, dat was net genoeg om de eigen mest op de grond te kunnen verwerken en alles wat het jongvee produceerde, dat moesten we afzetten. (red: waarom jongvee uitbesteed)</p> <p>Ja, mestafzet, daar moet ik ook rekening mee houden. Als je meer koeien gaat houden moet je meer mest af gaan zetten.</p>	<p>Nou, we hebben wel groter gebouwd, omdat we dachten dat de quoteringsafgeschaft zou worden. Dat heeft ook met stalindeling te maken.</p> <p>Na 2015 willen we de productie wel flink gaan verhogen. (red. geen gegeven argumentatie)</p> <p>Ja, daar ben ik wel bang voor. Je kunt zien in de varkenshouderij, de kleintjes vallen allemaal af. Ik denk dat we het niet tegenhouden, maar we houden het niet tegen, ook niet in de melkveehouderij. (red: op de vraag of hij bang is dat deze trend van schaalvergroting zich door zal zetten door de afschaffing van het melkquotum)</p> <p>Nou, als je op een gegeven moment geen gemiddeld quotum meer hebt, dat je aan de onderkant zit, met 30, 40 koeien, dan hou je er niets aan over. Je zal met de tijd mee moeten, anders hou je er geen boterham aan over.</p>
Extra land		<p>Nee, we huren op papier een flinke brok grond bij elders in het land en daar mogen we onze volledige mestproductie op meenemen, maar die mest brengen we daar niet heen, want die gebruiken we hier op onze grond.</p> <p>Vorig jaar toen hadden we dertien hectare en nu is het vijftien. Toen was het bos, een productiebos, en nu is het een dijkje van tig kilometer lang en vijftien meter breed. (red: dat</p>	

		<p>wordt bij gehuurd)</p> <p>Nou, wat voor ons dus de enige mogelijkheid is, is om land bij te kopen, of te huren. Gronduitbreiding is voor ons nog de enige mogelijkheid om nu nog een beetje goed onze mest af te kunnen zetten.</p> <p>...ik ben iets extensiever gaan boeren.</p> <p>Nou, het is zo, toen had ik dus minder land en in verhouding dus meer koeien per hectare, dus dan koop je wel eens wat producten bij. En nu probeer ik met eigen ruwvoer om dezelfde productie te halen, soms zonder aankoop van natte bijproducten. Wel met krachtvoer en mais.</p>	
Debt per liter milk	<p>Het enige wat je kunt doen is dan toch in de jaren dat je goed verdiend, goed sparen, zorgen dat je een buffertje maakt voor de jaren dat het wat minder gaat. En dat is iets wat wij nu moeten leren om te doen.</p> <p>Ja, dat proberen we wel ja. (red: te sparen in goede tijden)</p> <p>Het valt niet altijd mee, maar je moet gewoon proberen om elke maand een vast bedrag aan de kant leggen voor als het weer minder wordt.</p>		<p>Ik probeer mijn bedrijf financieel te verstevigen door af te lossen en tevens te investeren in de noodzakelijke dingen en voor de rest blijf ik even rustig zitten waar ik zit.</p> <p>Op dat moment heb ik de keuze gemaakt om geen geld meer over de balk te gooien, om af te wachten wat een eventuele volgende beperking wordt.</p> <p>Aflossen, niet investeren, financiële buffer vergroten, dat is één.</p> <p>...anticiperend op het afschaffen van het melkquotum en het vrijmaken van kapitaal en vrijmaken van grond en het telen van voedergewassen heb ik de keuze gemaakt om de suikerbieten af te stoten. En nu ga ik gespecialiseerd met melkkoeien verder.</p> <p>Nou, aflossen is ook een strategie van investeren. Op een moment dat je niet weet of een investering de juiste is, kan je ook</p>

			<p>investeren in het aflossen van vreemd vermogen. Dat levert ook rendement op, misschien minder dat wat veel mensen willen doen geloven, maar het betekend wel dat op het moment dat er duidelijkheid is in de keuze die je wil maken, dat je financiële ruimte hebt om er vol in te gaan. Je kan het geld maar een keer uit geven. Bij een verkeerde beslissing zit je er jaren aan vast. Nu zitten we toch twee voor twaalf, dan denk ik van nou, heb maar even geduld, zoals ik zei: knap het bedrijf of, doe aan welzijn, nieuwe boxen. Een goede basis leggen, zorgen dat er een goede fundering is gelegd. Kijk, met een goede fundering, kan je altijd groter of kleiner bouwen, dat maakt niet zoveel uit.</p> <p>Ja, dus nu geen hypotheken afsluiten...</p> <p>...ik ga nog geen stallen bouwen voor over vijf jaar.</p> <p>Je kan investeren in een stal, maarja goed, als je morgen een stal bouwt, mag je er nog niets mee doordat je het quotum niet hebt.</p> <p>Ja, maar nu hebben we alles weer afgelost, dus straks voor de hervormingen die eraan komen, staan we weer gelijk. (red: met andere melkveehouders)</p> <p>Ik ben er van overtuigd, dat als ik in 2015 maar financieel gezond ben, dat ik dan een stal wil bouwen, dat ik dat dan overleef. Maar je moet financieel goed gezond blijven.</p>
Amount of quota held			<p>Nou, ik heb zelfs deze week nog gekocht, en dat kan ik niet terugverdienen voor 2015. (red: melkquotum)</p>

			<p>...ik moet de hele tijd weer een beetje quotum kopen om aan het gemiddelde te voldoen.</p> <p>...ons streven is altijd geweest om het gemiddelde aantal, het gemiddelde quotum van Friesland Foods te produceren. Dat ligt momenteel rond de 630.000, 640.000 liter melk. En we zeggen altijd, als je heel gemiddeld leeft, dan blijf je altijd boer, snap je wat ik bedoel. Maar de ontwikkeling gaat verder, en we zullen wel mee moeten. Het gemiddelde wordt hoger.</p> <p>Want je wilt vooruit, maar je kan niet vooruit. (red: door afschaffing melkquotum)</p> <p>...de hele melkveehouderij kwam toch indirect stil te liggen. Waarom? Ja, je kan nu investeren in quotum, maar in principe kan dat ook niet, want ja het gaat eraf.</p> <p>Nou, we kopen nu sowieso niet meer bij, we verkopen eerder nog wat. (red: melkquotum)</p> <p>Ja, door nou geen quotum bij te kopen.</p> <p>Het zou wel goed zijn als we wat meer quotum zouden hebben en om nu bij te kopen is niet meer rendabel, dus we zullen nog een aantal jaar moeten wachten.</p> <p>Dat duurt nog een jaar of vier, je kan nog wel een stuk aan de stal zetten, maar dan kan je het alleen maar leeg laten staan.</p>
Different milk			<p>Ja, we hebben ook een beetje gefokt op eiwitten, op een bepaald soort type eiwit.</p> <p>...wij hebben een melktank gekocht die bijna net zo groot is als een vrachtwagen. En ik</p>

			<p>heb tegen onze man bij Campina wel eens gezegd, en ook tegen mijn zoon, die biotechniek heeft gestudeerd, of het mogelijk is om eens te onderzoeken of het kan om zulke melk te produceren dat we in drie dagen die tank vol kunnen krijgen. Dat kan met bepaalde geneesmiddelen en dan ben ik wel bereid om daarin te investeren als dat opbrengt.</p> <p>Ja, want hij wil zich dus kunnen onderscheiden in de melk eventueel, dus een bepaald soort eiwitten of iets dergelijks.</p> <p>We hebben ook een heel gevarieerd veebestand. Stel dat wij iets in de stapel hebben dat dertig procent heeft, dan kunnen wij binnen enkele generaties heel die veestapel geschikt maken. Dat is een van de voordelen van veel rassen gebruiken. Of althans, dat kan een voordeel worden.</p> <p>Ja, want nu heeft Campina bijvoorbeeld Merkmelk. Bepaalde gebieden hebben ze daarvoor aangewezen, ook voor de logistiek zeg maar. En daar ben ik altijd wel een beetje jaloers op, want misschien zou dat voor ons ook wel iets zijn. Nouja, als ik dan later een tankwagen produceer, dan kan het zo zijn dat Campina zegt: je zit dan wel niet in het goede gebied, maar bij jou rijdt gewoon een volle tankwagen, dus waarom niet.</p> <p>Dat is ook dankzij de EEG, als straks de quotering voorbij is, is dat misschien een mogelijkheid om een hogere prijs te realiseren.</p>
Entitlements	Toeslagrechten moet je natuurlijk ook rekening mee houden. Ik heb ook best veel toeslagrechten gekocht sinds 2003.		

	<p>Dus ik heb mn grond volgehouden en voor 40 hectare toeslagrechten gekocht.</p> <p>Nou, nu gaan ze het onderhand doen, maar ik kreeg wel vrij gauw in de gaten dat het goed zou zijn om je vrije grond vol te zetten met toeslagrechten. Er is niets waar je zo makkelijk geld mee verdient als met dat. Omdat je tot 2013 vrij zeker bent van je opbrengsten. Ik heb dat in een excelbestandje. Ik hoef maar in te voeren wat een toeslagrecht kost en wat het opbrengt en wat het rendement is.</p>		
<p>Technologies / investments</p>	<p>Ja, gebruikte technologieen, dat kan de strooimachine bij het kunstmest strooien zijn. Mest in de grond, emissiearm rijden.</p> <p>Nou, goed, een mestplaat voor de mest. (red: aangekocht)</p>	<p>Bijvoorbeeld een mestput. Ik moet er een bouwen om de opslagcapaciteit bij te houden... (red: mestwetgeving)</p> <p>Ja, zeven jaar terug, in 2003/2004, hadden we een strak plan om een hele grote mestvergister neer te zetten.</p> <p>We scheiden de mest ook nog.</p> <p>Ja best wel, een mestscheider, een apparaat die de dikke en de dunne fractie van de mest uit elkaar haalt. (red: op de vraag of ze voor het mest scheiden iets hebben moeten aanschaffen)</p> <p>De gedachte was dat de dikke fractie goed af te zetten is naar de akkerbouw, omdat het een goed vezelproduct is, een hoop organische stof en eenvoudig toe te dienen. (red: waarom de mestscheider aangeschaft)</p> <p>Stalindeling, alles wordt ruim opgezet in de nieuwe situatie met waterbedden, met rubber op de roosters, met beperking van ammoniak, mestopslag die voor 8 maanden is, nou, wat nog meer.</p>	<p>...wij hebben een melktank gekocht die bijna net zo groot is als een vrachtwagen. En ik heb tegen onze man bij Campina wel eens gezegd, en ook tegen mijn zoon, die biotechniek heeft gestudeerd, of het mogelijk is om eens te onderzoeken of het kan om zulke melk te produceren dat we in drie dagen die tank vol kunnen krijgen. Dat kan met bepaalde geneesmiddelen en dan ben ik wel bereid om daarin te investeren als dat opbrengt.</p> <p>Ja, die tank heb ik wel daarom zo groot gekocht. Groter kon ik hem ook niet kopen, want dan zijn er geen tankwagens die hem kunnen laden. Ja, en met die 450 koeien heb je hem dan ook ongeveer vol. Dus hij is niet afgestemd op de huidige grootte, maar wel op de grootte na 2015.</p> <p>Ten tweede de capaciteit van de stal op dit moment in gevechtstoestand brengen. Dat betekent dus iedere box die er zit in orde maken. Daar komen boxen in, matrassen, voersteunen worden op orde gemaakt, alles wordt in gereedheid gebracht voor als het</p>

			bepkend melkquotum er af gaat, om straks met 50% te kunnen groeien. En ik zeg ook dat dat gebeurt...
Animal well-being	Nouja, in dierwelzijn natuurlijk met de nieuwe stal. (red: naar aanleiding van de hervormingen in 2003) Stalindeling, alles wordt ruim opgezet in de nieuwe situatie met waterbedden, met rubber op de roosters		
Pasturing		De koeien gaan niet naar buiten, dus in dat op zicht is dierwelzijn wel wat minder. Ja, en dat is wel een gevolg van de hervorming. Ja toch wel, je moet efficiënter met je grasland omgaan. (red: waarom de koeien niet meer naar buiten gaan)	Weidegang denk ik dat nu nog wel kan, maar dat wordt ook steeds moeilijker.
Feed		Voer, eigenlijk hetzelfde ook wel, de mestwetgeving dan, je moet wat eiwitarmere voeren tegenwoordig... Ja, je bent nu echt heel veel bezig met een balans te vinden in je voer, met ja, een uitgebalanceerd voermengsel te gaan geven. ...het ureum gehalte moet naar beneden. Voer je teveel stikstof dan word je ook weer gepakt. Dat is bij fosfaat ook zo, dus je moet wat fosfaatarmere voeren. Ja, we voeren maïs bij, we proberen wel ons ureen, stikstofgetal in de melk zo laag mogelijk te houden. Binnen de perken. Maar die is bij ons niet extreem hoog en niet extreem laag.	Voeren doen we, zolang er quotering is, zo goedkoop mogelijk. Na de quotering mag het ooit wel eens wat meer kosten.
Nature preservation	Nee, ja, echt aanpassingen, ik denk wel onbewust, ik kan ze niet zo opnoemen. Maar al die regeltjes die je dan leest waar	...we zijn gewoon onze grond aan het uitmergelen en dat wordt elk jaar een stukje meer.	

	<p>je aan moet voldoen. Je mag niet maaien als er een Kievit aan het broeden is enzo, dat soort dingen, dat je ontheffing moet aanvragen. Je maait wel gewoon, maar als ze je er op komen controleren, dan kunnen ze zeggen van he, we kunnen je korten.</p> <p>En de laatste 25 centimeter van je grasland mag je niet bemesten, er zijn allemaal van die betuttelingsregelingen, ik kan ze niet allemaal opnoemen, maar goed, door de jaren heen zijn ze norm geworden en dan hou je je eraan.</p> <p>Ook kantjes strooien en dat soort dingen, en dat ploegen dat ze laatst bedacht hebben.</p> <p>Zijn wij toen niet aan natuurbeheer gaan doen in dat jaar? (...)Ja, ik geloof het wel. (...) Ik geloof niet dat we hier zo op ingespeeld hebben voor de rest.</p> <p>En bij houden wat je spuit en wat je doet.</p>		
--	---	--	--

Appendix 9: Data displays – Types of strategic response per formal institutional change

After each category, or type of strategic response, the number of dairy farmers that showed behavior that fits in that specific category, is indicated.

2003 CAP Reform		
Compliance (6)	Exploitation (2)	Proactive adjustment of strategy (3)
<p>Ook niet zo. Dat valt eigenlijk ook wel mee. In het begin moesten we dan maisland eggen enzo, maar dat is ook weer verdwenen.</p> <p>Dat hebben wij vorig jaar ook nog laten onderzoeken. Via het ELV heeft ons bedrijf onderzocht en nu zijn we zeg maar een beetje gecertificeerd. (red: cross-compliance)</p> <p>Het zijn van die dingen waarvan je weet dat die wetten er zijn en je weet dat je er aan moet voldoen. Je moet geen niet toegelaten middelen gebruiken en ik zou eigenlijk niet weten met welke dingen wij problemen hebben van die cross-compliance.</p> <p>Ja, inderdaad. (red: op de opmerking; U geeft aan dat u niet echt specifiek heeft gereageerd op de hervormingen van 2003. U kijkt naar wat andere bedrijven doen, en daar reageert u weer op.)</p> <p>Nee, ja, echt aanpassingen, ik denk wel onbewust, ik kan ze niet zo opnoemen. Maar al die regeltjes die je dan leest waar je aan moet voldoen. Je mag niet maaien als er een kievit aan het broeden is enzo, dat soort dingen, dat je ontheffing moet aanvragen. Je maait wel gewoon, maar als ze je er op komen controleren, dan kunnen ze zeggen van he, we kunnen je korten.</p> <p>En de laatste 25 centimeter van je grasland mag je niet bemesten, er zijn allemaal van die betuttelingsregelingen, ik kan ze niet allemaal opnoemen, maargoed, door de jaren heen zijn ze norm geworden en dan hou je je eraan.</p>	<p>Toeslagrechten moet je natuurlijk ook rekening mee houden. Ik heb ook best veel toeslagrechten gekocht sinds 2003.</p> <p>Dus ik heb mn grond volgehouden en voor 40 hectare toeslagrechten gekocht.</p> <p>Nou, nu gaan ze het onderhand doen, maar ik kreeg wel vrij gauw in de gaten dat het goed zou zijn om je vrije grond vol te zetten met toeslagrechten. Er is niets waar je zo makkelijk geld mee verdient als met dat. Omdat je tot 2013 vrij zeker bent van je opbrengsten. Ik heb dat in een excelbestandje. Ik hoef maar in te voeren wat een toeslagrecht kost en wat het opbrengt en wat het rendement is.</p> <p>...dus een kleine uitbreiding heeft plaatsgevonden eigenlijk...</p> <p>Ja, het melkquotum is wat uitgebreid...</p> <p>Dat neem je gewoon mee, je hoort dat je daar subsidie van kunt krijgen, dus dan doe je daar aan mee, dat is meegenomen.</p>	<p>Het enige wat je kunt doen is dan toch in de jaren dat je goed verdiend, goed sparen, zorgen dat je een buffertje maakt voor de jaren dat het wat minder gaat. En dat is iets wat wij nu moeten leren om te doen.</p> <p>Ja, dat proberen we wel ja. (red: te sparen in goede tijden)</p> <p>Het valt niet altijd mee, maar je moet gewoon proberen om elke maand een vast bedrag aan de kant leggen voor als het weer minder wordt.</p> <p>Dat zijn we niet gewend. We kregen altijd gewoon een redelijk stabiele melkprijs.</p> <p>Ja goed, tot vijf jaar terug wist je gewoon in januari wat je in december ging verdienen, de melkprijs stond eigenlijk vast. En als je dan pech had, dan had je een paar dode koeien en dan verdiende je wat minder. En dat is er nu wel echt af, er wordt veel meer aan de markt overgelaten.</p> <p>... strategie is belangrijker geworden natuurlijk. (red: door de Europese hervormingen van 2003)</p> <p>Dat heeft natuurlijk ook met de EEG te maken. Dat die belangrijker is geworden zorgt er ook voor dat je er mee rekening mee moet houden.</p> <p>Zijn wij toen niet aan natuurbeheer gaan doen in dat jaar? (...)Ja, ik geloof het wel. (...) Ik geloof niet dat we hier zo op ingespeeld hebben voor de rest.</p>

<p>Ook kantjes strooien en dat soort dingen, en dat ploegen dat ze laatst bedacht hebben.</p> <p>Ja, dat INR systeem, al die runderen bijhouden, op zich is dat wel een goed systeem, maar het is zo overtrokken allemaal.</p> <p>Ja, gebruikte technologieën, dat kan de strooimachine bij het kunstmest strooien zijn. Mest in de grond, emissiearm rijden.</p> <p>Nou, goed, een mestplaat voor de mest. (red: aangekocht)</p> <p>Die kantjes strooien enzo, en dat mest inrijden, doe je toch al sinds het verplicht is?</p> <p>Ja, dat wel, maar andere zaken, zoals je INR niet op orde hebben, dat is nu direct gekoppeld aan je bedrijfstoelage.</p> <p>Nou, ik denk met de INR dat we wel redelijk afwachtend zijn. We waren al redelijk consequent in het vroeg opgeven van zaken.</p> <p>Het is niet zo dat er een maatregel afgekondigd wordt, en dat ik gelijk vooraan sta en nu zullen we er eens even aan voldoen. Eerst moet er even gezeurd worden enzo, en dan vervolgens met een hoop gemopper er mee aan de gang gaan.</p> <p>Nouja, in dierwelzijn natuurlijk met de nieuwe stal. (red: naar aanleiding van de hervormingen in 2003)</p> <p>Ja, dan moet je aan een heel stel normen voldoen, ook de mestboekhouding bijhouden enzo. De mestboekhouding hield ik al bij van 1985. Met grondanalyses en bemestingsadvies. Ik had van alle hectares grondanalyses liggen. Maar ik deed het in vijf jaar, en het moest een jaar ervoor. Dat is eigenlijk het enige wat ik moest veranderen om aan die norm te voldoen. (red: door cross-compliance)</p>		<p>De melktoeslag is gebaseerd op 1,3 miljoen liter melk, en straks dan gaat dat per liter melk natuurlijk hard naar beneden als je 3 miljoen per jaar gaat. Hij gaat niet mee met de nieuwe hoeveelheid melk, hij blijft bij de oude liters. En dus de invloed daarvan wordt ook steeds kleiner. En daar gokken we in mijn optiek ook steeds meer op.</p>
---	--	--

<p>Nou, dat met die toeslagen, dat is meegenomen...</p> <p>Ja, tanklokaal moet netjes zijn, er moet geen andere rommel rondslingeren, de medicijnen moeten in de koeling zitten en zoiets allemaal. En bij houden wat je spuit en wat je doet.</p> <p>Nou, dat was allemaal te realiseren, dat is niet zo een probleem geweest.</p> <p>...want anders valt het niet mee om rond te komen. (red: zonder toeslagen)</p>		
---	--	--

Changes in manure legislation		
Compliance (4)	Proactive adjustment of strategy (2)	Concealment (1)
<p>...we zijn gewoon onze grond aan het uitmergelen en dat wordt elk jaar een stukje meer.</p> <p>Vorig jaar toen hadden we dertien hectare en nu is het vijftien. Toen was het bos, een productiebos, en nu is het een dijkje van tig kilometer lang en vijftien meter breed. (red: dat wordt bij gehoord)</p> <p>Nou, wat voor ons dus de enige mogelijkheid is, is om land bij te kopen, of te huren. Gronduitbreiding is voor ons nog de enige mogelijkheid om nu nog een beetje goed onze mest af te kunnen zetten.</p> <p>...het urene gehalte moet naar beneden. Voer je teveel stikstof dan word je ook weer gepakt. Dat is bij fosfaat ook zo, dus je moet wat fosfaatarm voeren.</p> <p>Voer, eigenlijk hetzelfde ook wel, de mestwetgeving dan, je moet wat eiwitarm voeren tegenwoordig...</p> <p>Ja, je bent nu echt heel veel bezig met een balans te vinden in je voer, met ja, een uitgebalanceerd voermengsel te gaan geven.</p> <p>Ja, we voeren maïs bij, we proberen wel ons ureum, stikstofgetal in de melk zo laag mogelijk te houden. Binnen de perken. Maar die is bij ons niet extreem hoog en niet extreem laag.</p> <p>Stalindeling, alles wordt ruim opgezet in de nieuwe situatie met waterbedden, met rubber op de roosters, met beperking van ammoniak, mestopslag die voor 8 maanden is, nou, wat nog meer.</p> <p>Bijvoorbeeld een mestput. Ik moet er een bouwen om de opslagcapaciteit bij te houden... (red: mestwetgeving)</p> <p>Ja, mestafzet, daar moet ik ook rekening mee houden.</p>	<p>Het is eigenlijk wel even genoeg nu. (met de groei in melkkoeien)</p> <p>In 2000 zijn we ons jongvee uit gaan besteden, het opfokken daarvan.</p> <p>Ook met de nieuwe wetgeving er achter. (red: mestwetgeving die er voor zorgt dat het wel even genoeg is met de groei in melkkoeien)</p> <p>Ja, zeven jaar terug, in 2003/2004, hadden we een strak plan om een hele grote mestvergister neer te zetten.</p> <p>Met welk doel.. Eigen mest proberen op te werken en energieneutraal bezig te zijn. (red: waarom het plan voor de mestvergister)</p> <p>De koeien gaan niet naar buiten, dus in dat opzicht is dierwelzijn wel wat minder.</p> <p>Ja, en dat is wel een gevolg van de hervorming. Ja toch wel, je moet efficiënter met je grasland omgaan. (red: waarom de koeien niet meer naar buiten gaan)</p> <p>We scheiden de mest ook nog.</p> <p>Ja best wel, een mestscheider, een apparaat die de dikke en de dunne fractie van de mest uit elkaar haalt. (red: op de vraag of ze voor het mest scheiden iets hebben moeten aanschaffen)</p> <p>De gedachte was dat de dikke fractie goed af te zetten is naar de akkerbouw, omdat het een goed vezelproduct is, een hoop organische stof en eenvoudig toe te dienen. (red: waarom de mestscheider aangeschaft)</p> <p>Nou, daar zat toch ook wel een beetje mestwetgeving achter. Omdat we maar veertig hectare grond hebben</p>	<p>Nee, we huren op papier een flinke brok grond bij elders in het land en daar mogen we onze volledige mestproductie op meenemen, maar die mest brengen we daar niet heen, want die gebruiken we hier op onze grond.</p>

<p>Als je meer koeien gaat houden moet je meer mest af gaan zetten.</p> <p>Ja, we moeten de mest goed verdelen en de mestboekhouding moet kloppen he.</p>	<p>en toen hadden we 90 koeien, dat was net genoeg om de eigen mest op de grond te kunnen verwerken en alles wat het jongvee produceerde, dat moesten we afzetten. (red: waarom jongvee uitbesteed)</p> <p>...ik ben iets extensiever gaan boeren.</p> <p>Nou, het is zo, toen had ik dus minder land en in verhouding dus meer koeien per hectare, dus dan koop je wel eens wat producten bij. En nu probeer ik met eigen ruwvoer om dezelfde productie te halen, soms zonder aankoop van natte bijproducten. Wel met krachtvoer en mais.</p> <p>Ja, bewust ook. Onder andere door de mestwetgeving.</p>	
---	---	--

Quota abolishment			
Waiting (6)		Following (1)	Adoption of a new business model (2)
Passive (5)	Proactive (3)		
<p>En ik ga nu de laatste jaren geen bokkensprongen uithalen qua strategie, qua fokkerij.</p> <p>Ik probeer mijn bedrijf financieel te verstevigen door af te lossen en tevens te investeren in de noodzakelijke dingen en voor de rest blijf ik even rustig zitten waar ik zit.</p> <p>Op dat moment heb ik de keuze gemaakt om geen geld meer over de balk te gooien, om af te wachten wat een eventuele volgende beperking wordt.</p> <p>Aflossen, niet investeren, financiële buffer vergroten, dat is één.</p> <p>Want je wilt vooruit, maar je kan niet vooruit. (red: door afschaffing melkquotum)</p> <p>...de hele melkveehouderij kwam toch indirect stil te liggen. Waarom? Ja, je kan nu investeren in quotum, maar in principe kan dat ook niet, want ja het gaat eraf.</p> <p>Ja, dus nu geen hypotheeken afsluiten...</p> <p>...ik ga nog geen stallen bouwen voor over vijf jaar.</p> <p>Je kan investeren in een stal, maarja goed, als je morgen een stal bouwt, mag je er nog niets mee doordat je het quotum niet hebt.</p>	<p>...anticiperend op het afschaffen van het melkquotum en het vrijmaken van kapitaal en vrijmaken van grond en het telen van voedergewassen heb ik de keuze gemaakt om de suikerbieten af te stoten. En nu ga ik gespecialiseerd met melkkoeien verder.</p> <p>Ten tweede de capaciteit van de stal op dit moment in gevechtstoestand brengen. Dat betekent dus iedere box die er zit in orde maken. Daar komen boxen in, matrassen, voersteunen worden op orde gemaakt, alles wordt in gereedheid gebracht voor als het beperkend melkquotum er af gaat, om straks met 50% te kunnen groeien. En ik zeg ook dat dat gebeurd...</p> <p>Nou, aflossen is ook een strategie van investeren. Op een moment dat je niet weet of een investering de juiste is, kan je ook investeren in het aflossen van vreemd vermogen. Dat levert ook rendement op, misschien minder dat wat veel mensen willen doen geloven, maar het betekent wel dat op het moment dat er duidelijkheid is in de keuze die je wil maken, dat je financiële ruimte hebt om er vol in te gaan. Je kan het geld maar een keer uit geven. Bij een verkeerde beslissing zit je er jaren aan vast. Nu zitten we toch twee voor twaalf, dan denk ik van nou, heb maar even geduld, zoals ik zei: knap het bedrijf of, doe aan welzijn, nieuwe boxen. Een goede basis leggen, zorgen dat er een goede fundering is gelegd. Kijk, met een goede</p>	<p>...ik moet de hele tijd weer een beetje quotum kopen om aan het gemiddelde te voldoen.</p> <p>...ons streven is altijd geweest om het gemiddelde aantal, het gemiddelde quotum van Friesland Foods te produceren. Dat ligt momenteel rond de 630.000, 640.000 liter melk. En we zeggen altijd, als je heel gemiddeld leeft, dan blijf je altijd boer, snap je wat ik bedoel. Maar de ontwikkeling gaat verder, en we zullen wel mee moeten. Het gemiddelde wordt hoger.</p> <p>Ja, daar ben ik wel bang voor. Je kunt zien in de varkenshouderij, de kleintjes vallen allemaal af. Ik denk dat we het niet tegenhouden, maar we houden het niet tegen, ook niet in de melkveehouderij. (red: op de vraag of hij bang is dat deze trend van schaalvergroting zich door zal zetten door de afschaffing van het melkquotum)</p> <p>Nou, als je op een gegeven moment geen gemiddeld quotum meer hebt, dat je aan de onderkant zit, met 30, 40 koeien, dan hou je er niets aan over. Je zal met de tijd mee moeten, anders hou je er geen boterham aan over.</p>	<p>Nou, we hebben wel groter gebouwd, omdat we dachten dat de quotering afgeschaft zou worden. Dat heeft ook met stalindeling te maken. Weidengang denk ik dat nu nog wel kan, maar dat wordt ook steeds moeilijker. Voeren doen we, zolang er quotering is, zo goedkoop mogelijk. Na de quotering mag het ooit wel eens wat meer kosten. Na 2015 willen we de productie wel flink gaan verhogen. (red. geen gegeven argumentatie)</p> <p>Ja, we hebben ook een beetje gefokt op eiwitten, op een bepaald soort type eiwit.</p> <p>...wij hebben een melktank gekocht die bijna net zo groot is als een vrachtwagen. En ik heb tegen onze man bij Campina wel eens gezegd, en ook tegen mijn zoon, die biotechniek heeft gestudeerd, of het mogelijk is om eens te onderzoeken of het kan om zulke melk te produceren dat we in drie dagen die tank vol kunnen krijgen. Dat kan met bepaalde geneesmiddelen en dan ben ik wel bereid om daarin te investeren als dat opbrengt.</p> <p>En wij volgen concurrenten op de voet voor nieuwe ideeën. Als er iets nieuws is dat mij aanstaat, dan doen we dat wel. (...) Nou ja goed, daarom zijn we ook wel van 1 naar 3 gegaan. Kijk we zijn nog steeds melkveehouder, maar je moet ook kijken waar iets te halen is.</p> <p>Ja, want hij wil zich dus kunnen onderscheiden in de melk eventueel, dus een bepaald soort eiwitten of iets</p>

<p>Maarja, stel dat we in 2015 dierrechten krijgen ofzo iets, of in ieder geval een soort van beperking, ja dan hebben ze nog niets aan die grote stal. Dan is dat een verkeerde keuze geweest.</p> <p>Nou, we kopen nu sowieso niet meer bij, we verkopen eerder nog wat. (red: melkquotum)</p> <p>Ja, eigenlijk wel. Maar niet zo zeer nog om dat. Dat heeft ook te maken met dat de stal vol zat. (red: op de vraag of ze hun hand op de knip hebben gehouden na de afschaffing van het melkquotum)</p> <p>Ja, door nou geen quotum bij te kopen.</p> <p>Ja, ik ben een beetje afwachting misschien wel.</p> <p>Het zou wel goed zijn als we wat meer quotum zouden hebben en om nu bij te kopen is niet meer rendabel, dus we zullen nog een aantal jaar moeten wachten.</p> <p>Dat duurt nog een jaar of vier, je kan nog wel een stuk aan de stal zetten, maar dan kan je het alleen maar leeg laten staan.</p> <p>Maarja, grond blijft zijn waarde behouden en melk is over drie jaar gedaan, met dat quotum.</p>	<p>fundering, kan je altijd groter of kleiner bouwen, dat maakt niet zoveel uit.</p> <p>Ik ga het in periodes invullen. Ik zie hier een periode zitten (red. voor de hervormingen), dan zit je in een veilige markt, dat is heel simpel. Je koopt je melkquotum, je produceert, je bent geen ondernemer, maar manager (red.: type 1). Het is een kwestie van bulk produceren, want elke liter krijg je ook uitbetaald. Dan heb je hier de periode vanaf 2006, waarin er erg veel onzekerheid was over het melkquotum. Gaat het nu afgeschaft worden of niet. Quotum kopen kan funest zijn, kan goed zijn, je weet het gewoon niet (red. dus type 4). Dan heb je de periode van 2009, 2010, 2011, weet ik veel, je ziet dat er zekerheid begint te komen, dat stabiele gebeuren. Of eigenlijk is dat zelfs tot 2015. (type 3). Langzaam ga je in deze fase anticiperen. Als dat quotum dan straks vrij komt, dan krijg ik de vrijheid om te experimenteren. Misschien dat ik dan, wat ik nu nooit zou doen, wel zou kiezen voor verbreding, dat weet ik nog niet. Als door de marktwerking dan massa niet meer kassa is, dan ga je het in andere dingen zoeken. (type 4) Je gaat het rendement per liter dan proberen te vergroten.</p> <p>Ja, maar nu hebben we alles weer afgelost, dus straks voor de hervormingen die eraan komen, staan we weer gelijk. (red: met andere melkveehouders)</p> <p>Ik ben er van overtuigd, dat als ik in 2015 maar financieel gezond ben, dat ik dan een stal wil bouwen, dat ik dat dan overleef. Maar je moet financieel goed</p>		<p>dergelijks.</p> <p>We hebben ook een heel gevarieerd veebestand. Stel dat wij iets in de stapel hebben dat dertig procent heeft, dan kunnen wij binnen enkele generaties heel die veestapel geschikt maken. Dat is een van de voordelen van veel rassen gebruiken. Of althans, dat kan een voordeel worden.</p> <p>Ja, een melkwagen kan niet meer dan dertig ton melk laden en zo groot is onze tank. Dus als ik iets specifiek wil doen, dan moet ook die tankwagens economisch benut zijn.</p> <p>Ja, want nu heeft Campina bijvoorbeeld Merkmelk. Bepaalde gebieden hebben ze daarvoor aangewezen, ook voor de logistiek zeg maar. En daar ben ik altijd wel een beetje jaloers op, want misschien zou dat voor ons ook wel iets zijn. Nouja, als ik dan later een tankwagen produceer, dan kan het zo zijn dat Campina zegt: je zit dan wel niet in het goede gebied, maar bij jou rijdt gewoon een volle tankwagens, dus waarom niet.</p> <p>Ja, die tank heb ik wel daarom zo groot gekocht. Groter kon ik hem ook niet kopen, want dan zijn er geen tankwagens die hem kunnen laden. Ja, en met die 450 koeien heb je hem dan ook ongeveer vol. Dus hij is niet afgestemd op de huidige grootte, maar wel op de grootte na 2015.</p> <p>Dat is ook dankzij de EEG, als straks de quotering voorbij is, is dat misschien een mogelijkheid om een hogere prijs te realiseren.</p>
--	---	--	--

	<p>gezond blijven.</p> <p>Nouja, goed in 2015 bouwen wij misschien ook wel een stal en dan staan we weer gelijk met de andere melkveehouders.</p> <p>Nou, ik heb zelfs deze week nog gekocht, en dat kan ik niet terugverdienen voor 2015. (red: melkquotum)</p> <p>Nu hou ik er bijvoorbeeld rekening mee dat er in 2015 toch nog een alternatief zou kunnen zijn voor quotering, maar je weet nog niet welk. Stel dat het er een keer komt, een soort van fosfaatrechten quotum. Niet zou dan praktischer zijn, maarja ambtenaren zijn niet altijd zo praktisch, om het melkquotum maar gewoon door te zetten, daar staat alles toch al voor. Maar als er een koequotum komt, dan wordt het interessant om de productie per dier te verhogen. En blijft er een soort melkquotum, dan moet je toch zorgen dat je kosten per liter zo laag mogelijk houdt.</p> <p>Maar ik heb altijd al gezegd: er is altijd nog een kansje dat er quotering blijft of dat er iets als vervanging komt. Dat kansje is eigenlijk in mijn beleving wel groter geworden de laatste twee, drie maanden. (...) Dat is met name groter geworden toen ik zag dat Verburg op haar vingers werd getikt omdat de mestproductie van 2003 werd overschreden. Nederland heeft destijds derogatie gekregen. Dat is een voorrecht dat wij dat kregen. En daar was een voorwaarde bij dat wij niet de mestproductie van 2003 zouden overschrijden. Dat was iedereen al weer</p>		<p>Er zijn redelijk duidelijke doelstellingen die we hebben. Binnen het kader van die doelstellingen, kunnen we wel een aantal dingen aanpakken, maar dat is maar marginaal gebeurd. Maar de stal die we nu hebben, in feite hebben we die doelstelling, en daar komt dus bij dat de quotering eraf gaat. En dan kunnen we wel zeggen van ja, maar nu moet ik perse toch alles doen, want er komt misschien wel een A of B quotum of wat dan ook.</p> <p>Wat ik wel heel essentieel vind, en die vraag heb ik ook aan districtsraden van FrieslandCampina gevraagd, kijk na 2015 de quotering eraf en ik heb heel nadrukkelijk de vraag gesteld: jullie nemen de liters melk af? En ze zeiden, ja, wij gaan ledenmelk afnemen. Nou, en dat vind ik heel essentieel om te weten. Want ik bouw die stal en ik leg mijn kop op het hakblok en we willen die stal straks vol hebben en het moet niet zo zijn dat FrieslandCampina in 2017 zegt: over die laatste miljoen liter moet je toch nog een dubbeltje betalen. Kijk, op dat vlak willen we gewoon weten waar we aan toe zijn, dan kunnen we strategie maken. Voor de rest, op het Brusselse beleid, dat geldt voor ons allemaal. En wij anticiperen daarop op het moment dat het ons past, zullen we daarmee aan de gang gaan. En voor de rest is het voor iedereen hetzelfde.</p>
--	---	--	--

	<p>vergeten, maar nu werd Verburg op haar vingers getikt. En dan vraag ik me af: hoe moeten wij in 2015 die twintig procent meer gaan melken als ze nu al op dr vingers wordt getikt. Dan ben ik een beetje bang dat anderen daar lucht van gaan krijgen en dat argument gaan gebruiken om toch een soort van koerechten op te zetten. Of toch een alternatief voor quotering.</p>		
--	--	--	--

Appendix 10: Endorsement letter FrieslandCampina

P.O. Box 2049, 3800 CA Amersfoort, The Netherlands

<bedrijfsnummer>

NAW

Onderwerp: Interview

Datum:

Ons kenmerk:

Geachte heer, mevrouw,

FrieslandCampina heeft het verzoek gekregen van de Universiteit van Tilburg om medewerking te verlenen aan een onderzoek. Dit onderzoek is erop gericht hoe melkveehouders strategisch reageren op grote veranderingen in Europese wetgeving. Hierbij moet u denken aan de hervorming van het Gemeenschappelijk Landbouw Beleid in 2003, of aan de aangekondigde afschaffing van het melkquotum in 2015.

Het onderzoek wordt uitgevoerd door de heer Mark Boonman, student aan de Universiteit van Tilburg. Hij wil graag een aantal interviews bij melkveehouders van FrieslandCampina afnemen. Wij willen u vragen of u uw medewerking wilt verlenen aan dit onderzoek. Mark Boonman zal u binnenkort mogelijk benaderen voor het maken van een afspraak voor een interview.

Wij willen u alvast hartelijk danken voor uw medewerking.

Met vriendelijke groet,

Atze Schaap
Directeur Coöperatieve Zaken

Appendix 11: Transcripts of interviews

Dairy Farmer 1

Date: 25 September 2010
Time: 09h30 – 10h45
Region: Zeeland

Besides the interviewer two people were present during the interview, the dairy farmer (Dairy Farmer 1.1) and his wife (Dairy Farmer 1.2), with whom he formed a business partnership.

--Start of interview--

Interviewer: Okay, de eerste vraag is, bent u aangesloten bij FrieslandCampina?

Dairy Farmer 1.1: Ja

Interviewer: In welk jaar bent u aan de leiding komen te staan van uw bedrijf?

Dairy Farmer 1.1: Nou, ik heb eerst natuurlijk in maatschap met mijn vader gezeten en nu met mijn vrouw, dus echt de leiding heb ik nog nooit gehad.

Interviewer: maar gezamenlijk?

Dairy Farmer 1.1: 85 ofzo?

Dairy Farmer 1.2: Jij bent in 82 van school gekomen en al eerder werd jouw vader ziek, dus ik denk, vanaf 82 doe jij al mee. Ja, eerder werd jouw vader ziek en had je al de leiding. Dus vanaf 82, toen je nog op school zat, ja.

Interviewer: Okay, ja dat is alleen om even te kijken of u ten tijde van alle hervormingen die ik onderzoek, dus vanaf voor 2000, ook de beslissingen nam.

Interviewer: Hoe lang verwacht u nog mede aan de leiding te staan van dit bedrijf? Ongeveer.

Interviewer: Ik hoop, ja dat ligt aan de gezondheid he. Ja, tot mn 65e, 67e.

Dairy Farmer 1.2: Ja, als je gezond blijft wel ja

Dairy Farmer 1.1: Ik hoop dat zij (red.: mijn zoons) het bedrijf over nemen.

Interviewer: De volgende vraag zou zijn: heeft u een opvolger, nou dat heb ik gezien (red.: ja)

Interviewer: Weet u hoeveel melkkoeien uw bedrijf ongeveer had in 2002?

Dairy Farmer 1.1: In 2002 hadden we er 150. Misschien 140.

Interviewer: En hoeveel melkkoeien heeft u momenteel, dat gaf u net eigenlijk al aan?

Dairy Farmer 1.1: 310

Interviewer: En weet u hoeveel land uw bedrijf had in 2002

Dairy Farmer 1.1: 75 hectare

Interviewer: En momenteel

Dairy Farmer 1.1: 127 geloof ik

Interviewer: Okay, dat is ook flink gegroeid..

Dairy Farmer 1.1: Ja, ook apart bij kunnen krijgen.

Interviewer: En dat ligt hier ook allemaal in de buurt?

Dairy Farmer 1.1: Ja, binnen 5 km allemaal

Interviewer: Wat voor melksysteem had uw bedrijf in 2002?

Dairy Farmer 1.1: Hetzelfde als nu. Zij aan zij melkstal, eenmansmelkstal.

Interviewer: En weet u toevallig de melkproductie per koe ongeveer in 2002?

Dairy Farmer 1.1: Ja, ongeveer 8000.

Interviewer: Ongeveer 8000, okay, en die is momenteel?

Dairy Farmer 1.1: ook zo.

Interviewer: Dan een vraag die misschien lastig is: kent u de omvang van uw bedrijf in NGE's?

Interviewer: Nee, dat durf ik zo niet te zeggen. Ik weet niet precies wat de maten daarvan zijn.

(...) Een tijd een gesprek over wat de maatstaf NGE inhoudt

Dairy Farmer 1.1: Dan iets wat als een persoonlijke vraag kan worden opgevat, daarom heb ik hem op een bepaalde manier geoperationaliseerd. Het gaat over hoe u uw financiële beweegruijnte in 2002 inschatte ten opzichte van andere melkveehouders, op een schaal van 1 tot 5. Vandaar ook dat dit onderzoek anoniem is gemaakt.

Dairy Farmer 1.1: Ja altijd wel redelijk, altijd met de bank natuurlijk. Maar we hebben altijd de bank wel bereid gevonden om met ons mee te gaan.

Interviewer: Het is ten opzichte van andere melkveehouders, wat als u het zo bekijkt?

Dairy Farmer 1.1: Wij zijn veel meer gegroeid als andere melkveehouders. Ik weet niet of dat als die anderen dat ook geprobeerd hadden, of ze dat ook zou zijn gelukt. Maar zeg maar 4.

Interviewer: Nu komen we een beetje bij de strategie vragen. Welke factoren bepalen over het algemeen de strategische beslissingen die u moet maken. Dus waar laat u zich door leiden in de beslissingen die u maakt?

Dairy Farmer 1.1: Ik probeer me eigenlijk door economische factoren te laten leiden.

Interviewer: En welke economische factoren bedoelt u dan specifiek?

Dairy Farmer 1.1: Eh, bij beslissingen, of er iets te halen valt.

Dairy Farmer 1.2: Is er geld aan te verdienen?

Interviewer: Berekent u dan ook van te voren het verwachte rendement?

Interviewer: In principe probeer ik dat wel te doen, dat is natuurlijk heel moeilijk. Ja er zijn heel veel dingen die niet concreet zijn. Ik probeer heel veel dingen concreet te maken, dus inschattingen te maken.

Interviewer: En zijn er ook andere dingen waar u verder naar kijkt?

Dairy Farmer 1.1: Nee eigenlijk niet, ik kijk ook niet te veel naar andere melkveehouders. Daar ben ik niet zo mee bezig.

Interviewer: En als u kijkt naar regelgeving, zijn er op dat gebied dingen waar u rekening mee moet houden in het proces van beslissingen maken?

Dairy Farmer 1.1: Ja natuurlijk moet je daar rekening mee houden.

Interviewer: En zijn er dan specifieke dingen die u als de belangrijkste zou kunnen aangeven? Over de laatste 10 jaar.

Dairy Farmer 1.1: Ja, waar moeten we rekening mee houden?

Dairy Farmer 1.2: Ja, Natura 2000, we hebben op tijd vergunningen aangevraagd.

Dairy Farmer 1.1: Ja daar hadden we achteraf geluk mee, want wij wisten niet dat Natura 2000 er aan kwam

Dairy Farmer 1.2: Ja, maar bouwblokvergroting is op tijd aangevraagd. Op dat punt zijn wij vooruitstrevend.

Dairy Farmer 1.1: Ja, het vergunningetraject is natuurlijk altijd vervelend, daar hebben we op zich wel geluk mee gehad.

Dairy Farmer 1.2: Nou, dat is niet alleen geluk, het zat er aan te komen, dus wij hebben haast gemaakt.

Dairy Farmer 1.1: Het zat er niet aan te komen, maar het was eigenlijk zo dat in deze gemeente er enkele grote varkensbedrijven zijn gekomen en die hebben toen de boel qua vergunningsverlening op slot gezet. De gemeente wist niet hoe daar mee om te gaan en konden niet anders dan dingen verzinnen om alles wat maar ammoniak produceerde tegen te houden. Dan wezen ze daar bloemdijken aan, die dan zogenaamd ammoniakgevoelig waren en binnen zoveel afstand mocht je niet bouwen. Daar vielen wij ook onder. In 99 hadden wij gebouwd. We hadden 160 koeien en het kon nooit meer worden door die bloemdijken. Toen dachten ze dat ze de varkensbedrijven op een andere manier al afgetimmerd hadden en dat het eigenlijk ook niet helemaal rechtvaardig was en toen hebben ze die afgeschaft. Toen was er voor ons geen regelgeving meer om het tegen te houden. Nu hebben we een vergunning aangevraagd voor 450 koeien. Na 3 jaar hebben we hem verlengd, en na 6 jaar hebben we hem uitgevoerd. Toen waren we er ook aan toe, omdat we uit ons jasje waren gegroeid. Dus vergunningen is een onderdeel waar je als veehouder wel rekening moet houden.

Interviewer: U bent dus erg gegroeid de afgelopen jaren. Heeft u ook een visie van waar u naar toe wilt in de aankomende jaren?

Interviewer: Nee, ik heb niet echt een idee van waar ik naar toe wil. Ik denk altijd, als ik dit doe en kan ik er iets aan verdienen, dan doen we dat maar.

Dairy Farmer 1.2: Ik heb jou een aantal jaar geleden wel eens horen zeggen: ik heb in de toekomst 350 koeien. Daar schrok ik toen wel van, dat was bij mij nog niet opgekomen. Maar jij had toen al wel dat doel voor ogen.

Dairy Farmer 1.1: Nou, dat weet ik niet of ik dat ooit voor ogen heb gehad. Misschien dat dat al in de vergunning stond, maar dat beeld heb ik niet echt bewust gehad.

Dairy Farmer 1.2: Dat was om andere mensen te prikkelen. Toen hadden we er nog maar 200.

Interviewer: Het is dus niet echt uitgepland, maar er is wel de wetenschap dat als er ergens geld ligt, dat u het probeert te pakken.

Dairy Farmer 1.1: Ja, als je dan toch een aantal kiest.. Kijk, nu hebben we een man in dienst, als je nog groter wordt, dan moet dat ook veranderen.

Dairy Farmer 1.2: Ja, ze zeggen altijd in de melkveehouderij: 60 koeien per persoon.

Dairy Farmer 1.1: Ja dat kan je met de juiste betrokkenheid nog wel rekken als je hard werkt.

Dairy Farmer 1.2: En een goede vrouw hebt. En goede kinderen.

Interviewer: En staat u ook open om uiteindelijk meer personeel aan te nemen?

Dairy Farmer 1.2: Ja ik denk het wel.

Dairy Farmer 1.1: Nou, het is op zich een man personeel, financieel gaat het heel goed, want die kunnen

we heel goed benutten. Een tweede man zouden we nu nog niet zo heel goed kunnen benutten, dus dat is nog niet echt interessant denk ik.

Dairy Farmer 1.2: En hier worden geen tractors gewassen of zo, er moet allemaal geld mee verdiend worden.

Dairy Farmer 1.1: Ja, je moet er ook echt vaste taken mee kunnen laten uitvoeren, we zijn niet zo flexibel. Maargoed, we dwalen af volgens mij. Wat betreft die vergunningen die invloed uitoefenen op strategische beslissingen, die zijn natuurlijk een beperking. Een hele belangrijke beperking. Het tweede zouden natuurlijk de mogelijkheden zijn. En de mogelijkheden hier in dit gebied waren wel gunstig, op mestafzetgebied en ook qua ruimte om meer koeien te gaan nemen. De grondprijs destijds ook.

Dairy Farmer 1.2: Nou, er zijn nog wel meer factoren van invloed. Bijvoorbeeld de melkaanvoer. Wanneer koop ik melkquotum?

Dairy Farmer 1.1: Ja, er zijn heel veel dingen waar je jezelf op baseert, ook heel veel kleine dingen.

Interviewer: Zoals?

Dairy Farmer 1.1: Nou, bij het investeren bijvoorbeeld, probeer je het toch anticyclisch te doen. Dus je let heel erg op andere boeren.

Dairy Farmer 1.2: Als zij maïs aan het hakselen zijn moet je melkquotum gaan kopen. Bijvoorbeeld.

Dairy Farmer 1.1: Ja, als iedereen gras aan het maaien is, moet je achter de computer gaan zitten en rond gaan bellen om te kijken waar er melkquotum te koop is. Die makelaars hebben dan niets te doen. En dat heeft altijd heel goed gewerkt, want rond die tijd daalde altijd de quotumprijs.

Interviewer: Dat is wel slim bekeken zeg. En zijn er nog andere kleine dingen? Omdat u aangaf dat er meerdere kleine dingen waren waar u rekening mee moet houden.

Dairy Farmer 1.1: Ja zijn er nog andere dingen?

Dairy Farmer 1.2: De melkaanvoer, de wereldmarktprijs van boter enzo..

Dairy Farmer 1.1: Ja, de wereldmarktprijs houden we ook wel altijd een beetje in de gaten. Onze markt is allemaal heel werelds geworden, dat was vroeger allemaal veel kleiner.

Interviewer: Dat is op zich wel interessant, want dat heeft te maken met de veranderingen die ik onderzoek. Daardoor is de wereldmarkt natuurlijk belangrijker geworden. Met de interventieprijs die omlaag is gegaan enzo.

Dairy Farmer 1.1: Sowieso waren de EEG maatregelen ook niet zo concreet enzo.. En er komen steeds meer regeltjes vanuit Brussel. Vroeger kwamen die uit Nederland of uit de gemeente ofzo.

Interviewer: Daar komen we straks ook nog even op terug. Mocht u later nog iets bedenken dat invloed heeft op uw strategische beslissingen, dan kunt u het altijd nog vermelden, het wordt toch opgenomen. Dan de volgende vraag, bent u bekend met de maatregelen die in 2003 zijn genomen en met de

afschaffing van het quotum straks?

Dairy Farmer 1.2: Wat was er in 2003?

Dairy Farmer 1.1: Nou, dat is voor de melkveehouderij niet zo heel belangrijk geweest natuurlijk. Toen zijn de toeslagrechten ontkoppeld.

Interviewer: En de interventieprijzen zijn verlaagd, en de cross-compliance is toen ingegaan, waardoor u rekening moet houden met een aantal dingen, want anders krijgt u uw single farm payment, zoals dat zo mooi heet, niet.

Dairy Farmer 1.1: Eigenlijk is toen alles al een beetje ingezet, waar we nu naar verder gaan richting 2015. De toeslagrechten zijn niet zo belangrijk voor een veehouder die gewoon melkveehouder is gebleven. Die blijven gewoon uitbetaald worden.

Interviewer: Van welke aspecten heeft u wel wat gemerkt? Heeft u bijvoorbeeld iets gemerkt van cross-compliance?

Dairy Farmer 1.1: Ook niet zo. Dat valt eigenlijk ook wel mee. In het begin moesten we dan maisland eggen enzo, maar dat is ook weer verdwenen. Toeslagrechten moet je natuurlijk ook rekening mee houden. Ik heb ook best veel toeslagrechten gekocht sinds 2003.

Interviewer: En dat had u anders niet gedaan?

Dairy Farmer 1.1: Nee, anders kon je het niet eens kopen.

Interviewer: Weet u nog wanneer u hoorde van de hervormingen die in 2003 kwamen.

Dairy Farmer 1.1: Nou, precies weet ik niet, maar wij werden wel flink van tevoren gewaarschuwd. Tegelijk kwamen eigenlijk nieuwe mestwetten, de derogatie en die hadden eigenlijk meer invloed op de meeste boeren. Dat was ook voor de voorlichters een drukke tijd, want die moesten twee dingen tegelijk uit leggen. Elk groot kantoor vond het ook wel nodig om een voorlichtingsavond in te plannen en wij gingen ook overal naar toe, dus wij hoorden drie keer per week hetzelfde verhaal. Mensen vertelden dan hoe zij dachten dat het ging worden. Ik ben daar, volgens mij, wel goed voorbereid aan begonnen.

Interviewer: En weet u nog wanneer u voor het eerst hoorde van de quotumafschaffing.

Dairy Farmer 1.1: Nee, dat kan ik niet precies zeggen natuurlijk. Maar zolang het quotum er is wordt er al over afschaffen gepraat he. Dus in het beginnen waren er altijd einddata. Er waren eigenlijk wel van die data waarvan je aan kon voelen dat het verlengd zou worden. En nu was dat niet zo.

Interviewer: En bent u daar toen ook op gaan anticiperen?

Dairy Farmer 1.1: Nou, in het begin hebben wij vrij laat melkquotum gekocht. Ik wilde dat laten. Het eerste quotum kochten wij pas na vier jaar. Terwijl wij eigenlijk veel te weinig koeien hadden toen. Ik kwam net van school en we moesten door de quotering onmiddellijk twintig procent minder gaan melken. En dat terwijl we juist veertig procent meer wilden gaan melken omdat ik thuis kwam. Toen heb ik een tijdje 15 koeien moeten melken. Dat vond ik wel heel erg vervelend.

(...) Toen kwam er een gesprek los over wat ander industrieën waren waar ze toen wel eens naar hadden gekeken om in te gaan. Niet relevant voor het onderzoek.

Interviewer: Ik zal straks nog even specifiek ingaan op hoe u hebt geanticipeerd op de afschaffing van het melkquotum. U gaf net al een beetje aan dat uw bedrijf niet zo heel heftig werd geraakt door de hervormingen van 2003, dat dat enigszins meeviel. Maar hoe zit dat voor de afschaffing van het melkquotum? En op welke manier?

Dairy Farmer 1.2: Nee. Nee, volgens mij is het voor ons gunstig.

Interviewer: Maar dat kan natuurlijk ook inhouden 'geraakt worden door', op een gunstige manier.

Dairy Farmer 1.2: Nou, ik denk dat jij wel een ondernemer bent voor de vrije markt.

Dairy Farmer 1.1: Ja, dat zal op zich wel. We proberen het melkquotum dat we kopen wel terug te verdienen.

Interviewer: En dat is moeilijk?

Dairy Farmer 1.1: Nou, ik heb zelfs deze week nog gekocht, en dat kan ik niet terugverdienen voor 2015. Maar ik heb altijd al gezegd: er is altijd nog een kansje dat er quoterings blijft of dat er iets als vervanging komt. Dat kansje is eigenlijk in mijn beleving wel groter geworden de laatste twee, drie maanden.

Interviewer: En waarom denkt u dat?

Dairy Farmer 1.1: Dat is met name groter geworden toen ik zag dat Verburg op haar vingers werd getikt omdat de mestproductie van 2003 werd overschreden. Nederland heeft destijds derogatie gekregen. Dat is een voorrecht dat wij dat kregen. En daar was een voorwaarde bij dat wij niet de mestproductie van 2003 zouden overschrijden. Dat was iedereen al weer vergeten, maar nu werd Verburg op haar vingers getikt. En dan vraag ik me af: hoe moeten wij in 2015 die twintig procent meer gaan melken als ze nu al op dr vingers wordt getikt. Dan ben ik een beetje bang dat anderen daar lucht van gaan krijgen en dat argument gaan gebruiken om toch een soort van koerechten op te zetten. Of toch een alternatief voor quoterings. Europees gezien zal het wel gaan verdwijnen hoor, maar de kans dat er een beperking komt is wel groter geworden.

Interviewer: Okay, en is dat ook de reden dat u dat melkquotum laatst nog heeft aangekocht, of is er ook nog een andere reden daarvoor?

Dairy Farmer 1.1: Nou ja, het melkquotum is vrij makkelijk uit te rekenen of dat rendabel is. Het enige probleem is dat je de eindwaarde van 2015 moet opschrijven. Dat je een inschatting moet maken van wat het dan nog waard is. Als je dan nul opschrijft, dan kwam het nu niet uit. Of althans, net niet. Maar schrijf je daar, vroeger heb ik altijd gezegd twintig cent de liter, dat vond ik altijd een redelijk eindwaarde, nu is het iets verhoogd, dan komt het net wel uit.

Interviewer: Als u kijkt naar de hervormingen die hebben plaatsgevonden. Is er dan een oorzaak gevolg relatie in hoe u met uw strategie omgaat, dus u ziet wat er gebeurt, dus ik ga dit doen. Of ik neem het mee in het proces, en tussen alle andere dingen denk ik er wel eens aan?

Dairy Farmer 1.1: Als ik dingen hoor, dan wordt het meteen in mijn beleving ingepast. Als het de bedoeling is dat ik meteen reageer, dan reageer ik meteen.

Dairy Farmer 1.2: Hm, misschien moeten er af en toe nog eens een paar nachtjes over worden geslapen.

Interviewer: Okay, helder, dan komen we nu tot het belangrijkste deel van het onderzoek. U heeft al een aantal dingen genoemd, maar ik wil echt specifiek kijken wat u heeft gedaan. U zegt dat u het vrijwel meteen meeneemt. Welke strategische beslissingen heeft u genomen na 2003? Wat is er veranderd specifiek? Welke beslissingen heeft u genomen en hoe zijn ze precies door de hervormingen beïnvloed?

Dairy Farmer 1.1: Nou, de quotering kan je daar best bij pakken. De interventieprijs verlaging merken wij als boer niet zo veel van, want wij krijgen onze melkprijs gewoon van Campina. En zij hebben volgens mij afgelopen jaar de melkprijs pas voor het eerst op interventieniveau gehad. Afgelopen zomer ongeveer. Hoewel, zodanig laag, dat je het ook echt merkte. Daarvoor was het altijd een vangnet voor de fabrieken. Je merkte er vroeger veel minder van dan nu. Er is altijd gezegd dat we een meer fluctuerende melkprijs zouden gaan krijgen. Maar of ik daar toen al echt strategische beslissingen op genomen heb...

Interviewer: U kunt het begrip 'strategische beslissingen' natuurlijk breed pakken. Ik heb hier voor u een document waarop ik een aantal dingen heb opgeschreven die met strategie te maken kunnen hebben. Dat is helemaal niet compleet, dus als u andere dingen hebt hoor ik ze graag. Maar het kan een goede indicatie zijn.

Dairy Farmer 1.1: Groei hebben we gedaan. Nieuwe markten hebben we niet echt gedaan. Ja, toeslagrechten hebben we flink aangekocht. Ja, we hebben ook wel gekeken of we misschien biologisch moesten worden. Dat hebben we wel eens onderzocht.

Interviewer: En hoe is dat uiteindelijk vergaan?

Dairy Farmer 1.1: Nou, dat is om diverse redenen niet doorgestaan.

Dairy Farmer 1.2: We waren niet flexibel genoeg.

Dairy Farmer 1.1: En Campina komt geen melk halen in deze regio, dat is ook een reden. En ik had een hele goede samenwerking met een akkerbouwer die daar helemaal niet in mee wilde. Dus dan moest ik hem laten vallen en dat vond ik ook wel weer jammer.

Interviewer: En wat voor soort samenwerking is dat?

Dairy Farmer 1.1: Ja alle grond komt op een hoop eigenlijk. Ik ben zelf niet gewend om in het land rond te rijden en hier kunnen ze dat allemaal heel goed. Die hebben heel veel machines, dus we werken samen en hij teelt zijn aardappelen en uien op mijn land. En ik heb dan nog wel wat bietenquotum.

Interviewer: En hoe lang heeft u al die samenwerking?

Dairy Farmer 1.1: Met hem sinds 99. En daarvoor met een ander.

Interviewer: Het is dus altijd al een beetje zo geweest?

Dairy Farmer 1.1: Ik zou dat altijd wel een beetje zo zoeken ja. Het mooie voor mij is dat ik dan de beslissingsmomenten op het land niet hoeft te nemen. Hij zegt wat er moet gebeuren en hij doet dat ook.

Interviewer: Is er ook wat in dat samenwerkingsverband veranderd naar aanleiding van de hervormingen in Europese wetgeving?

Dairy Farmer 1.1: Ik denk het niet eigenlijk. We hebben toen een tienjarig plan uitgestippeld, eigenlijk te lang hoor. Maar die is bijna afgelopen, en dan gaan we weer opnieuw wat opstellen.

Interviewer: En heeft u al een idee hoe dat eruit gaat zien?

Dairy Farmer 1.1: Van mij kan het wel verder gaan, maar dan op een kortere termijn. Maar niet veel anders dan dat het nu is.

Interviewer: Interessant. Okay, dat onderzoeken van de biologische optie, is dat ook mede voortgekomen uit veranderingen in Europese wetgeving?

Dairy Farmer 1.1: Nee, dat was economisch. Het kwam voorbij en ik wilde toch wel eens kijken. Ik zag wel mogelijkheden voor ons bedrijf om dat praktisch in te vullen, dus het was de moeite om het eens goed uit te rekenen.

Interviewer: En zijn er nog andere dingen van het document? Technologieën bijvoorbeeld?

Dairy Farmer 1.1: Ja technologieën houd je ook wel rekening mee, we hebben vandaag geen melkrobot, maar je moet wel beseffen dat je steeds meer melk per arbeidskracht moet gaan melken. Als dit bedrijf met robots ingevuld zou worden, kan je het naar mijn idee wel met twee man rondzetten. Stalindeling ben je altijd mee bezig natuurlijk.

Interviewer: Een aantal van deze dingen vinden natuurlijk hun oorsprong in de cross-compliance. U moet aan een aantal voorwaarden voldoen. Hebt u daar nog kleine aanpassingen op gemaakt om daar aan te voldoen, of daar alvast op voor te lopen.

Dairy Farmer 1.1: Nou, dat cross-compliance, dat zijn ook dingen waar wij als normale boer ook al aan voldoen. Daar hebben wij als melkveehouder niet zoveel weet van. Er zijn van die grote lijsten en die moet je dan invullen en dan vul je overal in dat je voldoet. Dat hebben wij vorig jaar ook nog laten onderzoeken. Via het ELV heeft ons bedrijf onderzocht en nu zijn we zeg maar een beetje gecertificeerd. En nu krijgen we dus zogenaamd minder controles. Daar kwamen zij mee en daar zat ook een beetje subsidie op. Om dat te onderzoeken kost ongeveer 2000 euro en dan hielden ze een hoop geld over en dan kon ik nog iets anders laten onderzoeken. Toen hebben zij onderzocht of dat biologische hier kon. Maar het rapportje zelf van de cross compliance heb ik nog niet eens ingekeken. Het zijn van die dingen waarvan je weet dat die wetten er zijn en je weet dat je er aan moet voldoen. Je moet geen niet toegelaten middelen gebruiken en ik zou eigenlijk niet weten met welke dingen wij problemen hebben van die cross-compliance.

Interviewer: En als we gaan kijken naar de afschaffing van het quotum, want dat heeft dan een groter

effect. Zijn er dan dingen van deze lijst die u van plan bent aan te gaan passen of die u al heeft aangepast? Waarbij u die maatregel in het achterhoofd heeft gehad. Het hoeft natuurlijk niet de hoofdreden te zijn geweest.

Dairy Farmer 1.1: Nou, we hebben wel groter gebouwd, omdat we dachten dat de quotering afgeschaft zou worden. Dat heeft ook met stalindeling te maken. Weidegang denk ik dat nu nog wel kan, maar dat wordt ook steeds moeilijker. Voeren doen we, zolang er quotering is, zo goedkoop mogelijk. Na de quotering mag het ooit wel eens wat meer kosten. Na 2015 willen we de productie wel flink gaan verhogen. Verduurzaming is een beetje een modewoord. Maar daar houden we wel rekening mee in de fokkerij. Ik kruis heel veel met ander rassen. Het grootste voordeel is toch wel, economisch gezien, dat je vrij flexibel ermee bent. Je kunt hele lagen kosten voeren met gekruiste dieren. En omdat ze een eerste kruising zijn kan je er ook hoge opbrengsten mee behalen.

Interviewer: Zijn er nog andere dingen waarin u rekening moest houden met de hervormingen?

Dairy Farmer 1.1: Nou ja, je moet eigenlijk overal rekening mee houden. Het is toch altijd een samenspel. Wat kleine dingen veranderen en in je hoofd verandert het mee.

Interviewer: Hoe groot zou u de invloed schatten van de Europese wetgeving op uw beslissingen, ten opzichte van andere dingen.

Dairy Farmer 1.1: Nou, omdat we quotering hebben is die invloed wel heel groot te noemen. De andere dingen van de EEG, ze tellen wel mee. Het leek immers vanwege Natura 2000 dat we hier niet meer koeien zouden kunnen gaan houden. De invloed van de EEG wordt toch wel steeds groter. De mestwetgeving komt eigenlijk ook vanuit Europa.

(...) Onderbroken door een telefoontje.

Interviewer: En wat is uw mening erover dat die invloed steeds groter wordt?

Dairy Farmer 1.1: Ja kijk voor hen is het natuurlijk een groter geheel, dus de afstand tot de boeren wordt steeds groter. Dat zie je dan aan die Natura 2000 gebieden, die planten ze zomaar overal neer en niemand weet hoe ze er mee om moeten gaan, ook de Nederlandse overheid niet. Zit je in een gemeente of dorps overheid niveau, dan krijg je concretere regels, als niet op zaterdag je mest uitrijden. En ook toegespitster op je eigen bedrijf. Europa is allemaal een beetje in het groot en daar kun je geluk mee hebben en pech mee hebben. Wij hebben het geluk dat wij als melkveehouderij zowat de grootste tak van Europa zijn samen met de akkerbouw. Dan houden ze in ieder geval altijd wel wat rekening met je. Bijvoorbeeld, vleesvee destijds, dat was hier vroeger best veel in de buurt. Dat is toen met een handtekening onder een bepaald soort regelgeving de das omgedaan.

Interviewer: En de melkveehouderij is natuurlijk altijd onder de zware regeling gevallen.

Dairy Farmer 1.1: En er wordt ook veel gelobbyed. En bij kleine takken is dat een stuk minder. Dat zie je nu ook bij de geiten. Bij die maatregelen worden sommige bedrijven volledig over het hoofd gezien. En als er zoiets zou plaatsvinden in de melkveehouderij denk ik toch dat het dan iets gedetailleerder uitgevoerd zou worden. Er wordt dan iets meer rekening gehouden met de bedrijven, ook omdat er meer kennis van is. Maar aan de andere kant kan je als kleine bedrijfstak ook veel voordeel hebben omdat er geen regelgeving is.

(...) niet relevant gesprek over kleine sectoren

Interviewer: Goed, eigenlijk heb ik hier al antwoord op gekregen, maar wanneer begon u rekening te houden met de hervormingen?

Dairy Farmer 1.1: Ja, meteen toen ik ervan hoorde.

Interviewer: Waarom heeft u besloten om op deze manier te reageren en niet op een andere manier? U heeft besloten meer te gaan groeien omdat daar naar uw mening het geld ligt.

Dairy Farmer 1.1: Ja, het moet uiteindelijk wel rendabel zijn. Efficient gaan werken met dezelfde hoeveelheid koeien is moeilijker. Dat efficient werken proberen we natuurlijk ook. Dat moet ook wel, want anders krijgen we van de bank het geld niet.

Interviewer: Zijn er bepaalde beslissingen die u heeft gemaakt, waarin u rekening had gehouden met de hervormingen, die u later weer heeft aangepast of misschien zelfs ongedaan gemaakt.

Dairy Farmer 1.1: Ja ongetwijfeld ook wel.. Omdat je altijd in het begin denkt van: het zal wel zo gaan gebeuren, dus dan hou je er al rekening mee. Maar daarna worden dingen ook concreet. Nu hou ik er bijvoorbeeld rekening mee dat er in 2015 toch nog een alternatief zou kunnen zijn voor quotering, maar je weet nog niet welk. Stel dat het er een keer komt, een soort van fosfaatrechten quotum. Niet zou dan praktischer zijn, maarja ambtenaren zijn niet altijd zo praktisch, om het melkquotum maar gewoon door te zetten, daar staat alles toch al voor. Maar als er een koequotum komt, dan wordt het interessant om de productie per dier te verhogen. En blijft er een soort melkquotum, dan moet je toch zorgen dat je kosten per liter zo laag mogelijk houdt. En als blijkt dat er echt niets komt, dan zullen we ook nog wel wat bij moeten stellen. Dan zal ik mn melkquotum ook weer moeten verkopen. En dat sluit ik ook niet uit. Ik heb ook wel een paar keer al melkquotum verkocht. Melkquotum heeft voor mij altijd een soort bandbreedte. Onder een bepaald niveau koop ik het en boven een bepaald niveau verkoop ik het. Maar die bandbreedte is groot hoor. Die stap om te verkopen neem je niet zo maar hoor.

Interviewer: Wat ik nog wil weten is welke informatiebronnen u raadpleegt als er beslissingen gemaakt moeten worden?

Dairy Farmer 1.1: Nou, in principe ben ik actief studieclub lid. Eigenlijk ga ik overal naar toe. Iedereen in de omgeving zal zeggen dat als er iets georganiseerd wordt, dat ik er bij zal zijn. Die avonden of dagen zijn belangrijk, maar ook de stemming van collega's is belangrijk. Dus ik luister goed hoe die denken en reageren, want ik wil toch net anders reageren. En daarnaast lees ik ook heel veel fora voor ontwikkelingen. Die hebben de functie van de avonden deels ook wel wat overgenomen. Daar zijn ook boeren aan het discussiëren over dat soort onderwerpen. Ik ben daarop geen actief deelnemer, maar ik lees wel alles om op de hoogte te blijven van wat er speelt en hoe zij er mee omgaan.

Interviewer: Wat zou u kwalificeren als uw hoofdbron van informatie?

Dairy Farmer 1.1: Dat toch wel de fora, die zijn wel het belangrijkste geworden. Het melkquotum prikbord, dat ging ook altijd wel over het melkquotum en over economische beslissingen, dat volgde ik ook altijd. Want stemming is ook heel belangrijk. Stemming, en dan niet alleen van de prijs, maar ook in het algemeen is belangrijk. Als de stemming niet goed is, is het tijd om te investeren. Daar moet je zelf

een beetje boven kunnen staan.

Dairy Farmer 1.2: Vakbladen worden ook wel gelezen.

Dairy Farmer 1.1: Ja die lees ik ook wel, maar ze zijn steeds meer gewoon om een beetje plaatjes te kijken. En die studieclubs zijn ook nog wel belangrijk, voor die nieuwe maatregelen, maar dat is ook steeds meer voor de gezelligheid.

Interviewer: En wie hielpen u direct of indirect in het maken van deze beslissingen?

Dairy Farmer 1.1: Mijn vrouw is daarin de hoofdmoot denk ik.

Dairy Farmer 1.2: Ja, maar ik heb niet zoveel te zeggen. Ik ben er meer voor het gevoel, de emotie.

Dairy Farmer 1.1: Ja, soms zegt ze iets wat me wel ligt, en dan voer ik het uit. Ja de neuzen moeten natuurlijk wel dezelfde kant opstaan.

Interviewer: En wie dan nog meer? Misschien uw zoons?

Dairy Farmer 1.1: Ja, dat begint nu ook wel. Niet dat die nu zo heel veel invloed hebben. Misschien dat ik rekening houdt met het feit dat zij komen.

Dairy Farmer 1.2: Ja soms houd je er rekening mee in de zin van dat ze er dan meer zin in hebben, zoals bij de aanschaf van bepaalde machines.

Dairy Farmer 1.1: Bepaalde dingen schrijf ik ook af. Ik heb een paar jaar geleden een kunstmestbestrooier gekocht, maar ik heb er zelf nog niet op gereden. Mijn zoon vond dat wel interessant, maar dan moet hij er ook maar op rijden. Ook eventueel voor een robot straks, mogen zij die beslissing nemen. Nu blijven we met deze grootte deze melkstal aanhouden, maar na verloop van tijd moet daar toch een beslissing over worden gemaakt en die mogen zij dan maken.

Interviewer: En voor de rest? Misschien uw medewerker?

Dairy Farmer 1.1: Nee, die heeft heel weinig invloed. Dat is een Pool en hij stottert heel erg. Maar die heeft ook niet zoveel verstand van koeien enzo. Hij doet gewoon zijn werk. Ik luister wel in andere opzichten naar hem. Hij zegt nu dat in Polen de snelwegen allemaal zo op orde komen vanwege het voetbal. Ik las laatst ook dat er nu daar ontzettend veel vooruitgang is qua infrastructuur. Net als dat indertijd met Portugal is geweest. Daar zijn we ook met een studiereis eens gaan kijken.

Dairy Farmer 1.2: Wij gaan ook best veel in het buitenland kijken hoor.

Dairy Farmer 1.1: Daar in Portugal is nu een hele mooie infrastructuur gekomen aan snelwegen, wat er prachtig bij ligt eigenlijk. Dat heeft er best voor gezorgd dat er intussen best veel melkveehouderij vanuit Nederland daar naar toe is gegaan. En ik zie dat in Polen ook nog wel. Kijk, nu komen de Polen naar hier, maar als je ziet dat ze zo vooruit gaan daar en dat er heel veel mensen wonen die willen werken en eigenlijk ook wel verstand van koeien hebben. Omdat er twee miljoen Poolse boeren zijn die dan gemiddeld twee koeien hebben geloof ik. Daar moet je toch rekening mee houden, dat Polen een land is waar melkveehouderij zou kunnen toenemen.

Interviewer: Okay, dan een vraag die ik op twee verschillende manieren ga stellen. Eerst stel ik hem gewoon. Is uw algemene strategische oriëntatie veranderd doordat u rekening hield met de hervormingen in uw strategische beslissingen? De manier waarop u naar uw strategie kijkt, wat uw algemene beeld is van uw strategie.

Dairy Farmer 1.1: Ja dat zal ongetwijfeld ook wel zo zijn.

Dairy Farmer 1.2: Die is door de jaren veel veranderd ja. Dat zal ook wel door de EEG komen.

Interviewer: En hoe is die veranderd?

Dairy Farmer 1.1: Nouja, strategie is belangrijker geworden natuurlijk. Maarja, hoe die veranderd is..

Dairy Farmer 1.2: Die is natuurlijk wel steeds extremer geworden.

Dairy Farmer 1.1: Dat heeft natuurlijk ook met de EEG te maken. Dat die belangrijker is geworden zorgt er ook voor dat je er mee rekening mee moet houden.

Interviewer: En dan zal ik de vraag op de andere manier stellen. In het volgende document kunt u omschrijvingen van 4 types bedrijven lezen. In welke categorie zou u uw bedrijf in hebben gedeeld in 2002 en waar zou u het momenteel in indelen? En waarom?

Dairy Farmer 1.1: Nou, we zijn iets meer van 1 naar 3 gegaan. 4 zijn we in ieder geval niet en twee ook niet.

Dairy Farmer 1.2: Ja, maar we zijn niet echt een voorloper ofzo.

Dairy Farmer 1.1: Ja, maar het hoeft niet over techniek te gaan persé. Dat gaat ook over het aankopen van toeslagrechten enzo. En wij volgen concurrenten op de voet voor nieuwe ideeën. Als er iets nieuws is dat mij aanstaat, dan doen we dat wel. Zoals veel andere melkveehouders zitten we natuurlijk ook in 1. We zijn vakman, geboren als melkveehouder, en we hebben ook het idee dat er niets anders is. Verbreding doe je uit armoede. Nou ja goed, daarom zijn we ook wel van 1 naar 3 gegaan. Kijk we zijn nog steeds melkveehouder, maar je moet ook kijken waar iets te halen is.

Dairy Farmer 1.2: Ja als jij vroeger een aardappelloods zag, dan was je hem al aan het indelen voor de koeien, waar de ligboxen zouden moeten komen enzo. Maar als je er nu een ziet, dan denk je: daar kan voor zoveel hectare aardappelen in en de rest kan ik verhuren.

Dairy Farmer 1.2: Ik ben het ook wel eens met die stap van 1 naar 3.

Dairy Farmer 1.1: 2 in ieder geval niet, wij zijn niet bezig in de melkmarkt in de afzet van ons product. Er zijn spelregels, en in dat opzicht zijn wij ook een beetje 4, en daar moeten we ons aan houden. Maar bij 4 heb ik echt het idee dat het aanpassen is omdat het moet, en daar zijn wij iets teveel voorloper voor, daarvoor ben ik iets teveel zelf bezig met vanalles. Ja, in de afzet van ons product, ja net dat biologische hebben we onderzocht, maar voor de rest. Ja, we hebben ook een beetje gefokt op eiwitten, op een bepaald soort type eiwit. Maar dat is niet echt een focus, dat was meer een beetje erbij. En als derde ding, wij hebben een melktank gekocht die bijna net zo groot is als een vrachtwagen. En ik heb tegen

onze man bij Campina wel eens gezegd, en ook tegen mijn zoon, die biotechniek heeft gestudeerd, of het mogelijk is om eens te onderzoeken of het kan om zulke melk te produceren dat we in drie dagen die tank vol kunnen krijgen. Dat kan met bepaalde geneesmiddelen en dan ben ik wel bereid om daarin te investeren als dat opbrengt. Maar dat is er eigenlijk nog niet echt van gekomen. Maar ik zie er wel echt wat in hoor. Dat is ook dankzij de EEG, als straks de quotering voorbij is, is dat misschien een mogelijkheid om een hogere prijs te realiseren. Het bedrijf wordt er dus al een beetje klaar voor gemaakt, maar we zijn niet concreet ergens mee bezig. We hebben ook een heel gevarieerd veebestand. Stel dat wij iets in de stapel hebben dat dertig procent heeft, dan kunnen wij binnen enkele generaties heel die veestapel geschikt maken. Dat is een van de voordelen van veel rassen gebruiken. Of althans, dat kan een voordeel worden.

Interviewer: Okay, dan zou ik nog even willen terugkomen op die tankwagen, of hoe heet dat precies?

Dairy Farmer 1.1: Ja, een melkwagen kan niet meer dan dertig ton melk laden en zo groot is onze tank. Dus als ik iets specifiek wil doen, dan moet ook die tankwagen economisch benut zijn. Dus die moet ook zichzelf hier vol kunnen laden. Want anders heb ik weer een buurman nodig die hetzelfde produceert.

Dairy Farmer 1.2: Ja, want hij wil zich dus kunnen onderscheiden in de melk eventueel, dus een bepaald soort eiwitten of iets dergelijks.

Dairy Farmer 1.1: Ja, want nu heeft Campina bijvoorbeeld Merkmelk. Bepaalde gebieden hebben ze daarvoor aangewezen, ook voor de logistiek zeg maar. En daar ben ik altijd wel een beetje jaloers op, want misschien zou dat voor ons ook wel iets zijn. Nouja, als ik dan later een tankwagen produceer, dan kan het zo zijn dat Campina zegt: je zit dan wel niet in het goede gebied, maar bij jou rijdt gewoon een volle tankwagen, dus waarom niet.

Interviewer: Dat zat ook in uw hoofd toen u hem kocht?

Dairy Farmer 1.1: Ja, die tank heb ik wel daarom zo groot gekocht. Groter kon ik hem ook niet kopen, want dan zijn er geen tankwagens die hem kunnen laden. Ja, en met die 450 koeien heb je hem dan ook ongeveer vol. Dus hij is niet afgestemd op de huidige grootte, maar wel op de grootte na 2015.

Interviewer: Okay, interessant. Dan ga ik nog even in op de link met het resultaat die ik uiteindelijk leg. Welke factoren hebben bij u over het algemeen een grote invloed op het bedrijfsresultaat?

Dairy Farmer 1.1: De melkprijs natuurlijk, en de opbrengsten en kosten he. En het bedrijfsresultaat is natuurlijk het fiscale bedrijfsresultaat. Dus bij ons hebben afschrijvingen een ontzettend grote invloed. Melkquotum kunnen wij allemaal afschrijven en we hebben ook veel geïnvesteerd in gebouwen. Dus we hebben in veel jaren een negatief bedrijfsresultaat. Maar door de afschrijvingen ontstaat dan weer een stille reserve.

Interviewer: En als u nu kijkt naar uw reactie op de hervormingen, hoe effectief beschouwt u die dan ten opzichte van andere melkveehouders op een schaal van 1 tot 5?

Dairy Farmer 1.2: 5!

Dairy Farmer 1.1: Nee, dat niet hoor.

Dairy Farmer 1.2: Nou, in vergelijking met andere melkveehouders?

Dairy Farmer 1.1: Ja anderen zijn ook best wel actief hoor. In deze regio althans. Nou, zeg maar 4.

Interviewer: En waarom?

Dairy Farmer 1.1: Nou, ik ben toch altijd wel heel erg bezig met veranderingen. Ik denk wel ietsje meer als veel anderen. Je ziet bijvoorbeeld dat toen dat ging veranderen, dat ik heel gauw zei: dalijk kan je toeslagrechten kopen. En bijna niemand doet dat. Nou, nu gaan ze het onderhand doen, maar ik kreeg wel vrij gauw in de gaten dat het goed zou zijn om je vrije grond vol te zetten met toeslagrechten. Er is niets waar je zo makkelijk geld mee verdient als met dat. Omdat je tot 2013 vrij zeker bent van je opbrengsten. Ik heb dat in een excelbestandje. Ik hoef maar in te voeren wat een toeslagrecht kost en wat het opbrengt en wat het rendement is. Dus ik heb mn grond volgehouden en voor 40 hectare toeslagrechten gekocht.

Interviewer: Okay, nu geeft u een 4 aan, maar wat had u anders moeten doen om een 5 te krijgen?

Dairy Farmer 1.2: Naar het buitenland moeten gaan misschien toch.

Dairy Farmer 1.1: Nee.. Misschien zelf toch wat meer in de politiek moeten zitten.

Interviewer: Okay, en dan een laatste vraag. Welke factoren medebepaalden de effectiviteit van uw strategische reactie. Want u hebt dus effectief gereageerd, volgens uzelf, op de hervormingen, maar welke factoren hebben er een invloed op gehad dat dat effectief was?

Dairy Farmer 1.1: Ja of je inschattingen goed waren van te voren he.

Dairy Farmer 1.2: En de betrouwbaarheid van de overheid.

Dairy Farmer 1.1: Ja, dat is ook wel belangrijk natuurlijk, daar hou je ook wel rekening mee. Ik baal er zelf ook altijd wel van als ik iets op het verkeerde moment gekocht heb. Andere mensen hebben dat niet altijd zo. Die hebben een gestructureerd aankoopbeleid, die kopen 3 keer per jaar. Dat is gespreid he, dat is zekerheid. Ik doe dat niet, en als ik het dan niet redt, dan ga ik wel bij mezelf te raden van: waar heb ik het laten zitten he. Heb ik dat niet goed ingeschat en hoe doen we dat de volgende keer. Ik heb het natuurlijk ook al op verscheidene keren niet op het goede moment gedaan. Ik heb ook wel eens bietenquotum gekocht op het foute moment en dan denk ik toch: schoenmaker blijf bij je leest.

Dairy Farmer 1.2: Ja, want hij zegt ook heel vaak: eigenlijk zouden we nu dit moeten doen. Eigenlijk zouden we nu een bedrijf in Nieuw-Zeeland moeten kopen.

Dairy Farmer 1.1: Toen de EEG besloot om de interventie los te laten, toen zei ik: nu moeten we naar Nieuw-Zeeland om een bedrijf te kopen. Want vroeger werd dat allemaal op de markt gedumpt he. En nu hebben we een reeelere wereldmarkt gekregen. De wereldmarkt die fluctueert nu ook wel eens wat meer en die wordt ook wel eens wat hoger. En Nieuw-Zeeland zat volledig op die dumpmarkt en die hebben nu enkele gouden jaren gehad.

Interviewer: Heeft u toen ook overwogen om daar naar toe te gaan?

Dairy Farmer 1.1: Nou, een klein beetje wel, maar dat was te groot voor ons. Ik heb wel eens overwogen om met je kapitaal wat meer flexibel te zijn, dus dan desnoods met je bedrijf maar een paar jaar in Amerika, en dan weer Nieuw-Zeeland ofzo. Maar ik laat het hier ook niet graag achter. Dat was iets te groot voor ons.

--End of interview--

Dairy Farmer 2

Date: 27 September 2010
Time: 13h45 – 15h30
Region: Limburg

Besides the interviewer one person was present during the interview, the dairy farmer himself (Dairy Farmer 2.1).

--Start of interview--

Interviewer: In de eerste plaats de meest simpele vraag waar ik eigenlijk het antwoord al op weet: bent u lid van FrieslandCampina?

Dairy Farmer 2.1: Ja

Interviewer: In welk jaar bent u mede aan de leiding komen te staan van uw bedrijf?

Dairy Farmer 2.1: 84.

Interviewer: Dat is om te checken of u de afgelopen tien jaar ook echt de beslissingen heeft genomen ten tijde van de Europese hervormingen. Okay, de derde vraag, hoe lang verwacht u nog mede aan de leiding te staan van dit bedrijf?

Dairy Farmer 2.1: Als ik geen opvolger heb nog een jaartje of twintig, als dat wel zo is een jaartje of tien.

Interviewer: En denkt dat u dat u een opvolger heeft?

Dairy Farmer 2.1: Dan moet het boervriendelijker blijven. Ja dat is een hele lastige. Als er hier een rond zou lopen zou ik zeggen ja. Ja, ik moet daar ja op zeggen.

Interviewer: U anticipeert er op?

Dairy Farmer 2.1: Ehm, dat is net iets teveel gezegd, want daar is het nog te fragiel voor, maar er wordt wel stiekem rekening mee gehouden. Het is niet bepalend voor de bedrijfsvoering, maar ik hou er wel rekening mee.

Interviewer: Okay, dat is wat ik wil weten. En weet u nog hoeveel melkkoeien uw bedrijf ongeveer had in 2001/2002, voor de hervormingen plaats vonden?

Dairy Farmer 2.1: Dat zullen er een 65 zijn geweest.

Interviewer: Okay, 65, en momenteel?

Dairy Farmer 2.1: Ongeveer hetzelfde.

Interviewer: Okay, en hoeveel land had uw bedrijf rond die tijd, 2001/2002?

Dairy Farmer 2.1: 45 hectare en nou rond de 40.

Interviewer: Okay, dus er is iets afgestoten?

Dairy Farmer 2.1: Ja, pachtgrond.

Interviewer: Waarom is dat gedaan?

Dairy Farmer 2.1: Die gemeentegrond had ik vantevoren tijdelijk in gebruik. Toen had ik suikerbieten en toen kwam er een periode waarin de suikerbieten niet zo goed waren. Daarnaast werd mijn echtgenote in 2005 ziek en die bieten moesten toch altijd gespoten worden 'savonds, plus er kwam een regeling waarbij je die bieten kon verkopen en anticiperend op het afschaffen van het melkquotum en het vrijmaken van kapitaal en vrijmaken van grond en het telen van voedergewassen heb ik de keuze gemaakt om de suikerbieten af te stoten. En nu ga ik gespecialiseerd met melkkoeien verder.

Interviewer: Dat is precies de informatie die ik wil horen, omdat het echt al ingaat op het anticiperen op de afschaffing van het melkquotum. Maar goed, wat voor melksysteem had uw bedrijf in 2001/2002?

Dairy Farmer 2.1: Visgraat. (2x5 of 205). Hebben we nou nog. Op dat punt is mijn bedrijf over de afgelopen tien jaar weinig veranderd. Ook bewust.

Interviewer: Bewust? Hoe moet ik dat zien?

Dairy Farmer 2.1: Nou, aflossen is ook een strategie van investeren. Op een moment dat je niet weet of een investering de juiste is, kan je ook investeren in het aflossen van vreemd vermogen. Dat levert ook rendement op, misschien minder dat wat veel mensen willen doen geloven, maar het betekend wel dat op het moment dat er duidelijkheid is in de keuze die je wil maken, dat je financiële ruimte hebt om er vol in te gaan. Je kan het geld maar een keer uit geven. Bij een verkeerde beslissing zit je er jaren aan vast. Nu zitten we toch twee voor twaalf, dan denk ik van nou, heb maar even geduld, zoals ik zei: knap het bedrijf of, doe aan welzijn, nieuwe boxen. Een goede basis leggen, zorgen dat er een goede fundering is gelegd. Kijk, met een goede fundering, kan je altijd groter of kleiner bouwen, dat maakt niet zoveel uit.

Interviewer: Goed, dat is een interessante denkwijze. En wat was de melkproductie per koe in 2001/2002 ongeveer?

Dairy Farmer 2.1: Toen zat ik volgens mij niet goed, door een ziekte zat ik rond de 6,500 liter. En daar zit nu 1000 liter op. Wel met roodbont. Die geven over het algemeen minder, de gehalten zijn een stuk hoger nou. En dat heeft weer te maken met wet- en regelgeving. Ze hebben die vetcorrectie, die norm van is van 0,018 verlaagd naar 0,09 per tik, concreet dat je minder aftrek hebt van kilogrammen botervet. Kijk je hebt een melkquotum en een vetquotum en is jouw vet productie te hoog, dan word je gekort op je aantal te leveren liters. Daar zit een correctiefactor aan vast. Die correctiefactor hebben ze gewijzigd zodat het leveren van een hoger gehalte vet minder nadelig is. Dus mijn koeien produceren gemiddeld vijf procent en daardoor ook een hoger eiwit. En het verlies wat ik heb door de mindere liters wordt ook weer gecompenseerd door het hogere eiwitgehalte. En ik ga nu de laatste jaren geen bokkensprongen uithalen qua strategie, qua fokkerij. Ook dat hangt voor mij af van: wat wil men straks,

wat wil Campina. Willen ze weidemelk hebben, willen ze vette melk hebben. Als ze bereid zijn straks meer te betalen voor ingedikte melk, dan zit ik met deze gehalten zeer goed. Maar dat weten we allemaal niet, dus ik beweeg eigenlijk zo weinig mogelijk. Ik probeer mn bedrijf financieel te verstevigen door af te lossen en tevens te investeren in de noodzakelijke dingen en voor de rest blijf ik even rustig zitten waar ik zit.

Interviewer: Nog even terugkomend op die 6,500 liter die u aangaf in 2001/2002. Dat was door een ziekte zei u?

Dairy Farmer 2.1: Ik had veel last van verwerpers, koeien slecht aan de melk, maar dat zal ook te maken hebben gehad met verminderd bedrijfstoezicht in het kader van problemen met bedrijfsovername.

Interviewer: Op wat voor niveau had de normale melkproductie dan gezeten denkt u?

Dairy Farmer 2.1: op 8. Want dat niveau van 6,5 daar zaten we al op vanaf de 70er jaren. Toen hebben we verbouwd, toen zijn we van 40 koeien naar 80 koeien gegroeid, en grond bijgekocht. Maar vanaf het moment dat er problemen kwamen met de overname is het bedrijf eigenlijk blijven staan. Dat had niets te maken met iets tussen mijn vader en mij, maar wel met een zichzelf respecterend kantoor, waarbij maatschapsakte verkeerd in elkaar steekt, waardoor twee maten onenigheid kregen en zij er tussenuit probeerden te knijpen. En dat sloopt een heel gezin en een heel bedrijf. Dat is al tien jaar een juridisch gevecht nu. Ik had geen keuze.

Interviewer: En die strijd is nu aan zijn einde?

Dairy Farmer 2.1: Nou, dat begint nu aan zijn einde te komen. Vorige week is er een zitting geweest en het had mooi kunnen zijn als we hadden kunnen schikken, maar dat is niet gebeurd. Dus nu komt er een arrest, in januari.

Interviewer: Maar ziet u nu dat het op het bedrijf al minder zijn weerslag heeft?

Dairy Farmer 2.1: Dat wel. Het begint nu langzaam, ik krijg nu wat meer tijd. Ik ben hierdoor wel veel kosten kwijt aan juridische bijstand. En vergis je niet, dat gaat om veel geld.

Interviewer: Dan, weet u toevallig wat de omvang van uw bedrijf in NGE's is?

Dairy Farmer 2.1: Nee, dat weet ik niet. Nee, die normen zijn volgens mij veranderd.

Interviewer: Dan een van de grote vragen waarom het onderzoek anoniem is. Kunt u mij op een schaal van 1 tot 5 aangeven hoeveel financiële beweegruimte uw bedrijf in 2001/2002 had ten opzichte van andere melkveehouders?

Dairy Farmer 2.1: Waarbij 5 veel is... Ehm, dat is knap vervelend. Zet maar op 4, ja vrij hoog. Ik zat net voor een grote investering.

Interviewer: Dan gaan we nu meer richting de strategievragen. Of, in eerste instantie gaat het in op de Europese wetgeving en daarna op hoe u daarop heeft gereageerd. Maar ik zou eerst van u willen weten hoe u met strategie in het algemeen omgaat. Maakt u echt een plan dat u schrijft waarin u zet hoe u verder wilt of doet u dit vooral in uw hoofd en komt het op terwijl u werkt?

Dairy Farmer 2.1: Dat laatste.

Interviewer: Kunt u mij zeggen welke factoren over het algemeen de strategische beslissingen die u moet maken voor uw bedrijf beïnvloeden? Dat kan natuurlijk heel breed zijn.

Dairy Farmer 2.1: Dat is mijn werk en leef omgeving, mijn financiële positie, mijn plezier in werken, het wel of niet hebben van een opvolger, het zich ontwikkelen van de markt en van wet en regelgeving. Maar zoals ik zojuist al zei, ik ben niet iemand die een strategie heeft en daar gewoon maar strak aan vast houd. Ik zwabber ook niet, maar ik ben wel continu mijn strategie aan het toetsen. Ik heb een bepaald gevoel, een bepaalde richting en als ik na de jaren proef dat we eventueel een ander systeem krijgen van productiebeheersing op een ander vlak, dan zou het best kunnen zijn dat ik er dan vol in ga, mezelf afdek en mn positie veilig stel. En dat terwijl ik nu nog zeg dat ik niet in lucht investeer. Dan ben ik ook voorzichtig en alert. Dan zeg ik: ik wil met mn bedrijf naar een veel hoger niveau, gewoon professioneel, dan mag je je kruis niet verschieten. Je hebt maar één kogel in je pistool. Ik probeer in ieder geval bij die groep te horen die over 20 jaar nog boert.

Interviewer: Dat is uw uiteindelijke doel?

Dairy Farmer 2.1: Ik ben niet van plan iets anders te gaan doen nee, ik zal mijn bedrijf blijven hebben tot ik gedwongen wordt om er mee te stoppen. Dat betekent ook dat ik niet van plan ben zetbaas van de bank te worden.

Interviewer: Hoe zou u uw doel specifiek aangeven? Gaat u voor winstmaximalisatie of wilt u gewoon bedrijfsbehoud en ondertussen een mooie boterham verdienen?

Dairy Farmer 2.1: Volgens mij kan het allebei. Ik wil het zeker allebei. Wat ik zeker wil, dat is niet achteruitgaan op mn vermogen. Dan voel ik mezelf een domme ezel. Ik wil best een jaar op mijn vermogen verliezen, maar ik wil er niet structureel op interen. Wat ik in ieder geval niet wil is levenslang opgejaagd worden door mezelf. Kijk, je kunt een strategisch stap maken, maar als het financiële rendement tegenvalt en je bent verplicht om tot je 65e, 70e jaar hard te werken omdat de financiers in je nek liggen te blazen. Dat heb ik bij de start een keer meegemaakt, maar dat wil ik niet meer hebben, dat leeft niet zo plezierig. Voor mij is het niet van belang hoeveel staart dat ik heb, ik groei liever met mn bedrijf vanuit eigen vermogen. Als ik eerlijk ben, al dat populaire gezwam van de afgelopen 15 jaar. Goede adviseurs bestaan niet, want die beginnen voor zichzelf. Het toverwoord was altijd rendement op eigen vermogen. Zorg dat je maar gewoon vol gehangen wordt met vreemd vermogen. Als je op dat vreemd vermogen ook maar een half procent rendement hebt en je kijkt dan een beetje naar je eigen vermogen, dat vliegt dan vooruit. Dat deed wonderen, en iedereen hing zich helemaal vol. Als ik nu terugkijk, ben ik een van de weinigen wiens vermogen over die tijd is gestegen, omdat ik me rustig heb gehouden. Op andere bedrijven is dat niet het geval. Het toverwoord was financiering per liter melk. Ja als je zo gaat denken wordt je heel creatief he. En zo wordt je heel gevoelig voor de markt. We hebben nu een rente last van 3 à 4 procent, vroeger was dat veel hoger. Als de rente dan omhoog ging was dat relatief niet zo'n grote verandering, maar met de lage rente van deze dagen wel. Men weet niet meer wat normaal is, men financiert gewoon door en die banken vinden het allemaal geweldig. Die agrariërs hebben meestal onderpand genoeg, dus die worden volgehouden met vreemd vermogen. Op het moment dat dan de opbrengstprijzen terugvallen of de rentelast die stijgt, dan ben je loonslaaf van de bank. Wij werken in deze sector ook met aflosperiodes van 20/25 jaar, dat tikt behoorlijk aan. Ik wil dat dus niet. Ik wil het vanuit mn eigen vermogen proberen. Dat kan best betekenen dat als jij hier over 10

jaar komt dat hier 400, 500 koeien rondlopen, dat weet ik helemaal niet. Als de markt van mij eist dat ik 500 koeien moet houden, dan ga ik 500 koeien houden. Als Campina van mij wil hebben dat ik de koeien in de wei laat lopen en dat ik dan een dubbeltje per liter meer kan beuren, en ik kan dan met zestig koeien en wat extra werk een goede boterham verdienen, kan ook dat mijn keuze zijn. Totdat mijn opvolger komt, en dan mag die dat uitzoeken en die zal ik daar dan bij helpen. En wat ik heel belangrijk vind is mijn leefomgeving. Ik woon hier in een natuurgebied, dicht bij een camping, bij de sauna, zwembad, golfbaan, buurt met sociale controle. Nu ik wat ouder word, kijk ik of ik een opvolger heb, en die volg ik. Heb ik die niet, dan blijf ik hier sowieso wonen. Ze kunnen mij een dubbel zo groot bedrijf in de Flevopolder aanbieden, dan wijs ik dat af, tenzij mijn zoon dat wil voor later. Ik denk dat ik hier ook zo groot kan worden, de milieuwetgeving zou het binnen passen, voer vind ik geen probleem, dat kan met transport komen. Mijn leefomgeving, mijn manier van leven, vind ik het allerbelangrijkste. Ik heb wel één doel, ik wil een levensvatbaar bedrijf houden, dat is toch wel het speerpunt.

Interviewer: Ik vind het een heel mooi antwoord op de vraag, want het is heel compleet. Goed we gaan verder, bent u bekend met de hervormingen die vanaf 2003 hebben plaatsgevonden?

Dairy Farmer 2.1: Strategisch gezegd, grotendeels wel. Kleine akkefietjes niet echt, maar in feite ben ik meer bezig met 2015. Allemaal die kleine aanpassingen om straks zeg maar de big bang draaglijker te maken, dan denk ik van, vind ik niet belangrijk.

Interviewer: Welke van die maatregelen die sindsdien hebben plaatsgevonden was voor u de meest belangrijke?

Dairy Farmer 2.1: Als daar bij hoort, de politieke besluitvorming rondom de afschaffing, dan was dat het belangrijkste. De rest was bij wijze van spreken peanuts. Op dat moment heb ik de keuze gemaakt om geen geld meer over de balk te gooien, om af te wachten wat een eventuele volgende beperking wordt. Dat hoeft niet te zitten in regelgeving, maar er zal altijd een beperkende factor komen. Dat omdat we eindelijk weer eens een gezonde markt krijgen. We willen allemaal uitbreiden, we vissen allemaal uit de zelfde vijver, dus of onze crop wordt duur, of het ruwvoer wordt duur, er komt een beperkende factor.

Interviewer: In welke mate denkt u dat uw melkveehouderij door deze hervormingen geraakt wordt. Dat kan zowel in positieve als in negatieve zin zijn, en zowel direct als indirect.

Dairy Farmer 2.1: Nul! Ik vraag me zelfs af of deze hervormingen niet gaan bewerkstelligen waar we eigenlijk op hopen: nog minder melk. Waarom zeg ik dat? Melkquotering is een psychologisch gegeven. Er zijn maar 3 landen in Europa die het quotum volmelken, Nederland, België en Denemarken. Als morgen de melkprijs een kwartje is, zullen we toch als Nederlandse melkveehouders ons quotum volmelken, ook al moeten we geld bijleggen, heel krom is dat. Als het 50 cent is, willen we het heel graag volmelken. Als er nu straks geen melkquotering is en de melk is 25 cent, waarbij ik verlies draai. Dan is er geen psychologisch plafond meer waar ik naar toe moet klimmen, waarom zou ik dan melken?

Interviewer: Melkt u nu wel heel erg met dat principe dan?

Dairy Farmer 2.1: Ja natuurlijk, wat ik wel heb gedaan is een hoop melkquotum verleast. Een paar jaar geleden zat ik met blauwtong, een hoop problemen met productie. Nou, dat is heel makkelijk geteld, als ik verlease verdien ik geld en als ik ze melk dan verlies ik geld. En dan nog, hoe gek dat ook klinkt, moet de psychologische knop om, om het niet vol te melken, heel raar. Dat hele getutel over melkquotum dat reguleert is over, de prijs reguleert. Op het moment dat we in Europa straks een redelijke prijs hebben,

krijgen we gewoon een normale productie. Krijgen we een prijs zoals in 2006 of 2009, stort de melkproductie in elkaar, want waarom zou ik moeten melken. Als ik nou weet dat ik de komende vijf jaar voor mijn melk een kwartje krijg, dan weet ik het wel, dan slacht ik mijn koeien en begin ik met akkerbouw. Maar zolang de melkquotum er is zit daar de beperking aan van, ja als ik ze niet vol melk dan ligt daar een melkquoteringssysteem, 80 cent per liter melk, dat is de waarde, maal pak en beet een half miljoen. Daar ligt geen rendement als ik pech heb.

Dairy Farmer 2.1: Interessant. Ik ga verder met de lijst. De volgende vraag is eigenlijk de belangrijkste vraag, dus ik wil u vragen deze vraag zo breed mogelijk op te vatten. Welke strategische beslissingen heeft u genomen nadat u wist van deze hervormingen en hoe zijn deze daardoor beïnvloedt? Niet reageren kan daarin ook worden gezien als een reactie.

Dairy Farmer 2.1: Aflossen, niet investeren, financiële buffer vergroten, dat is één. Ten tweede de capaciteit van de stal op dit moment in gevechtstoestand brengen. Dat betekent dus iedere box die er zit in orde maken. Daar komen boxen in, matrassen, voersteunen worden op orde gemaakt, alles wordt in gereedheid gebracht voor als het beperkend melkquotum er af gaat, om straks met 50% te kunnen groeien. En ik zeg ook dat dat gebeurt, en waarom? Omdat bij mij de enige beperkende factor de koe is. Ik heb mijn grond ervoor, ik heb de stal ervoor, ik heb de arbeid ervoor. Alle randvoorwaarden zijn gecreeerd. Ik moet alleen nog koeien neerzetten, voeren, en een grotere tank. En als ik daar geen geld aan kan verdienen, dan kan geen enkele boer in de hele Europese Unie daar nog wat aan verdienen, want ik hoef niet te investeren. Dus ik zet er ook vol op in. Zou nou blijken dat er straks een beperkende factor komt, dan neem ik die wel voor lief. Want er zijn er genoeg die willen uitbreiden, maar je moet wel geld krijgen van de bank, heel veel stallen zitten dan nokvol. Nu zijn de banken ook wat kritischer, dus ook dat is een beperkende factor. Daar heb ik hopelijk geen last van en dan zien we wel verder hoe het gaat.

Interviewer: In de hele hervorming van 2003 zat ook de cross-compliance, dat er voorwaarden zijn waar u aan moet voldoen om uw toeslagen te krijgen. Zit daar ook wat bij waar u rekening mee moest houden?

Dairy Farmer 2.1: Nee, niks. Die krijg ik gewoon. In de bietenteelt krijg ik nog steeds subsidie, ondanks dat ik al jaren geen bieten meer heb. Hardstikke onnozele regeling. Ik doe er wel aan mee, maar het is gewoon dom.

Interviewer: Ik ga u ook nog een lijst laten zien met een aantal strategische gebieden waar u aan kunt denken, zodat ik zoveel mogelijk informatie uit u kan krijgen. Dat is deze lijst. Deze is niet compleet, maar misschien dat er nog wat bij staat?

Dairy Farmer 2.1: Nou groei doe ik dus aan mee. Ik zal die hervormingen aangrijpen om te groeien tot een niveau dat ik gewoon een fatsoenlijke boterham kan verdienen. En hoe hoog die groei is, zal ook bepaald worden door de opbrengstprijzen. Nieuwe markten heb ik nooit aangeboord. Gebruikte technologieën. Ik ben een voorstander van vergisten, dat zou ik wel willen doen, maar omdat de overheid niet betrouwbaar is doe ik het niet. Dierwelzijnmaatregelen, jazekeer. Niet alleen voor het productieverhogende, want ongemerkt levert het veel op, maar ik denk dat het gewoon met de huidige maatschappelijke discussie, wie het dan niet wil zien, die tekent zijn eigen doodvonnis. Als ik de melk kan verkopen voor een euro de liter en ze vragen van mij dan om 's nachts op te staan om de koetjes te gaan aaien, dan sta ik 's nachts op en ga ik ze aaien. Geen enkele moeite mee, maar dan moeten ze wel betaald worden.

Interviewer: En welke maatregelen heeft u dan genomen?

Dairy Farmer 2.1: Nou, zachtere ligboxen, eventueel komt er een mestrobot, ze gaan zomers weer naar buiten. Een koeborstel komt, nog betere drinksystemen, koelsystemen, ventilatoren. Alles om het de koe naar de zin te maken, want het levert mij gewoon euros op. Plus ik ben dan van het gezeur van de burger af, die op sommige punten nog gelijk heeft. De burger is ook steeds kritischer natuurlijk. Stalindeling is gekoppeld aan dierwelzijn. Als ik een nieuwe stal bouw gaan er twee dingen hand in hand. Aan de ene kant dierwelzijn en aan de andere kant arbeidsindeling, dus looplijnen en dergelijke. Door het slim indelen kan je maximaal produceren. Dan hou je ook nog eens dagje voor je gezin over. Want dat moet je ook onderhouden. Voer, daar zitten we momenteel ook wel in een discussie waar we niet uitkomen. Die sojadicussie, die ken je misschien ook wel.

Interviewer: Niet helemaal

Dairy Farmer 2.1: Nou, de milieugroeperingen komen met het verwijt dat wij de koeien voeren met soja. En dat daar dan weer bossen voor worden gekapt. Ook FrieslandCampina wordt daar op afgerekend. Ook op dat punt liggen er prachtige initiatieven, maar de overheid wil dat niet. Ik ben in principe een voorstander van duurzaamheid, onze sector moet wel in principe.

(...) niet relevant verhaal over hoe deze problematiek door de overheid opgelost zou kunnen worden.

Dairy Farmer 2.1: Samenwerking met andere bedrijven zie ik niet gebeuren.

Interviewer: Is het ook nog niet voorgevallen?

Dairy Farmer 2.1: Nee, ik zou bijvoorbeeld kunnen kiezen om samen met een collega machines te kopen. Maar als mijn loonwerker dat ook goed kan, die de verantwoordelijkheid heeft voor zijn machines. Ik zou niet passen in een plan van vier of vijf of zes boeren die de handel bij elkaar gooien, dan ben ik geen boer meer. Ik wil wel echt zelfstandig blijven in dat opzicht.

(...) niet relevant stuk over aansprakelijkheidsregelingen van VOF en maatschap

Dairy Farmer 2.1: Personeel en arbeid, wat kan ik daar over zeggen. Ik zeg wel eens: mijn grootste vijand, die gun ik veel personeel. Als je personeel wilt hebben moet je er duizend hebben of geen. Een beetje gechargeerd dan, maar nog. Als je personeel hebt gaat negentig procent van de gesprekken over het personeel en dan met name over de bescherming van het personeel, die belachelijk goed ingedekt is. Dus voor mij geen personeel. Familie en voor de rest losse krachten waar je goede afspraken over kan maken. Gewoon goed afgebakend, zodat ik me geen zorgen hoeft te maken.

Interviewer: Houdt u er wel rekening mee dat als u gaat uitbreiden, u op termijn misschien wel extra arbeid nodig zal hebben?

Dairy Farmer 2.1: Dan draai ik het liever andersom, op het moment dat ik personeel nodig heb om mijn bedrijf te runnen, dan pas ik mijn bedrijfsvoering aan. Dan wordt er of meer geautomatiseerd, of ik stop met bedrijfsgroei, maar nee, ik wil niet met personeel werken.

Interviewer: Nou, dat lijkt me een duidelijk antwoord. Okay, ik ga door met de volgende vraag, want we

hebben er nog tien te gaan. Wanneer begint u rekening te houden met de Europese hervormingen. Vanaf het moment dat u het hoort, neemt u het dan mee in uw beslissingen, of is het echt gewoon, ik laat het invoeren en dan zien we dan verder. Er zitten in dit opzicht nu twee kanten aan uw verhaal.

Dairy Farmer 2.1: Nou, ik investeer dus wel direct, maar ik doe gewoon geen investering waar ik achteraf spijt van zou kunnen hebben. Bijvoorbeeld een mestput. Ik moet er een bouwen om de opslagcapaciteit bij te houden, maar in het kader van dierwelzijn zie ik nu al hangen dat ze van die roostervloer afwillen. Dus ik ben heel voorzichtig in nieuwbouw. Als ik ligboxstallen wil bouwen, als ik al bouwplannen had en ik zou ze over tien jaar alweer moeten aanpassen. Want dan blijf ik bezig. Ik wil een keer ook geld overhouden. Maar om de vraag letterlijk te pakken, was ik vanaf het moment van de beslissing al bezig met deze hervormingen.. Nee, daar was ik namelijk al eerder mee bezig. Ik had toch al het gevoel dat dit geen stand kon houden. Die discussie liep en zeker in 2006 was de melkprijs zo slecht, ondanks het quotum, wat heeft dat dan nog voor zin.

Interviewer: Okay, nou dit was natuurlijk eerder in het gesprek ook al een beetje naar voren gekomen. Maar heeft u bepaalde beslissingen die u heeft genomen in het proces later nog wel eens aangepast of ongedaan gemaakt? Beslissingen naar aanleiding van die hervormingen.

Dairy Farmer 2.1: Dat vind ik een hele moeilijke, maar volgens mij niet. Ik had toch wel een bepaalde strategie in mijn hoofd, en dan hoeft je niet veel aan te passen.

Interviewer: Toch weloverdachte beslissingen genomen dan?

Dairy Farmer 2.1: Toch wel, zeker omdat ik ook met die andere problemen zat, en dan ben je al heel voorzichtig met je geld. Ik was toch wel door die positie gedwongen om heel goed na te denken over de keuzes. Want dan kan het ook bedrijfsbeëindiging betekenen. Ik ben er mee bezig en dan vaker nog onbewust dan bewust. Met name over de financiële positie. Je blijft toch trouw mooi aflossen. Ik heb nooit overwogen om daar mee te stoppen. Ik deed mn uitgavenpatroon aanpassen aan mn financiële positie terwijl ik mn verplichtingen gewoon bleef nakomen. En als je dat lang genoeg doet, dan is het toch sparen. En nou voel ik toch de warmte van een beetje ruimte.

Interviewer: Bij het maken van de beslissingen die u nam, welke andere factoren waren dan van invloed op de beslissingen die u nam naar aanleiding van de hervormingen?

Dairy Farmer 2.1: De medische toestand van mijn vrouw, en ook die van mijzelf. Ik heb chronisch last van een slijmbeursontsteking, en dat beperkt me behoorlijk. Dan wordt je ook vanzelf rustig. Dan heb je geen behoefte meer om melkquotum te kopen. Toen zijn we ook gestopt met melk leasen. Dat was wel heel moeilijk, ik vertelde je net over dat psychologische effect. Om dan terug te gaan, dat knopje gaat niet heel makkelijk om. Nou vind ik het een hele logische keuze. Ik heb ook niets verloren, kijk als je iets koopt of verkoopt is dat wat anders, maar huren..

Interviewer: Zijn er nog andere factoren die echt van invloed waren op de beslissingen die u maakte?

Dairy Farmer 2.1: Volgens mij niet.. Misschien dat je me op gang kan helpen met een aantal voorbeelden?

Interviewer: Misschien bepaalde eigenschappen die u al had, bijvoorbeeld de indeling of grootte van de stal die er op dat moment was, of uw financiële positie op dat moment, of dingen die door

FrieslandCampina werden voorgeschreven of aangeraden?

Dairy Farmer 2.1: Nee, eigenlijk niet, als ik er op terugkijk zie ik toch dat ik toch constant hebt toegewerkt naar een quotumloos tijdperk. Ook in volle overtuiging. Ook nu zijn er stemmen, van ja: er komt iets anders. Dat mogen ze van mij denken, maar volgens mij klopt dat niet. Plus met de veilige gedachte dat als het komt dat ik dan de financiële ruimte heb om mezelf in die positie in te kopen. Dan zie ik wel. Ik zit er vrij relaxed in. Liever gisteren dan vandaag afgeschaft, want het heeft gewoon geen waarde momenteel. Dat het dan voor drie kikkerlandjes in stand wordt gehouden.

Interviewer: U heeft eigenlijk dus een redelijk stabiele strategie uitgekozen, op basis van een visie die u had.

Dairy Farmer 2.1: Ik heb ook wel eens buikpijn gehad hoor. Maar het enige wat ik dan kon doen was fors melk inkopen, dus dan denk je nog eens drie keer na en dan kalmeer je weer wat.

Interviewer: Dus u heeft nooit echt gehandeld op die buikpijngevoelens die er toen zaten?

Dairy Farmer 2.1: Nee, heel vroeger handelde ik wel eens op intuïtie, dat ging ook vaak goed, maar toen waren de mogelijkheden er ook om te groeien. Dat was een andere tijd. Nou zit ik gewoon te wachten. Ook vervelend, want ik wil door, ik ben er ook klaar voor nu.

(...) een discussie over wereldvoedselvoorziening

Interviewer: Welke informatiebronnen raadpleegde u eigenlijk in dat gehele proces om die strategie te stipuleren?

Dairy Farmer 2.1: Welke niet? Alles. Ik volg de politieke programma's, dat vind ik mooi. Veel kranten en nieuwsprogramma's. Veel vakbladen, alle leesvoer die ik krijg. Die volg ik allemaal. Alles wat maar enigszins mijn sector raakt, al is het maar heel licht. En ik betrek ook al die ontwikkelingen om me heen in mijn eigen visie.

Interviewer: En studiegroepen en dergelijke?

Dairy Farmer 2.1: Nee, bijna niks meer, vroeger nog wel.

Interviewer: En waarom nu niet meer?

Dairy Farmer 2.1: Dat is mij te zeer specifieke informatie, te zeer toegespitst op een heel specifiek onderwerp, en het is bijna altijd bedrijfsspecifieke informatie. Hoe krijg ik een zieke koe gezond, hoe moet ik met deze mest omgaan, dat zegt mij niet zoveel. En een collega zal mijn niet vertellen wat ik moet doen, die draaien precies andersom. Dus ik word er niet beter van, en om niet gestoord te worden in mijn eigen strategie, blijf ik dan liever weg. Anders zou ik nog gaan twijfelen en ik twijfel niet.

Interviewer: En welke personen helpen u direct of indirect bij het maken van deze beslissingen?

Dairy Farmer 2.1: Nou, mijn vrouw. Dat is de eerste. En dan een heel scala. Financiële adviseurs, politici, je kunt het zo gek niet bedenken.

Interviewer: U vraagt ze ook echt om advies?

Dairy Farmer 2.1: Ja, en dan wel liefst mensen bij mensen die naar mijn idee boven mijn niveau zitten. Dus ik zoek niet de mensen uit die mijn strategie bevestigen, maar ik zoek sparringpartners, die ik probeer onderuit te halen en als dan aan het eind van het gesprek mijn argumenten overeind blijven, dan heb ik toch een goede strategie. Ik ken mijn eigen wijsheden, maar ik ben niet zodanig eigenwijs dat ik doe wat ik wil.

Interviewer: Dan heb ik nu een vraag die ik op twee manieren ga stellen. Eerst stel ik hem normaal en dan op een beetje een aparte manier. Eerst normaal, is uw algemene strategische oriëntatie veranderd doordat u rekening hield met de hervormingen in wetgeving?

Dairy Farmer 2.1: Eigenlijk wel.

Interviewer: En hoe precies?

Dairy Farmer 2.1: Helemaal in het begin zou je gekozen hebben om te investeren in productierechten en als je na verloop van tijd ziet dat dat niet houdbaar is, en je ziet het afschrijvingsplaatje, dan kan dat een goed moment zijn om te zeggen dat je nou niets meer gaat doen. Daar heb je wel meer buikpijn van dan van investeren. Kijk als je blijft investeren heb je wel een veilig gevoel. In dat opzicht heb je drie groepen. Je hebt mensen die achterblijven, de losers, de mensen die in het midden zitten en de winners. Kijk, je kan wel in het midden gaan zitten, maar stilstand is achteruitgang. Dus je moet aan één van beide zijdes gaan zitten. Dat middelste gedeelte is overigens wel voorbehouden dat ze blijven bestaan omdat dat de kern van de sector is. Dat is iets van 70%, die zich warmt aan de grote hoop. Niet investeren brengt wel wat risico's met zich mee voor mij. Heb je straks een buffer om in te lopen, dan kan het geen kwaad. Maar dat gaat om zulke gigantische bedragen dat melkquoteringsysteem, ben je daar te laat mee, ben je niet meer levensvatbaar. Dus als er wel eens een signaal komt dat het systeem toch intact blijft, dan slaap ik wel eens een nachtje slechter. Dan ga ik het forum op en dan ga ik discussiëren met collega's.

(...) Discussie over opkomende markten in de wereld

Interviewer: Okay, dan ga ik de vraag op een aparte manier stellen. In de strategische literatuur zijn er verschillende modellen die types van strategie aangeven. Dit is er één van. Zou u mij kunnen aangeven in welke van deze vier categorieën uw bedrijf het beste paste in 2001/2002 en momenteel? En hoe het kan dat dat veranderd is? In hoeverre is dat dan door de Europese hervormingen veranderd?

Dairy Farmer 2.1: Dat is lastig zeg.

Interviewer: Het is altijd lastig om precies te zeggen waar hij onder valt, want hij zal altijd wel iets van meerdere types hebben. Maar het gaat erom waar het bedrijf het meest onder valt.

Dairy Farmer 2.1: Ik doe het bewust even anders, de vraag was van 2001/2002 en van 2010, maar dat vind ik lastig. Ik ga het in periodes invullen. Ik zie hier een periode zitten (red. voor de hervormingen), dan zit je in een veilige markt, dat is heel simpel. Je koopt je melkquotum, je produceert, je bent geen ondernemer, maar manager (red.: type 1). Het is een kwestie van bulk produceren, want elke liter krijg je ook uitbetaald. Dan heb je hier de periode vanaf 2006, waarin er erg veel onzekerheid was over het melkquotum. Gaat het nu afgeschaft worden of niet. Quotum kopen kan funest zijn, kan goed zijn, je weet het gewoon niet (red. dus type 4). Dan heb je de periode van 2009, 2010, 2011, weet ik veel, je ziet

dat er zekerheid begint te komen, dat stabiele gebeuren. Of eigenlijk is dat zelfs tot 2015. (type 3). Langzaam ga je in deze fase anticiperen. Als dat quotum dan straks vrij komt, dan krijg ik de vrijheid om te experimenteren. Misschien dat ik dan, wat ik nu nooit zou doen, wel zou kiezen voor verbreding, dat weet ik nog niet. Als door de marktwerking dan massa niet meer kassa is, dan ga je het in andere dingen zoeken. (type 4) Je gaat het rendement per liter dan proberen te vergroten.

(...) niet relevante discussie over marktwerking.

Interviewer: Okay, duidelijk, dan zijn er nog een aantal vragen die meer richting het resultaat gaan, performance eigenlijk. Welke factoren hebben over het algemeen een groot effect op uw bedrijfsresultaat?

Dairy Farmer 2.1: De melkprijs toch het meest.

Interviewer: En in hoeverre heeft u het idee dat uw strategie invloed heeft op het resultaat?

Dairy Farmer 2.1: Ook, want op het moment dat de melkprijs niet overhoudt, dan doe ik in ieder geval de knip op de beurs en dat resulteert dan toch in een beter bedrijfsresultaat. Ik ben nooit iemand geweest die het geld over de balk gooide, want dan rij ik net nog even een jaartje langer met die hoodraaijer en dat soort dingen. Natuurlijk is er in voerkosten ook iets te verdienen, maar ik voel er weinig voor om hele volksstammen te verhuizen om 2 cent te vinden in het gebruik van ander voer, terwijl ik aan de andere kant een tractor zou kopen met een stoel van een paar duizend euro erop. Dat doe ik dus niet. In de financieringskosten en de mechanisatiekosten zit de grote hap, daar kan je echt een dubbeltje wegsnoepen.

(...) Niet relevant voorbeeld van toen hij van school af kwam

Dairy Farmer 2.1: Dus bij elkaar gezien kan ik zeker zeggen dat mijn strategische beslissingen zeker van invloed zijn op het bedrijfsresultaat.

Interviewer: En welke andere factoren zijn daarnaast nog belangrijk?

Dairy Farmer 2.1: Ehm, dat zullen de beslissingen zijn van de overheid. Daar ben je van afhankelijk. Op het moment dat zij zeggen dat we morgen de mest twee jaar moeten bewaren, dan wordt je in één keer geconfronteerd met een uitgavenpost. En zo zijn er meer voorbeelden te noemen. Al die milieuwetten en dergelijke die hakken er tegenwoordig ook best in.

Interviewer: Okay, en dan ziet u weer zo'n schaal van 1 tot 5 voor u. Zou u mij kunnen vertellen hoe effectief u uw strategische reactie ziet ten opzichte van andere melkveehouders op die schaal van 1 tot 5? En dat is dan eigenlijk uw eigen doel voor ogen houdend he.

Dairy Farmer 2.1: Dan moet ik er twee invullen. 1 en 5. Heb ik gelijk dan is het een 5, en zo niet dan is het een 1. Mijn strategie moet zich nog uitwijzen eigenlijk.

Interviewer: En als u kijkt naar hoe u er nu voor staat? Want daar hebben deze maatregelen natuurlijk ook een effect op.

Dairy Farmer 2.1: ja, dat is heel moeilijk. Kijk, je snapt dat als ik niet investeer, dat mn fiscaal

bedrijfsresultaat dan omhoog gaat. Dus in dat opzicht sta ik er nu goed voor.

(...) Nu kwam een herhaling van een eerder stuk

Interviewer: En dan nu de vraag of u hetzelfde nogmaals zou doen, nu u er op terugkijkt?

Dairy Farmer 2.1: Nee, dat klinkt voor jou misschien heel gek.

Interviewer: Ja, dat had ik inderdaad niet verwacht.

Dairy Farmer 2.1: Ik ben ondernemer, ik wil vooruit. Dus ik zou misschien toch uit emotionele gemoedsrust, 50 of 100.000 liter gekocht hebben. Dan doe je wat en je groeit wat. Snap je wat ik bedoel? Dan koop je eigenlijk een beetje emotionele rust. Eigenlijk tegen beter weten in, want qua extra arbeid maakt het ook niet veel uit. Ik heb ook een periode gehad, toen was het met het jongvee slecht en als je dan de stal inloopt en je ziet twee lege boxen, dat werkt psychologisch niet goed. Dus als je nu vraagt, had je het anders gedaan. Die centjes die ik nu kwijt ben geweest aan dat juridisch gevecht en die tijd die daarmee gemoeid is geweest, die had ik toch moeten invullen, wellicht daar iets anders mee had gedaan. Want je moet ook letten op je afschrijvingen. Straks heb ik een hele hoge belastingdruk, en dan ben je toch geneigd om te gaan investeren. Maar dan is het niet zozeer strategisch. Dus misschien zou ik geen andere strategie hebben genomen, die is nooit veranderd, maar noem het een keuze.

Interviewer: Dat is een helder onderscheid. Als laatste vraag staat nog, welke factoren medebepaalden de effectiviteit van uw strategische reactie? Zijn daar factoren die daar effect op hebben?

(...) Hier kwam een ander, niet relevant antwoord op. Hij kon geen echte factoren aangeven.

--End of interview--

Dairy Farmer 3

Date: 30 September 2010
Time: 13h45 – 15h15
Region: Overijssel

Besides the interviewer one person was present during the interview, the dairy farmer himself (Dairy Farmer 3.1).

--Start interview--

Interviewer: Eerst zijn er een aantal vragen die erop zijn gericht om er achter te komen wat voor soort bedrijf u had voor de Europese hervormingen en hoe u bedrijf er nu uit ziet. Er zitten ook een aantal vragen bij om te kijken of u ook echt bij de steekproef past. Dus de eerste vraag, bent u aangesloten bij FrieslandCampina?

Dairy Farmer 3.1: Ja

Interviewer: Ja, dat wist ik natuurlijk eigenlijk al. Okay, in welk jaar bent u mede aan de leiding komen te staan van uw bedrijf?

Dairy Farmer 3.1: Ik heb eerst 10 jaar in de bouw gewerkt en toen heb ik samen met mijn broer in 1985 een boerderij gekocht in Wierden.

(...) Een niet relevant verhaal over (problemen met de) bedrijfsopvolging van die boerderij.

Dairy Farmer 3.1: Dit bedrijf bestaat sinds 1972. En uiteindelijk ben ik in 1985 hier op de boerderij gekomen samen met mijn vader, en mijn twee broers gingen naar Wierden. En we hadden met zijn vieren een maatschap. De bedoeling was dat wij vijf jaar zouden samenwerken, maar door de meststoffenwet konden we niet uit elkaar. En toen zijn we in 1995 uit elkaar gegaan.

Interviewer: Was u toen nog wel samen in het bedrijf met uw vader?

Dairy Farmer 3.1: Nee, toen zijn we helemaal uit elkaar gegaan. Ik heb het bedrijf hier over genomen, een andere broer is naar het bedrijf in Wierden gegaan en weer een andere broer is er uitgestapt en met een bouwbedrijf begonnen en mijn vader is hiernaast in een bungalow gaan wonen. Zo was onze planning en zo ben ik boer geworden ja.

Interviewer: Dat is de historie van dit bedrijf.

(...) Een niet relevant stuk over de bedrijfsopvolging

Interviewer: Hoe lang verwacht u nog mede aan de leiding te staan van dit bedrijf?

Dairy Farmer 3.1: Ehm, mijn zoon is 21, ik ben zelf net 50 geworden. Ik vind de leiding een groot woord, maar onze minister zegt dat we tot ons 67e moeten werken, en tot die tijd zal ik wel mijn boterham uit

het bedrijf moeten halen. Het zal nog wel even duren, want ik vind het niet goed dat iemand zo uit school onmiddellijk moet gaan werken, ga eerst wat van de wereld zien. Ik heb wel twee zoons die het over willen nemen, maar ik zeg, ga eerst wat van de wereld zien.

(...) Niet relevant stuk over het belang van de wereld zien

Interviewer: Maar u heeft dus wel opvolgers?

Dairy Farmer 3.1: Ja

Interviewer: En daar weet u ook zeker van dat ze de boerderij over gaan nemen?

Dairy Farmer 3.1: Ja, het gaat sowieso overgenomen worden, dat weet ik zeker.

Interviewer: De volgende vraag is, hoeveel melkkoeien had uw bedrijf ongeveer in 2001/2002, voordat de eerste hervormingen werden ingevoerd?

Dairy Farmer 1.2: Even denken, toen we hadden we denk ik 55 koeien.

Interviewer: Okay, en hoeveel zijn dat er momenteel?

Dairy Farmer 3.1: Momenteel hebben we er 70. De productie is natuurlijk heel hard naar boven gegaan.

Interviewer: Daar kom ik straks nog heel even op terug. Hoeveel land had uw bedrijf rond 2001/2002?

Dairy Farmer 3.1: 18 hectare eigen land en 18 hectare bijgepacht.

Interviewer: En momenteel?

Dairy Farmer 3.1: Hetzelfde.

Interviewer: En wat voor melksysteem had uw bedrijf in 2001/2002?

Dairy Farmer 3.1: Wij hadden gewoon een 2x4 melkstal, en dat hebben we nog steeds.

Interviewer: Okay, en wat was de melkproductie per koe in 2001/2002?

Dairy Farmer 3.1: Toen zaten we ongeveer op 7000 liter.

Interviewer: 7000 liter, okay, en dat is momenteel?

Dairy Farmer 3.1: 10.

Interviewer: Zo, dat is een flinke verhoging.

Dairy Farmer 3.1: Ja, dat is ongemerkt gebeurd, of je dat wilt of niet, dat gebeurd, de koeien geven dat. We zitten ongeveer op 92, 9300 liter, maar als je dat gaat omrekenen kom je hoger. Ik mag een vet van 4.3 leveren, onze koeien geven alleen veel meer vet en eiwit. Naar verhouding kom je dan op 10.000

liter gemiddeld. Zo krijg je dat verhaal.

Interviewer: Dat is nog steeds een flinke productie. Focust u daar ook op, om dat te maximaliseren?

Dairy Farmer 3.1: Nee, helemaal niet, het liefst had ik 8, 9000 liter gehad.

Interviewer: En met welke reden?

Dairy Farmer 3.1: Dan heb je toch gewoon een gezondere koe. Onze koeien zijn nu ook gezond, maar je moet echt niet hoger zit. Een koe van 8, 9 is gewoon, daar ben ik tevreden mee, hij hoeft geen 10, 11000 liter te geven.

Interviewer: Dan de vraag of u weet wat de omvang van uw bedrijf in NGE's is?

Dairy Farmer 3.1: Daar kan ik geen antwoord op geven.

Interviewer: Okay, nou, niet iedereen heeft dat nu kunnen zeggen, dus dat geeft niet.

(...) niet relevant stuk over wat NGE's precies zijn

Interviewer: Dan de volgende vraag is, op een schaal van 1 tot 5, hoeveel financiële beweegruimte had u, ten opzichte van andere melkveehouders, voor de hervormingen begonnen, dus in 2001/2002?

Dairy Farmer 3.1: Daar durf ik rustig een antwoord op te geven. Toen we hadden we net een bedrijf gekocht en toen zaten we financieel dus redelijk moeilijk, zeg maar een 1. Nou durf ik rustig te zeggen dat we een 5 hebben. We hebben onze hypotheek heel erg naar beneden gebracht. Er zijn heel veel bedrijven die in 2001 een heel hoog vermogen hadden, die hebben nu zoveel geïnvesteerd in grote stallen en in quotum, dat die bedrijven nu echt op instorten staan. Die hebben nu een hele zware hypotheek. Wij hadden die voor de hervormingen ook. Nu zijn we in 2010, en hebben we ten opzichte van die andere bedrijven een hele goede financiële positie.

Interviewer: En hoe heeft zich dat over de tijd ontwikkeld, is dat in een rechte lijn gegaan van 1 naar 5?

Dairy Farmer 3.1: Nou, hier zijn gewoon de bestaande gebouwen opgeknapt en netjes alles afgelost en al die andere boeren zijn allemaal heel zwaar gaan investeren. Als je naar een grafiek van de lasten van het bedrijf zou kijken, dan zie je dat die voor mij echt naar beneden is gegaan. Ik heb wel eens gelezen in de Boerderij dat een gemiddeld melkveebedrijf in Nederland een hypotheek per liter melk heeft van 1 euro en een kwartje. Er zijn ook boeren die 2 euro hebben. En wij hebben nog lang geen 1 euro en een kwartje, dat kan ik je ook wel vertellen.

Interviewer: Okay, dat is heel duidelijk, u heeft over de jaren heen steeds meer beweegruimte gekregen.

Dairy Farmer 3.1: Precies, hoe komt dat nou zo'n beetje, dan krijg je een ander verhaal. Kijk, al die andere boeren die hadden in die tijd ook de ruimte om te investeren, ik had net in 1995 een boerderij gekocht, dus ik kon ook niet zoveel bijkopen in quotum en dergelijke. Snap je wat ik bedoel, dat geeft een ander verhaal. Dat veranderd ook hoe we er nu voor staan.

Interviewer: Daar komen we misschien straks nog wel eens op terug bij andere vragen. Over de

strategie zelf, maakt u echt een plan voor uw strategie, of is dat meer iets wat zich in uw hoofd ontwikkelt, en door gesprekken ontwikkelt, waarvan u in uw hoofd een visie heeft. Of schrijft u dat echt op papier op?

Dairy Farmer 3.1: In principe is ons streven altijd geweest, daar heb ik ook over mogen schrijven in het blad van FrieslandFoods, ons streven is altijd geweest om het gemiddelde aantal, het gemiddelde quotum van Friesland Foods te produceren. Dat ligt momenteel rond de 630.000, 640.000 liter melk. En we zeggen altijd, als je heel gemiddeld leeft, dan blijf je altijd boer, snap je wat ik bedoel. Maar de ontwikkeling gaat verder, en we zullen wel mee moeten. Het gemiddelde wordt hoger. Maar ik vind het wel jammer. Ik ben daar eerlijk in, ik hou van het koeien boeren, en op een gegeven moment als het allemaal bedrijven worden van 150 koeien. Het zit zo, van het vermogen van een boer verdwijnt een hoop. Twintig jaar geleden had een boer vermogen. Op het ogenblik is het vermogen bij de boeren weg en is het de Rabobank die het vermogen heeft. De Rabobank doet het ook goed, daar is niets op tegen, maar waarom. Ze hebben wel zo groot gefinancierd in de landbouw.

(...) een niet relevant stuk over hoe de Rabobank groot wordt

Interviewer: Probeert u uw vermogen ook te beschermen in uw eigen bedrijf?

Dairy Farmer 3.1: Ik probeer het wel, maar ik ben ook wel zo, kijk ik heb hier achter ook een stuk grond bijgekocht. Want in de toekomst gaat mijn zoon daar een stal opbouwen, de tijd gaat wel verder.

Interviewer: Waarom heeft u die grond bijgekocht?

Dairy Farmer 3.1: Nou, als we een stal mogen bouwen, dan mogen we hem daar bouwen. De andere grond is van de buurman en aan de andere kant zit een schooltje, dus dat blijft over.

Interviewer: Heeft u dat dan specifiek gedaan voor als uw zoon daar later een stal wil bouwen?

Dairy Farmer 3.1: Als hij daar later een stal wil bouwen ja. Daar zijn we nu ook al mee bezig. De gemeente is nu ook al bezig met het bestemmingsplan.

(...) Een niet relevant stuk over de ins en outs van het bestemmingsplan

Dairy Farmer 3.1: En dan willen we dus daar een nieuwe stal bouwen. En dan willen we het jongvee willen in de bestaande ligboxstal doen en dat is een beetje onze planning.

Interviewer: Dat is wel interessant. En hoe is dit alles nou beïnvloed door de veranderingen die hebben plaatsgevonden? Hebben die daar een invloed op gehad?

Dairy Farmer 3.1: Nou, het is gewoon zo, de ontwikkelingen gaan verder. Persoonlijk had ik het liefste 50 koeien, lekker 50 koeien melken, gezellig met elkaar. In principe is één koe, één uur werk. Als die boeren in de toekomst 150 koeien alleen hebben, dan zijn ze slaven van hun eigen bedrijf geworden.

Interviewer: Maar u bent wel bang dat dat gewoon wordt doordat bijvoorbeeld het melkquotum eraf gaat?

Dairy Farmer 3.1: Ja, daar ben ik wel bang voor. Je kunt zien in de varkenshouderij, de kleintjes vallen

allemaal af. Ik denk dat we het niet tegenhouden, maar we houden het niet tegen, ook niet in de melkveehouderij.

Interviewer: Okay, en dan de volgende vraag is.. Welke factoren beïnvloeden over het algemeen de strategische beslissingen die u maakt? En strategische beslissingen kunnen heel breed zijn.

Dairy Farmer 3.1: Dat je met de tijd mee moet, daar komt het gewoon op neer.

Dairy Farmer 3.1: En welke dingen zijn dat specifiek gezien?

Dairy Farmer 3.1: Ik snap wat je bedoelt. Ja de ontwikkelingen in, je zult het bedrijf moeten aanpassen, denk aan nieuwe ligboxenstal, ook het gemakkelijker maken in het bedrijf, denk aan robots, je zal toch met de tijd meemoeten.

Interviewer: Maar waarom heeft u dat idee dat u met de tijd mee moet, of laat ik het zo zeggen, waardoor wordt dat echt beïnvloedt?

Dairy Farmer 3.1: Nou, als je op een gegeven moment geen gemiddeld quotum meer hebt, dat je aan de onderkant zit, met 30, 40 koeien, dan hou je er niets aan over. Je zal met de tijd mee moeten, anders hou je er geen boterham aan over.

Interviewer: Dus laat u dan economische factoren bepalen welke beslissingen u neemt?

Dairy Farmer 3.1: Ja, want op een gegeven moment val je af. Dat is nu nog niet zo met de hoeveelheid koeien die ik heb, maar over een jaar of twintig staan we er weer anders voor. Toch wel jammer, maar zo is het.

Interviewer: Ik ga de vraag nog een keer anders stellen om er nog wat meer uit te krijgen. Want houdt u rekening met het feit dat u een opvolger heeft, of misschien met de melkprijs, of met wetgeving juist bijvoorbeeld, in alles wat u doet?

Dairy Farmer 3.1: Ik neem de melkprijs mee, maar die is natuurlijk gewoon variabel. Dat gaat gewoon zoals het gaat. Ik hou rekening met, ik pas gewoon netjes op en ik ga overal met het gemiddelde mee. Je zult mee moeten. Je hebt een gemiddeld bedrijf en je leeft gemiddeld, dan blijf je bestaan, dat is de lijn die door het bedrijf heen gaat.

Interviewer: Okay, dus u probeert uw bedrijf te laten blijven bestaan op termijn. En als u kijkt naar de koeien die u momenteel houdt. Is uw doel daarmee om daar de winst mee te maximaliseren of is dat ook gewoon een goede boterham verdienen?

Dairy Farmer 3.1: Dat laatste. Goede boterham, de koeien moeten naar buiten. Ook al zou ik er morgen 3, 4 cent op de melk bij krijgen als ik de koeien naar binnen moest halen, nee, dan deed ik ze nog naar buiten.

Interviewer: En wanneer en hoe hoorde u van de hervormingen waarover we nu praten?

Dairy Farmer 3.1: Dat was al heel vroeg, ik eigenlijk nog als eerste.

Interviewer: Weet u ook nog in welk jaar dat ongeveer was?

Dairy Farmer 3.1: Nou, ik zal het u zo vertellen, mijn zus zat in de tweede kamer, en op een gegeven moment kwam dat via Brussel aan de orde, en dat kwam dus ter ore bij ons.

(...) niet zo relevant stuk over hoe hij het precies hoorde

Interviewer: Wat was uw mening erover

Dairy Farmer 3.1: Mijn mening was toen in feite wel, ik ben altijd voor het quotum geweest, maar je kan het quotum niet vasthouden. Ik vond het jammer dat het quotum er af ging, maar het kan gewoon niet. Het gaat eigenlijk ook niet om het quotum, het gaat om die subsidie die er aan vast zit. Met al die nieuwe lidstaten, dat kan gewoon niet worden vastgehouden. Maar goed, in principe had ik het liever gehouden, maar zo is het nou eenmaal gegaan.

Interviewer: In welke mate werd uw melkveehouderij door de hervormingen geraakt? En dat kan natuurlijk ook in positieve zin zijn, dat u er beter van werd.

Dairy Farmer 3.1: In principe is dat voor alle boeren hetzelfde natuurlijk he. Zoveel dat je, de hele melkveehouderij kwam toch indirect stil te liggen. Waarom? Ja, je kan nu investeren in quotum, maar in principe kan dat ook niet, want ja het gaat eraf. Je kan investeren in een stal, maar ja goed, als je morgen een stal bouwt, mag je er nog niets mee doordat je het quotum niet hebt. Het grootste probleem in de melkveehouderij is dat je wel mag bouwen, maar dat je stallen dan gewoon leeg staan. Kijk, die boeren die kopen dat quotum wel, maar dat quotum hebben ze al nodig om de productie per koe op peil te houden. Heel veel van die stallen staan echt voor 1/3e deel leeg hoor. En dat is gewoon heel jammer.

Interviewer: En als u kijkt naar het hele pakket van hervormingen van 2003. Denk aan de verlaging van de interventieprijs, de cross-compliance, de toeslagrechten, welke van die maatregelen heeft u nou het meeste het effect van gevoeld.

Dairy Farmer 3.1: Nou, we hebben nog niets gevoeld he.

Interviewer: Nou, cross-compliance en de toeslagrechten zijn bijvoorbeeld al ingevoerd. Sinds enkele jaren moet u aan een aantal voorwaarden voldoen voor u recht heeft op uw bedrijfstoelage.

Dairy Farmer 3.1: In feite maakt dat natuurlijk niets uit. Of het nou uit de lengte of uit de breedte komt, het komt toch wel.

Interviewer: Ja, maar met cross-compliance moet u nu wel nog aan een aantal voorwaarden voldoen. Heeft u daarvoor veranderingen moeten invoeren?

Dairy Farmer 3.1: Nee, wij voldeden aan alle eisen, dat was geen probleem. Maar in principe moest je dat toch wel. Nu kunnen ze ons alleen direct korten. Maar het moest dus toch wel.

Interviewer: Kan ik daarmee stellen dat de hervormingen van 2003 eigenlijk weinig invloed hebben gehad, maar dat de afschaffing van het quotum wel echt speelt.

Dairy Farmer 3.1: Het is gewoon 2015 wat het punt is. In feite, hoe het ook is, de periode van 2003 tot

2015 is een heel onzekere periode. Want je wilt vooruit, maar je kan niet vooruit. Of je moet duur quotum kopen en een dure stal neerzetten waar je geen koeien in mag houden.

Interviewer: En welke strategische beslissingen heeft u genomen sinds de hervormingen van 2003, die belangrijk waren voor uw bedrijf. U bent bijvoorbeeld ook een beetje gegroeid.

Dairy Farmer 3.1: Nou, eigenlijk zijn we te snel gegroeid. We hadden een quotum in 1985 van 290000 liter melk, en nu zitten we op 640. Dat is dus meer dan verdubbeld. Ik denk dat ik wel voor een half miljoen aan quotum heb gekocht als je snapt wat ik bedoel. Ook weer zo'n punt, ik moet de hele tijd weer een beetje quotum kopen om aan het gemiddelde te voldoen. Kijk, als je mijn boekhouding er bij zou pakken en het quotum zou pakken, dan heb je precies het gemiddelde van de melkveehouderij sector.

Interviewer: Okay, nu ga ik u een aantal dingen voorleggen. Dit is een hele belangrijke vraag voor mijn scriptie, wat u precies voor beslissingen heeft genomen en ik ga u daarbij iets laten zien. Ik heb een lijstje gemaakt, overigens niet compleet, waar een aantal dingen op staan en dan heb ik daarbij de volgende vraag. Zijn er dingen bij waar u veranderingen in heeft gebracht over de afgelopen jaren en waarom heeft u dat gedaan. Mocht er iets niet op de lijst staan dan kunt u dat natuurlijk ook zeggen.

Dairy Farmer 3.1: In principe, dan ga ik toch in herhaling treden, ik snap de vraag wel heel goed. Maar die hervorming die waren voor ons niet zo... Voor mij was dat gewoon niet zo belangrijk dat dat quotum er af ging. Waarom niet, ons standpunt is nog steeds, we groeien met de gemiddelde boer mee. En als dat quotum er niet af was gegaan, dan was ik ook meegegroeid, want het gemiddelde bedrijf groeit nou nog. Gaan alle boeren nou stil staan, ga ik ook stilstaan. Ik ben echt iemand als je zegt, ben ik nou ondernemer, nee ik ben geen ondernemer, ik ben gewoon boer. Ik ben ook ondernemer, maar ik ben gewoon boer. Ik wil gewoon 50, 60 koeien melken. Maar goed, als ik er 60, 70, 80 of 90 moet melken om een boterham te verdienen zit er niets anders op. Zo zullen meer mensen dat hebben. Groeien hebben we dus gedaan. Nieuwe markten aanboren zal Friesland Foods voor mij doen, maar zelf ben ik niet met nieuwe markten bezig. Is heel goed dat mensen dat doen, maar dan blijf je bezig. Dan ben je slaaf van je eigen bedrijf. Of je moet met personeel willen werken en dat wil ik niet. En waarom wil ik dat niet, kijk, zeven van de 10 mensen is gewoon niet geschikt om met personeel te werken. Ik kan goed mijn bed uit komen, hou er van om hard te werken, maar ik mag ook graag om half tien binnen zitten om de post door te nemen of de krant te lezen en dan wil ik niet op mn klok zitten kijken. Nieuwe markten niet dus. In technologieën ga ik natuurlijk gewoon met de tijd mee. Op den duur zal het wel robots worden, want dat moet gewoon. De dierwelzijn maatregelen zijn natuurlijk logisch. Ik zal daar altijd wel wat aan doen, maar op den duur, al dat groeien zal de koeien geen goed doen. Als we naar 100, 150 koeien wordt het steeds moeilijker om de koeien naar buiten te doen. De stalindeling zorgen we dat ruim is, dat de koeien genoeg ruimte hebben. Wat bedoel je precies met voer?

Interviewer: Nou, dat kan eigenlijk gaan over voercombinaties. Probeert u daarin zo laag mogelijke kosten te realiseren, of heeft u ander doel?

Dairy Farmer 3.1: Wij voeren heel veel mais, heel sober, heel gewoon, maar wel krachtvoer. Verduurzaming, wat bedoel je daar mee?

Interviewer: Nou, dat is een heel breed begrip natuurlijk. Biologische melk is daar een voorbeeld van, hoe u met energie omgaat.. dat soort dingen.

Dairy Farmer 3.1: Ik probeer een hele goede koe te fokken. Alle koeien worden hier naar toe gekeurd, ook door het SAP programma, om een hele sterke koe te fokken. We doen 20 jaar met SAP mee en ik heb toch het idee dat ik daar een hele goede veestapel aan overgehouden. Hier in de buurt worden veel boerderijen gekocht door andere mensen, en dan vraag ik wel eens aan ze, dan ga ik de discussie met ze aan, van hoe ben je nou aan zoveel geld gekomen. En uit al die gesprekken ben ik er wel achter gekomen dat je met je eigen verstand niet rijk wordt. Je wordt rijk door het verstand van anderen goed te gebruiken. Ik heb geen verstand van koeien, ik heb geen verstand van stieren, dus ik dacht alle koeien te laten keuren. Ik doe aan SAP mee, het stier advies programma, en de computer kiest dan de juiste stier bij de juiste koe uit en daar krijg je helemaal een uitdraai van. Dat heb ik nu al 25 jaar gedaan en ik heb nu echt een gezonde veestapel. En dat zit met meerdere dingen zo. Ik ben ook een van de eerste boeren die alles liet doen, alles met loonwerk. Ik heb twee kleine trekkertjes en voor de rest laat ik alles doen. Als al het machinewerk dat jouw loonwerker heeft, dan moet je dat zelf niet aanschaffen. Zo heb je meer dingen. Je moet een anders verstand gebruiken. Maar goed, verduurzaming, ik doe niet aan windenergie en dat soort dingen. Ik probeer dus eigenlijk gewoon sober te boeren. En heel goed te boeren. In de ene plaats hebben we maisvoer en ook nog wat kuilvoer. Het grootste probleem in onze landbouw wordt dat we veel te veel kosten per koe hebben. Veel te luxe allemaal, veel te luxe stallen, 6, 7, 8000 euro per koe. In het buitenland zetten ze gewoon grote simpele stallen neer, waar ze een lading Mexicanen laten werken. En hier allemaal automatische voersystemen, robots, allemaal zo luxe. Over 30 jaar is dat allemaal oud ijzer en rommel. Dat moet allemaal afgeschreven worden in die 30 jaar.

Interviewer: Dus u houdt de vinger nog even op de knip bij dat soort dingen?

Dairy Farmer 3.1: Ja, ik denk dat je het gewoon sober moet doen. Dat doen ze elders ook.

Interviewer: U probeert de kosten zo laag mogelijk te houden eigenlijk.

Dairy Farmer 3.1: Ja, inderdaad. En dat is ook niet echt veranderd over de jaren heen. Samenwerken met andere bedrijven doe ik eigenlijk niet. Heb ik vroeger natuurlijk wel gedaan met mijn vader en mijn broer. Maar een bedrijf samen doen met iemand anders.. Het spreekwoord zegt, twee kapiteins op een schip, het is nooit wat het is. Het is en het kan niet. Er zijn zoveel kleine dingen, dat is niet gezond. Heel af en toe misschien.

Interviewer: U geeft aan dat u niet echt specifiek heeft gereageerd op de hervormingen van 2003. U kijkt naar wat andere bedrijven doen, en daar reageert u weer op.

Dairy Farmer 3.1: Ja, inderdaad.

Interviewer: Maar voor 2015, dat ligt nog in de toekomst, hoe probeert u in te schatten wat het gemiddelde gaat worden.

Dairy Farmer 3.1: Ik ben er van overtuigd, dat als ik in 2015 maar financieel gezond ben, dat ik dan een stal wil bouwen, dat ik dat dan overleef. Maar je moet financieel goed gezond blijven.

Interviewer: Probeert u uzelf dus zo financieel gezond mogelijk te houden, zodat u straks kunt reageren?

Dairy Farmer 3.1: Ja, dus nu geen hypotheek afsluiten, dat is pas voor later dan. Iedereen zit grote stallen te bouwen en dat vind ik gewoon een grote fout, want je kan er nog niets in kwijt. De LTO en Friesland Foods raden ons aan om te groeien en te bouwen, om ons klaar te maken, maar ik ga nog geen

stallen bouwen voor over vijf jaar. Kijk het is heel wat anders als je begint he, kijk, ik ben ook begonnen met veel vreemd vermogen, dat moet gewoon. Maar om nu heel mijn vermogen op de waagschaal te zetten voor iets wat over vijf jaar gaat gebeuren, nee.

Interviewer: En stel dat het 2015 is, u ziet wat de markt doet en wat het gemiddelde is. U heeft dan ook het vermogen om te investeren, want daar heeft u naartoe gewerkt, maar het blijkt dat u nog meer nodig heeft, gaat u dan ook met vreemd vermogen investeren?

Dairy Farmer 3.1: Ja, zeker, dat doe ik nu ook al.

(...) niet relevante herhaling

Interviewer: Welke andere factoren zijn voor u heel belangrijk bij het maken van deze beslissingen. Waar houdt u rekening mee?

Dairy Farmer 3.1: Het sociale gebeuren. Dat is het belangrijkste van allemaal. En het moet leefbaar blijven, het moet leuk blijven. Hoe breed moet ik die vraag zien, help me eens op weg.

Interviewer: Nou, eigenlijk zo breed mogelijk, het kan bijvoorbeeld zijn dat uw financiële positie voor de hervormingen bepaald heeft welke beslissingen u kon nemen. Anders had u misschien andere beslissingen genomen. Bijvoorbeeld.

Dairy Farmer 3.1: Toch, dat is een moeilijke vraag. Nou, stel dat ik toen niet het bedrijf net had overgenomen of dat het gewoon vrij was geweest, dan had ik misschien van de ligboxstal een jongveestal gemaakt en dan hadden we een nieuwe stal neergezet. Dan waren we toch met de koeien wel een beetje naar het gemiddelde gegaan. Maar dat was toch zeker niet aan de orde, omdat het gekocht was. Het komt toch altijd op het financiële plaatje aan.

Interviewer: Maar de eindsituatie was dus wel anders geweest als deze factoren niet mee hadden gespeeld?

Dairy Farmer 3.1: Ja, maar nu hebben we alles weer afgelost, dus straks voor de hervormingen die eraan komen, staan we weer gelijk. Maar het punt is ook, als het quotum er af gaat, dan komt er wel weer wat anders. Dan wordt het voer weer heel duur, of er is iets anders, het is altijd wel een beetje de lengte of de breedte.

Interviewer: En welke informatiebronnen raadpleegt u als het gaat om het maken van deze beslissingen, dat u bijvoorbeeld wacht met investeren. Welke informatiebronnen hebben daar invloed op?

Dairy Farmer 3.1: Natuurlijk overleg ik met de boekhouder. De politiek hou ik in de gaten, want die hebben er veel mee te maken. Ik ben ook achter de schermen wel een beetje actief in de politiek.

(...) niet relevante herhaling

Interviewer: Goed, en welke informatiebronnen nog meer, zit u op fora, of zit u in studiegroepen, of gaat u wel eens naar bijeenkomsten.

Dairy Farmer 3.1: Ik ga wel eens naar bijeenkomsten, van het boekhoudkantoor bijvoorbeeld. Ik lees de

tijdschriften heel veel, ik ga op open dagen mee. En ik ga graag met mensen in discussie.

Interviewer: Een beetje in de trant van wat u zojuist aangaf over dat u graag de kennis van anderen gebruikt.

Dairy Farmer 3.1: Ja.

Interviewer: Okay, dus eigenlijk best veel. U probeert uzelf goed op de hoogte te houden van alles, zodat u weet hoe u adequaat kan reageren op ontwikkelingen. Okay, en dan echt over personen, welke personen hielpen u in het maken van deze beslissingen?

Dairy Farmer 3.1: De boekhouder op nummer één. Dat is mijn rechterhand, daar heb ik vertrouwen in voor alles. Maar ook wel met de adviseur van de Rabobank. Maar dat is anders, want daar koop ik een product van. Maar ik kan goed met hem praten.

(...) niet relevant stuk over de man van de Rabobank

Interviewer: En wie nog meer, uw vrouw misschien, of uw zoons?

Dairy Farmer 3.1: Ja, maar dat is logisch, kijk ik praat hier nu namens het gezin. En ook met andere familie en vrienden en collega boeren. Ik wil op vergaderingen ook wel eens een balletje opgooien om een discussie op te wakkeren.

(...) niet relevant stuk over een vergadering waar hij was geweest

Interviewer: Goed, ik heb nog vijf vragen in totaal. De eerste vraag zal ik op twee verschillende manieren stellen. Is uw algemene strategische oriëntatie veranderd door de hervormingen in de Europese wetgeving?

Dairy Farmer 3.1: Nee, daar kan ik kort over zijn.

Interviewer: Okay, dat had ik ook verwacht. Dan zal ik hem op een andere manier stellen. In de literatuur over de strategie zijn een aantal typologieën ontwikkeld van strategie. Één daarvan zal ik aan u voorleggen en dan wil ik aan u vragen waar u uw bedrijf in zou passen in 2001/2002 en in welk type u uw bedrijf momenteel zou plaatsen.

Dairy Farmer 3.1: Dat vind ik een moeilijke vraag.

Interviewer: Er is er geen een bij die echt kan voldoen natuurlijk, maar welke past er het beste bij?

Dairy Farmer 3.1: Ik denk toch dat 1 het beste bij mij past. Het meeste wat daar staat slaat wel op mijn bedrijf. Ik denk ook niet meer aan tweede takken ofzo.

Interviewer: En dan gaan we kijken hoe uw reactie een effect heeft op het resultaat. Welke factoren hebben over het algemeen een grote invloed op het resultaat van uw bedrijf?

Dairy Farmer 3.1: Ja, natuurlijk de melkprijs, dat is logisch, de weersomstandigheden, dat is ook logisch. En de diergezondheid. Mijn eigen gezondheid natuurlijk ook, net zo als die van het gezin.

Interviewer: En aan de kostenkant bekeken?

Dairy Farmer 3.1: Dat is ook het weer natuurlijk. Kijk, om maar op dat verhaal terug te komen. Omdat ik zo'n vast beleid heb verandert er voor de koeien ook weinig he. Ik voer de koeien gewoon strak mais. Daar kan ik heel weinig in bezuinigen. Al wat ik bezuinig kost me geld.

(...) onderbroken door een telefoontje

Interviewer: De op twee na laatste vraag. Hoe effectief beschouwt u uw strategische reactie op de hervormingen ten opzichte van de reactie van andere melkveehouders, op een schaal van 1 tot 5?

Dairy Farmer 3.1: Als alles straks vrij komt, ik denk overigens niet dat dat echt gaat gebeuren hoor, dan zal de melkprijs wel zakken ja. Het effect zal denk ik heel nihil zijn, wat de netto opbrengst is.

Interviewer: Nou, ik doel eigenlijk meer op hoe effectief u uw reactie ziet gekeken naar hoe uw bedrijf er nu voor staat ten opzichte van andere melkveehouders.

Dairy Farmer 3.1: Nouja, goed in 2015 bouwen wij misschien ook wel een stal en dan staan we weer gelijk met de andere melkveehouders. Maarja, stel dat we in 2015 dierrechten krijgen ofzo iets, of in ieder geval een soort van beperking, ja dan hebben ze nog niets aan die grote stal. Dan is dat een verkeerde keuze geweest. Maar ik kan niet echt op een schaal van 1 tot 5 zoiets aangeven. Kijk, we hebben verschillende maatregelen genomen, en misschien zijn zij er straks helemaal klaar voor, wie weet. Maar het kan ook omgekeerd zijn, dat weet ik niet.

Interviewer: Zou u terugkijkend op alles, nogmaals voor dezelfde strategische reactie kiezen, zou u dezelfde keuzes hebben gemaakt?

Dairy Farmer 3.1: Ja, zeker. Ik ben tevreden hier.

Interviewer: Nou, als laatste vraag, welke factoren medebepaalden de effectiviteit van uw strategische reactie?

(...) Hier kwam geen relevant antwoord op.

--End interview--

Dairy Farmer 4

Date: 4 October 2010
Time: 10h30 – 12h15
Region: Flevoland

Besides the interviewer two people were present during the interview, the dairy farmer (Dairy Farmer 4.1) and his wife (Dairy Farmer 4.2), with whom he formed a business partnership.

--Start of interview--

Interviewer: Okay, de eerste vragen die ik zal stellen, zijn hele korte vragen eigenlijk, die gewoon even gaan over een aantal feitjes die ik moet weten van dit onderzoek. Ik schrijf deze ook even op. De eerste vraag is eigenlijk al heel duidelijk voor mij. Bent u een lid van FrieslandCampina?

Dairy Farmer 4.1: Ja, al heel lang.

Interviewer: Al heel lang ja?

Dairy Farmer 4.1: Ja, Friesland Foods in het begin en de opvolger FrieslandCampina ook.

Interviewer: Okay, en in welk jaar bent u mede aan de leiding komen te staan van dit bedrijf.

Dairy Farmer 4.1: Ja, '97, ja toen hebben we het bedrijf over genomen.

Interviewer: Okay, '97. Want ik stel deze vraag om te weten of u gedurende de hele periode dat de hervormingen hebben plaatsgevonden ook aan de leiding stond. Want als u bijvoorbeeld pas in 2005 was begonnen, dan missen we een heel groot deel. En hoe lang verwacht u nog aan de leiding te staan van dit bedrijf? Ongeveer? Als het nog heel lang is mag u dat ook zo zeggen, want dan heb ik al het juiste antwoord.

Dairy Farmer 4.1: Nou, minimaal nog vijf jaar, wat doen we?

Dairy Farmer 4.2: Tien.

Dairy Farmer 4.1: Tien.

Interviewer: Okay, tien. En heeft u een opvolger?

Dairy Farmer 4.1: Nou, we hebben wel een opvolger, maar die volgt niet op. Wel kinderen, maar geen interesse om het bedrijf over te nemen.

Interviewer: En hoeveel melkkoeien had uw bedrijf ongeveer in 2001/2002?

Dairy Farmer 4.1: 80, 85 koeien.

Interviewer: 85 koeien. Okay, en hoeveel heeft u er momenteel?

Dairy Farmer 4.1: 115.

Interviewer: Okay, en hoeveel land had uw bedrijf in 2001/2002?

Dairy Farmer 4.1: Veertig hectare.

Interviewer: Okay, en momenteel?

Dairy Farmer 4.1: Veertig hectare.

Interviewer: Dezelfde veertig hectare?

Dairy Farmer 4.1: Ja.

Interviewer: En uw melksysteem in 2001/2002?

Dairy Farmer 4.1: Dat was toen ook al een robot. Die is in 2001 aangeschaft.

Interviewer: Dus die staat er momenteel ook nog?

Dairy Farmer 4.1: Ja, nog steeds.

Interviewer: Nou, u bent het eerste bedrijf met een robot waar ik langs kom. En uw melkproductie per koe ongeveer in 2001/2002?

Dairy Farmer 4.1: Die zat toen iets boven de 8000. 8300 ongeveer.

Interviewer: Okay, ook al hoog.

Dairy Farmer 4.1: Ja.

Interviewer: En uw melkproductie per koe momenteel?

Dairy Farmer 4.1: 95.

Interviewer: Mikt u daar ook specifiek op?

Dairy Farmer 4.1: Nee, eigenlijk niet. Het loopt gewoon lekker de laatste tijd qua melk. De koeien moeten het goed aankunnen, dat is voor mij het criterium. Als het dan 9000 is, dan zakt het af naar 9000.

Interviewer: Zolang ze maar gezond zijn?

Dairy Farmer 4.1: Ja. Ik moet niet teveel problemen krijgen, dat is het belangrijkste.

Interviewer: En dan een vraag, er is nog maar één iemand geweest die hem kon beantwoorden, het is namelijk een nogal specifiek iets. Wat is de omvang van uw bedrijf in NGE's? Als u het niet weet maakt

het ook niet veel uit.

Dairy Farmer 4.1: Nee, dat weet ik niet.

Interviewer: Okay. Dan één van de vragen waarom het eigenlijk anoniem is. Hoeveel financiële beweegruimte had uw bedrijf ten opzichte van melkveehouders rond 2001/2002, en dan op een schaal van 1 tot 5.

Dairy Farmer 4.1: Ja, toen hadden we net een meevallertje, dus toen hadden we in verhouding eigenlijk best financieel wat ruimte. En op een schaal van 1 tot 5? Is 5 dan goed of is dat weinig?

Interviewer: Vijf is een goede beweegruimte ja.

Dairy Farmer 4.1: Ja, dan hadden we wel vier denk ik zo. Ja, we hadden net zes bunder grond verkocht voor woningbouw, dusja, daar maak ik geen geheim van, dat zijn leuke meevallertjes. Daarom stond die robot er ook in 2001.

Interviewer: Ja, dat zijn wel interessante dingen, want dat bepaalt ook wat u kunt doen überhaupt. Okay, dan ga ik nu wat meer richting te vragen die ook echt over strategie gaan en ook over de hervormingen zelf. Welke factoren beïnvloeden over het algemeen de strategische beslissingen die u maakt voor uw bedrijf? Dat kan heel breed zijn natuurlijk. De beslissingen en de factoren die het beïnvloeden.

Dairy Farmer 4.1: Strategische beslissingen.. Nou, het werk moet gedaan worden, en in een normale werkweek. Het is niet dat we beiden honderd uur in de week willen werken om het werk rond te krijgen. Dus daar hangen toch wel een hoop beslissingen aan af. De financiële ruimte moet natuurlijk ook wel rond worden gekregen. En er moet een boterham verdiend worden. Dat zijn eigenlijk wel de drie lijnen waar wij beslissingen vanaf laten hangen eigenlijk.

Dairy Farmer 4.2: Ja.

Interviewer: Okay, dat zijn drie hoofdlijnen eigenlijk waar u dingen aan toetst. Zijn er dan ook nog kleinere dingen waar u rekening mee moet houden? Want er is ook wetgeving bijvoorbeeld.

Dairy Farmer 4.1: Ja dat speelt altijd mee.

Interviewer: En zijn er meer van dat soort dingetjes die eigenlijk altijd mee spelen en dus misschien niet in de hoofdlijnen zitten.

Dairy Farmer 4.1: Ik zou ze zo niet kunnen noemen.

Dairy Farmer 4.2: Nee.

Dairy Farmer 4.1: Ja, als je voorbeelden kunt geven, dan ik zeg ik misschien wat.

Interviewer: Nou, ik mag niet teveel in uw mond leggen. Maar u heeft al een aantal mooie dingen opgenoemd, maar ik probeer er gewoon het meeste uit te krijgen. En mocht u later wat bedenken dan kunt u het altijd zeggen, want het staat toch op tape.

Dairy Farmer 4.1: Ja, je mag natuurlijk niet teveel sturen.

Dairy Farmer 4.2: Je moet het zelf bedenken.

Interviewer: En hoe maakt u eigenlijk uw strategie? Maakt u ook echt een plan van te voren?

Dairy Farmer 4.1: Nou, we hebben een paar keer een vijfjarenplan geschreven.

Dairy Farmer 4.2: Dat was binnen twee jaar gerealiseerd.

Dairy Farmer 4.1: En bij toeval waren al die plannen na twee jaar klaar. En toen dachten we, nu hebben we het bedrijf gewoon op poten. En we hebben ondertussen wel een aantal plannen gehad, en gigantisch onze neus gestoten en dat die plannen weer afgevoerd zijn. En nu hebben we geen vijfjarenplan, of tweejarenplan. Ik kijk wel een beetje waar ik naar toe hobbelt eigenlijk.

Interviewer: En wanneer is dat laatste plan geweest dat u heeft gemaakt als ik vragen mag.

Dairy Farmer 4.1: Vier jaar terug. Toen hadden we de staluitbreiding, dat we er een stuk bij aan wilden bouwen.

Dairy Farmer 4.2: En wat vergroten.

Dairy Farmer 4.1: Toen wilden we naar 170 koeien, dat er een volledige medewerker bij zou kunnen komen.

Interviewer: Maar wat is er toen..?

Dairy Farmer 4.1: Toen waren we net de eerste binnen onze gemeente waar de gemeente zei: ja maar jullie moeten emissievrij bouwen. Een maand voor ons werden er nog gewoon vergunningen afgegeven en wij waren de eerste die emissievrij moesten bouwen en dat hield in dat we een dichte vloer moesten hebben en dat wilden we niet. Toen hebben we gezegd, graag of niet. Ik ga niet een miljoen investeren om vervolgens met een stal te zitten die me niet aanstaat. En nu ondertussen zijn er wel wat alternatieven mogelijk qua bouw zeg maar om emissiearm te voldoen, maar ik nou zoiets van, ik heb 110 koeien, als dat nog niet kan dan..

Interviewer: Het is eigenlijk wel even genoeg nu. Ook met de nieuwe wetgeving er achter.

Dairy Farmer 4.2: Nou, en geen opvolger.

Dairy Farmer 4.1: Ja, geen opvolger.

Interviewer: Er zitten geen verdere uitbreidingsplannen in de pipeline.

Dairy Farmer 4.1: Nee, het is even rustig, helemaal niets.

Dairy Farmer 4.2: Een beetje bezinning.

Interviewer: Ik vind het wel mooi dat u wel plannen heeft gemaakt over de afgelopen jaren, want daar zal ik af een toe nog wel even naar terug refereren straks. Want het zal over de periode die ik doe toch wel een aantal keer zijn voorgevallen, als de laatste nog maar vier jaar terug was.

Dairy Farmer 4.1: Ja, zeven jaar terug, in 2003/2004, hadden we een strak plan om een hele grote mestvergister neer te zetten.

Interviewer: En met welk doel was dat?

Dairy Farmer 4.1: Met welk doel.. Eigen mest proberen op te werken en energieneutraal bezig te zijn. En ook voor de financiën. We hadden eigenlijk een heel uniek project. Er zit een margarine fabrikant een eindje hier vandaan. Daar hadden we een principe akkoord mee getekend, dat we het afvalwater van hen, zeg maar het spoelwater en partijen vet die niet in de pakjes verwerkt kon worden, die zouden wij afnemen en die zouden dan meevergist worden. Het zag er op papier heel goed uit, en we hadden bijna alle vergunningen zo goed als rond en toen kwam er een meneer van de provincie Flevoland en die zei: ja maar u zit in een waterwingebied, dat mag helemaal niet.

Interviewer: Dus eerst de provincie, en toen de gemeente dus eigenlijk..

Dairy Farmer 4.2: Nou nee, de gemeente was akkoord.

Dairy Farmer 4.1: Nee, de gemeente zei, je moet naar de provincie, want die durfden het niet af te palen zeg maar. We hebben toch wel driekwart jaar heel vaak overleg gehad met de provincie om de milieuvergunning rond te krijgen. Ze waren van goede wil totdat er eens iemand anders langs kwam.

Interviewer: Dat is zonde.

Dairy Farmer 4.1: Ja, dat is niet leuk.

Interviewer: Als ik kijk naar die strategische plannen die we nu hebben besproken, dan waren dat plannen die specifiek over een ding gingen. Want bij elk van die plannen is nu een ding besproken. Of stond daar ook meer in? Dat ook de algemene richting van het bedrijf daarna er in stond.

Dairy Farmer 4.1: Nee, eigenlijk altijd een ding op zich.

Interviewer: Ja, nee, want dat is interessant, want een strategisch plan kan op een heel bedrijf betrekking hebben, bijvoorbeeld waar willen wij staan over zoveel jaar, maar het kan dus ook over een ding gaan.

Dairy Farmer 4.1: Nee, ze gingen puur over die vergisting, of over de uitbreiding op zich. Ze stonden ook los van elkaar. Met geen hoger doel ernaast ofzo.

Interviewer: Goed, dan weer even een simpele vraag. Bent u bekend met de hervormingen die sinds 2003 hebben plaatsgevonden? Met de Europese hervormingen dan?

Dairy Farmer 4.1: Ja ik ben er bekend mee, maar vraag me niet op de man af wat er wanneer allemaal afgesproken is, want dat weet ik allemaal niet.

Interviewer: Nee, dat zal ik ook niet doen.

Dairy Farmer 4.1: Ja, we hebben ze allemaal meegemaakt, dusja. Er zijn zoveel dingen besloten allemaal. En weer teruggedraaid.

Interviewer: Maar kunt u zeggen van alle hervormingen die over de afgelopen tien jaar hebben plaatsgevonden, welke de grootste invloed op uw beslissingen heeft gehad.

Dairy Farmer 4.1: Nou, de mestwetgeving, die hakt er toch wel stevig in. Dat wordt op het moment een knijpende factor.

Interviewer: Echt op dit specifieke moment, of..

Dairy Farmer 4.1: Nee, het wordt steeds erger, de normen worden steeds aangescherpt en we zijn gewoon onze grond aan het uitmergelen en dat wordt elk jaar een stukje meer.

Interviewer: En wat voor beslissingen kunt u nemen om daar mee om te gaan?

Dairy Farmer 4.1: Het wordt niet opgenomen he.. (gelach)

Interviewer: Het is wel allemaal anoniem.

Dairy Farmer 4.1: Nee, we huren op papier een flinke brok grond bij elders in het land en daar mogen we onze volledige mestproductie op meenemen, maar die mest brengen we daar niet heen, want die gebruiken we hier op onze grond.

Dairy Farmer 4.2: Nou, wat voor ons dus de enige mogelijkheid is, is om land bij te kopen, of te huren. Gronduitbreiding is voor ons nog de enige mogelijkheid om nu nog een beetje goed onze mest af te kunnen zetten.

Interviewer: Maar dat zou geen rendabele grond zijn begrijp ik.

Dairy Farmer 4.2: Nou, het is hier verschrikkelijk duur dus grond kopen gaat sowieso niet.

Dairy Farmer 4.1: Stel dat je wel vijftien bunder hier in de grond kan krijgen, dan is het nog zo dat je eigenlijk te weinig die grond kunt bemesten naar wat hij opbrengt. Grond levert gewoon ontzettend veel op hier, en die kan je niet optimaal bemesten. En door die vijftien bunder ergens te kunnen huren zeg maar en die mest hier op te gooien kan je het veel effectiever gebruiken. Op papier mag het, maar in de praktijk, ja het is op het randje lopen.

Interviewer: En die grond die u elders in het land heeft, wanneer bent u daar eigenlijk mee begonnen?

Dairy Farmer 4.1: Vorig jaar toen hadden we dertien hectare en nu is het vijftien. Toen was het bos, een productiebos, en nu is het een dijkje van tig kilometer lang en vijftien meter breed.

Dairy Farmer 4.2: Ja, dat is voor ons wel het grootste knelpunt.

Interviewer: En wat zou er op de tweede plaats komen?

Dairy Farmer 4.1: Qua Europese regelgeving?

Interviewer: Ja.

Dairy Farmer 4.1: Nou, al die cross-compliance toestanden.

Interviewer: Heeft u daar aanpassingen voor moeten maken?

Dairy Farmer 4.1: Nee, ja, echt aanpassingen, ik denk wel onbewust, ik kan ze niet zo opnoemen. Maar al die regeltjes die je dan leest waar je aan moet voldoen. Je mag niet maaien als er een kievit aan het broeden is enzo, dat soort dingen, dat je ontheffing moet aanvragen. Je maait wel gewoon, maar als ze je er op komen controleren, dan kunnen ze zeggen van he, we kunnen je korten.

Interviewer: En zijn ze al eens komen controleren?

Dairy Farmer 4.1: Nee, ik denk ook dat er rare dingen gebeuren als ze komen controleren. (gelach) En de laatste 25 centimeter van je grasland mag je niet bemesten, er zijn allemaal van die betuttelingsregelingen, ik kan ze niet allemaal opnoemen, maargoed, door de jaren heen zijn ze norm geworden en dan hou je je eraan.

Interviewer: U moet er wel echt rekening mee houden zegmaar?

Dairy Farmer 4.1: Ja, dat echt wel.

Dairy Farmer 4.2: Ook kantjes strooien en dat soort dingen, en dat ploegen dat ze laatst bedacht hebben.

Dairy Farmer 4.1: Ja, dat INR systeem, al die runderen bijhouden, op zich is dat wel een goed systeem, maar het is zo overtrokken allemaal.

Interviewer: En hoe kijkt u aan tegen de afschaffing van het melkquotum?

Dairy Farmer 4.1: Dat vind ik een hele goede. Tot een paar jaar terug had ik echt zoiets van, gooi maar open die markt en melken wie melken kan. Maar je ziet nu toch dat er best wel rare dingen gebeuren de afgelopen twee jaar. Tenminste, drie jaar terug was de melkprijs ontzettend hoog omdat er iets te kort melk was en vorig jaar was die dramatisch omdat er iets te veel was. Dan heb ik toch van, enige vorm van regulatie zou toch niet verkeerd zijn.

Interviewer: En verwacht u dat er nog enige vorm van regulatie komt als vervanging?

Dairy Farmer 4.2: Ik denk het wel.

Dairy Farmer 4.1: De huidige politieke partijen die het nu voor het zeggen hebben in het Europees parlement, die zullen ervoor gaan dat alles afgeschaft gaat worden. En als er over drie jaar iemand anders zit, of andere partijen, dan kan het zo weer veranderen. Dat is zo veranderlijk.

Interviewer: En u denkt van wel?

Dairy Farmer 4.2: Ja, ik denk dat ze toch zoveel mogelijk willen doen om die overproductie te voorkomen.

Interviewer: En wat verwacht u dat er dan voor in de plaats komt?

Dairy Farmer 4.2: Ik heb geen idee, ik kan het niet bedenken. Ik vond die quotering eigenlijk wel goed.

Dairy Farmer 4.1: Ja, ik heb ook nooit geen hekel gehad aan die quotering.

Dairy Farmer 4.2: Ja, kijk het is natuurlijk heel vervelend dat je maar binnen bepaalde marges mag opereren, maar op zich is het helemaal niet zo slecht om die grote melkberg weg te krijgen, het is helemaal niet verkeerd. Je kunt er best naar leven en naar werken.

Dairy Farmer 4.1: Ja, en als je uit wil breiden moet je fors in de portemonnee. Het heeft niemand de afgelopen jaren belet om te groeien. Er is gigantisch veel gegroeid de afgelopen jaren, daar hebben wij ook aan meegedaan.

Interviewer: Ja, heeft u veel melkquotum bij moeten kopen de afgelopen jaren.

Dairy Farmer 4.2: Ja, nou, moeten, dat hebben we gewoon gedaan.

Dairy Farmer 4.1: Ja, we zijn met 600.000 begonnen en we zitten nu op een miljoen. Dusja, is dat veel. Als je het op geld zit is het een flink bedrag zegmaar.

Interviewer: En heeft u dat met vreemd vermogen moeten financieren, of heeft u dat met eigen vermogen aangekund?

Dairy Farmer 4.1: Ja, fifty fifty.

Interviewer: Fifty fifty, okay. Dus in principe, dat het wordt afgeschaft, het is gewoon onzeker, maar het is niet...

Dairy Farmer 4.1: Ja, het besluit is genomen dat het niet wordt verlengd, maar het zou zo maar kunnen dat er toch nog een vorm van regulering komt. En of het nou op landelijk niveau wordt, of of Europees niveau weet niemand. Want op Europees niveau wordt het lang niet volgemolken, dus is er ruimte zat. Maarja, Nederland, als je die dan hun gang laat gaan, dan wordt de productie zo twintig, dertig procent opgevoerd. En dan zit je weer met je mestwetgeving.

Dairy Farmer 4.2: Ja, die mestwetgeving is nu de beperkende factor.

Dairy Farmer 4.1: Ik denk dat dat de beperkende factor gaat worden nu ook. Dat ze gewoon zeggen, ja jongens, je hebt zoveel koeien en je mag maar zoveel mest produceren. Ongeacht of je het verwerkt, afzet of hoe dan ook.

Dairy Farmer 4.2: Dus in plaats van melkquotering krijg je een soort van mestquotering ofzo iets.

Dairy Farmer 4.1: En dat roepen we over onszelf af, omdat we zo een machtig, intensief land zijn. Niet

alleen bij de koeien, maar dat is bij de kippen en de varkens net zo goed.

Interviewer: Maar bent u nu ook behoudender met melkquotum kopen, omdat het niet zeker is wat er straks gaat komen?

Dairy Farmer 4.1: Nou, we kopen nu sowieso niet meer bij, we verkopen eerder nog wat. Maar dat komt ook omdat we de stal gewoon vol hebben. Dan moet je een stal bijbouwen.

Dairy Farmer 4.2: En dat hadden we besloten om niet te doen. (gelach)

Interviewer: Okay, even kijken. Dan toch even de vraag, wanneer heeft u ongeveer voor het eerst gehoord van de hervormingen die in 2003 plaats zouden vinden? Was u daar al vroeg van op de hoogte?

Dairy Farmer 4.1: Ja, dat heb ik altijd wel redelijk gevolgd, altijd. Je houdt wat bij, je leest wat, ook van de LTO standpunten. Die ledenavonden..

Dairy Farmer 4.2: Je leest wat, en je moppert wat (gelach)

Dairy Farmer 4.1: Je leest wat, en je moppert wat. Maar goed, ledenavonden van de melkveehouderij, gingen de helft van de tijd over het Europees landbouwbeleid. Wat voor standpunt het LTO mee moet nemen richting Brussel, dat soort dingen.

Interviewer: En dat gaat ook richting de afschaffing van het melkquotum door, daar was u ook al vroeg van op de hoogte?

Dairy Farmer 4.1: Ja.

Interviewer: Okay, dat is belangrijk voor mij, omdat als u er van op de hoogte bent er ook op kunt anticiperen. Goed, ik heb u al gevraagd over uw opinie over de hervormingen. Dus, zou u aangeven dat uw melkveehouderij erg wordt geraakt door de Europese hervormingen? Dat kan natuurlijk ook in positieve zin zijn bijvoorbeeld.

Dairy Farmer 4.1: En dan praat je over wegval van prijsondersteuning he?

Interviewer: Ja, bijvoorbeeld ja. Of de cross-compliance, die is net al even aangegeven.

Dairy Farmer 4.1: Ja goed, tot vijf jaar terug wist je gewoon in januari wat je in december ging verdienen, de melkprijs stond eigenlijk vast. En als je dan pech had, dan had je een paar dode koeien en dan verdiende je wat minder. En dat is er nu wel echt af, er wordt veel meer aan de markt overgelaten.

Interviewer: Okay, kunt u daar rekening mee houden?

Dairy Farmer 4.1: Kun je daar rekening mee houden? Er valt toch weinig aan te plannen eigenlijk.

Dairy Farmer 4.2: Het enige wat je kunt doen is dan toch in de jaren dat je goed verdiend, goed sparen, zorgen dat je een buffertje maakt voor de jaren dat het wat minder gaat. En dat is iets wat wij nu moeten leren om te doen. Dat zijn we niet gewend. We kregen altijd gewoon een redelijk stabiele melkprijs.

Dairy Farmer 4.1: Je wist gewoon wat je verdiende, en elke maand kwam er een vast bedrag binnen eigenlijk en daar kon je op investeren.

Dairy Farmer 4.2: Ja, en dat is nu toch wel anders.

Interviewer: En daar bent u ook mee bezig nu, om dat in te voeren, wat u aangeeft?

Dairy Farmer 4.2: Ja, dat proberen we wel ja.

Dairy Farmer 4.1: Het valt niet altijd mee, maar je moet gewoon proberen om elke maand een vast bedrag aan de kant leggen voor als het weer minder wordt. Op het moment is het weer redelijk met de prijs. En dan is het heel gemakkelijk om te zeggen, we kopen dit even, we kopen dat even en dan sta je weer op nul.

Dairy Farmer 4.2: Dat is natuurlijk ook logisch, want je moet toch constant blijven investeren om je bedrijf een beetje up to date te houden. Dus zijn er dingen versleten en af, dan moet je nieuwe dingen kopen. Maar hou je daar wat van over, dan denk ik dat we dat toch wel opzij zetten. Dat proberen we wel.

Interviewer: Het anti-cyclisch investeren dus ook eigenlijk.

Dairy Farmer 4.2: Ja, maar dat is wel een proces dat je als veehouderij, als tak, dat je dat toch een beetje gaan leren om dat een beetje te gaan doen.

Interviewer: Goed, en even kijken. Dan vraag 21 alweer, het gaat redelijk snel. Dat is wel een hele belangrijke. Ik ga u daar een formulier bijgeven. Daar staan twaalf factoren onder elkaar. Dat is niet compleet, maar het zijn dingen waar u aan kunt denken. De vraag staat er ook al boven eigenlijk. Ik wil gewoon zo specifiek mogelijk weten hoe die hervormingen op allerlei dingen effect hebben kunnen gehad.

Dairy Farmer 4.1: Groei. Ja, die is eigenlijk niet ingegeven door de hervormingen, direct.

Interviewer: Waardoor is die wel ingegeven?

Dairy Farmer 4.1: Nou, toch een beetje ondernemerszin. Stilstand is achteruitgang en dat soort dingen. Ook de mogelijkheid om uit te breiden, omdat de stal toen nog niet vol zat.

Interviewer: U zegt stilstand is achteruitgang, maar dat kan natuurlijk wel enigszins beïnvloedt zijn door Europese ontwikkelingen.

Dairy Farmer 4.1: Nou, het is wel zo, per arbeidskracht moet je steeds meer omzet genereren om inkomen over te houden. Toen ik nog met mijn vader in maatschap zat, van 87 tot 97, hadden we met zijn tweeën een goed inkomen van 600.000 liter melk. En nu moet je eigenlijk wel een miljoen liter melk hebben om als gezin draaiende te blijven. Dat geeft toch wel aan dat je gewoon veel meer omzet moet draaien. Dus dat is een reden om te groeien. Niet dat we nou door de hervormingen in Brussel zeiden van, nou laten we eens even gaan groeien.

Dairy Farmer 4.2: Nee.

Interviewer: Hoe denkt u dat het is gekomen dat er nu een miljoen voor nodig is om rendabel te kunnen draaien.

Dairy Farmer 4.1: Nou, daar heb ik zelf ook eens over lopen denken en ik geef daar toch de euro de schuld van. Toen is de melkprijs wel gehalveerd, maar de kosten niet, op de een of andere manier.

Dairy Farmer 4.2: Dan ligt het wel aan de Europese maatregelen. (gelach)

Interviewer: Het is wel interessant om te zien hoe dat komt natuurlijk.

Dairy Farmer 4.1: Nee, maar de melkprijs zit nu nog steeds zeg maar tussen de dertig en de vijfendertig eurocent, dat is 70 guldencent zo'n beetje. Dat is die al tig jaar geweest. Maar als je in alle kosten kijkt er om heen. Een liter gasolie kost nu 75 eurocent. Dat was toen 50 guldencent. Zo kan ik een legio dingen opnoemen. Arbeid is van iets van 20 gulden naar iets van 30 euro gegaan in die tien, vijftien jaar. Je moet gewoon meer omzet kunnen draaien om je kosten te kunnen maken.

Interviewer: Dan vraag ik even, hoe is het met arbeid geregeld op dit bedrijf? Heeft u een werknemer?

Dairy Farmer 4.1: Ja, een dag in de week hebben we een ZZP'er.

Interviewer: En daarnaast werkt u allebei beiden op dit bedrijf?

Dairy Farmer 4.1: Ja. En een robot, dat scheelt ook een stuk arbeid hoor.

Interviewer: Dat geloof ik graag.

Dairy Farmer 4.1: Dat is niet altijd een voordeel. Ook wel eens je nest uit als het eigenlijk niet past. Maar over het algemeen scheelt het een aantal uren per dag.

Interviewer: Het weegt niet af tegen elke ochtend om vijf uur opstaan..

Dairy Farmer 4.1: Nee, ja, als je niet beter weet dan doe je dat gewoon. Maar als je hier aan de voordelen hebt geproefd. Nou, dan hebben we nog elf punten zie ik.

Dairy Farmer 4.2: Ja, nou, nieuwe markten aangeboord. Dat hadden we dus gedacht met de mestvergister.

Dairy Farmer 4.1: Ja. En de windmolen die was er toen al. En wel vanuit het oogpunt van, een pootje ernaast. Op twee benen sta je beter sta je beter dan op een been.

Interviewer: En heeft u meer ideeën overwogen in de tussentijd?

Dairy Farmer 4.2: Nou, zonne-energie he. Dat speelt ook altijd nog steeds.

Interviewer: Heeft u daar ook plannen voor gemaakt?

Dairy Farmer 4.2: Jawel, je bent er ingedoken.

Dairy Farmer 4.1: Daarvoor sprak ik iemand die in de verkoop zat van die dingen, hem uitgebreid gesproken, maar toen bleek dus dat de slagschaduw van die windmolen, die valt enkele periodes van het jaar over de stal heen en daar kan het zonne-energie systeem niet tegen, tegen die variatie in stroom.

Dairy Farmer 4.2: Die piekbelasting.

Interviewer: En dat is uiteindelijk de reden geweest dat u er niet..

Dairy Farmer 4.1: Ja, toen heb ik gezegd van laat maar zitten. Ik ga niet de melkkoe wegzetten om een klein melkgeitje op het dak neer te kunnen zetten.

Dairy Farmer 4.1: Dat snap ik ja. En bijvoorbeeld biologische melk, heeft u daar wel eens gedacht.

Dairy Farmer 4.2: Oh, de melatoninemelk.

Dairy Farmer 4.1: Nou, de biologische melk absoluut niet, alles wat biologisch is, daar krijg ik stekels van op mn rug.

Interviewer: Waarom als ik vragen mag?

Dairy Farmer 4.1: Ik weet het niet, de biologische productiewijze wordt altijd als heilig omschreven en wij worden daardoor in een verdomhoekje geplaatst als ware we viespeuken zouden zijn. En dat stoort me mateloos, want ik ben geen viespeuk. Ik ben best wel bewust met het milieu bezig. En ik produceer dingen en daar hoort ook bij dat ik af en toe mest moet rijden en stikstof moet strooien.

Dairy Farmer 4.2: Ja, en dat je een zieke koe toch wel met antibiotica behandeld, om het niet te laten lijden.

Dairy Farmer 4.1: En de biologische landbouw wordt afgeschilderd als een roze wolkje, waarin alles goed gaat en daar wordt ook heel veel verkeerd gedaan.

(...) niet relevant stuk over biologisch produceren

Dairy Farmer 4.1: Nee, wat tien jaar geleden de norm was voor biologisch, daar voldoen wij nu als gangbare landbouw aan. Wij schuiven ook steeds meer richting het biologisch. De gangbare landbouw hobbelt wel achter de biologische landbouw aan.

Interviewer: En komt dat dan ook door de cross-compliance en dergelijke dingen?

Dairy Farmer 4.1: Ook, dat zal er wel achter zitten he.

Dairy Farmer 4.2: Ja zeker, kijk naar spuitmiddelen, niet dat wij zo vaak spuiten, maargoed. En ook medicijneisen worden steeds strenger en dat is toch ook wel Europese regelgeving. Dus in die zin heeft dat er wel mee te maken.

Dairy Farmer 4.1: En dat wil ook niet zeggen dat alles wat wij doen als gangbare landbouw, dat dat goed is. Nee, als je kijkt hoe wij vijftien jaar terug stikstof uitstrooiden over grasland, daar denk je nu niet meer aan.

Dairy Farmer 4.2: Ja, bewustwording is niet altijd slecht.

Dairy Farmer 4.1: Nee.

Dairy Farmer 4.2: Maar het valt niet altijd mee om dan ook te veranderen he. Je bent het zo gewend.

Dairy Farmer 4.1: En dat je dan toch vindt van jezelf dat je het goed doet en dat je door andere nagewezen wordt van ja, viespeuk.

Interviewer: Dat kan ik me goed voorstellen.

Dairy Farmer 4.2: Ik denk dat iedereen dat wel eens een beetje heeft en dat voelt heel naar. Je moet je bedrijf openstellen voor iedereen, voor jan en allemaal. Maar wij vragen toch ook niet aan een gemiddeld accountantskantoor van joh, we komen even bij je langs, hoe doe jij nou toch je werk. Je wordt een beetje weggezet als, je moet iedereen maar tegemoetkomen, iedereen moet een kijkje kunnen nemen bij jouw voedselvoorziening. We doen altijd maar gewoon ons best en dat moet toch genoeg zijn, een ander moet dat ook doen. En dat vind ik wel eens tegenvallen. Niet dat we het niet willen hoor, dat mensen hier langskomen.

Dairy Farmer 4.1: Ik heb niets te verbergen nee. Het is vanzelfsprekendheid dat je iedereen maar op je bedrijf moet laten om je altijd maar te verantwoorden.

Dairy Farmer 4.2: Ja, verantwoorden ja.

(...) Niet relevante herhaling

Interviewer: Goed, om nog even terug te komen op melatonine melk.

Dairy Farmer 4.1: Daar loop ik al een jaar of vijf.. nou een hele poos.

Interviewer: Wat is het voor melk?

Dairy Farmer 4.2: Slaapmelk.

Dairy Farmer 4.1: Melatonine is een natuurlijk hormoon dat iedereen in zijn hypofise aanmaakt en dat zorgt ervoor dat je 's avonds slaperig wordt. De hypofise reageert op prikkels van buitenaf, als het donkerder wordt en je wordt sowieso moe, dan gaat dat ding melatonine produceren en daardoor wordt je nog slaperiger en dan zakken na tien minuten je ogen dicht. En koeien die hebben dat ook, en als koeien in het donker gemolken worden, dan zit er relatief veel melatonine in de melk. En die melk kan je dan bijvoorbeeld opvangen omdat wij nu een robot hebben. En als je die melk drinkt, dan wordt je ook weer slaperiger. Dus mensen die een slaapprobleem hebben die kunnen met die melatoninemelk wel in slaap vallen.

Interviewer: Nou, dat is wel interessant. In plaats van warme melk, melatonine melk.

Dairy Farmer 4.1: Ja he. In Finland is er een professor geweest die daar onderzoek op heeft gedaan en toen is er een fabriek mee begonnen om het bij een aantal boeren de melk gescheiden op te halen en daar is het een succes geworden.

Interviewer: En u doet dat nu ook?

Dairy Farmer 4.1: Nee, ik heb al een keer of wat onderzoek gedaan. Ik wil aan kunnen tonen hoeveel melatonine er in melk zit, dat ik dat wetenschappelijk een beetje kan onderbouwen. En die testen zijn er niet. Die moet je dan laten bouwen en dat kost honderdduizend euro.

Interviewer: Dat is een flinke investering.

Dairy Farmer 4.1: Ja, daarom. En ik weet niet of er een markt voor is. Er is in Engeland een melkveebedrijf geweest die erin is gedoken en die is er weer mee opgehouden omdat de vermarkting tegenviel. En in Zwitserland is er een bedrijf geweest, die is er ingedoken, en die is door de overheid gedwongen er mee te stoppen. En die zegt nu dat de geneesmiddelenindustrie, die zoveel belang heeft bij slaapmiddelen en pilletjes, die zullen dat niet toestaan.

Dairy Farmer 4.2: Het is er ook wel hoor, in tabletvorm. Er wordt ook heel veel reclame voor gemaakt, melatonine.

Dairy Farmer 4.1: Maar dat is plantaardig. Maar het zit nog steeds in mn achterhoofd. Ook bij die cursus bedrijfskunde die ik doe moet ik ook een bedrijfsplan op gaan zetten en dan zou ik het wel leuk vinden om daar weer eens in te duiken. Ik ben bij het NIZO geweest ervoor eerder. Het Nederlands Instituut voor Zuivel Ondernemingen. Die doen onderzoeken in zuivel en die zeiden van die honderdduizend euro.

(...) niet relevant stuk over onderzoek door studenten

Dairy Farmer 4.1: Maar die professor in Finland, die heeft dus een eigen test, een makkelijke test ontwikkeld. Maar ik kan niet achter het mailadres van die vrouw komen.

Interviewer: Goed, de volgende aspecten.,

Dairy Farmer 4.1: De gebruikte technologieen...

Interviewer: De melkrobot zou daar een aspect in kunnen zijn.

Dairy Farmer 4.1: Nee, we hadden de melkrobot eigenlijk nog voor de hervormingen.

Dairy Farmer 4.2: Ja.

Interviewer: Wat waren de hoofdredenen voor de aanschaf?

Dairy Farmer 4.2: Arbeid.

Dairy Farmer 4.1: Ja, toch wel het sociale aspect. Niet elke middag om vier uur staan te popelen om die melkput weer in te duiken, maar gewoon eens te kunnen blijven zitten met visite.

Dairy Farmer 4.2: Ja, gebruikte technologieën, dat kan de strooimachine bij het kunstmest strooien zijn. Mest in de grond, emissiearm rijden.

Dairy Farmer 4.1: Meer de praktische kant van het werk, niet dat je zegt het strategische, om dat ervan af te laten hangen.

Interviewer: Ja, strategie kan natuurlijk op heel veel niveaus meespelen. En daar horen dit soort dingen dan ook weer bij. Ik kan het misschien weer samenvoegen met andere dingen die u zegt en er een lijn uit zien te vinden. Want cross-compliance is een aantal keer naar voren gekomen en daar valt dit wel onder.

Dairy Farmer 4.1: Ja, daar valt dit wel onder ja.

Interviewer: Dus dat soort dingen hoor ik graag.

Dairy Farmer 4.2: Nou, goed, een mestplaat voor de mest, is dat Europees of is dat alleen maar gemeente.

Dairy Farmer 4.1: Dat is ook cross-compliance.

Dairy Farmer 4.2: Ja dat soort dingen. Gewoon aanpassingen op je bedrijf die daar mee te maken hebben. Kleine dingen inderdaad, waarvan je zegt, dat vergeet je.

Dairy Farmer 4.1: Nou, nee.

Dairy Farmer 4.2: Nou, er zullen best wel meer dingen zijn hoor. De mest dan en de kunstmest.

Dairy Farmer 4.1: We scheiden de mest ook nog.

Dairy Farmer 4.2: Ja, dat heeft daar ook wel mee te maken ja. Het is weer mest.

Interviewer: Heeft u daar iets voor moeten aanschaffen, voor dat mest scheiden?

Dairy Farmer 4.1: Ja best wel, een mestscheider, een apparaat die de dikke en de dunne fractie van de mest uit elkaar haalt.

Interviewer: En wat voor doel dient dat als ik vragen mag?

Dairy Farmer 4.1: De gedachte was dat de dikke fractie goed af te zetten is naar de akkerbouw, omdat het een goed vezelproduct is, een hoop organische stof en eenvoudig toe te dienen. De akkerbouw stond er drie jaar terug helemaal niet open voor, ook de biologische akkerbouw niet. Het financiële plaatje was zo dat ze het spul voor nul op het erf konden krijgen, anders kostte het mij gewoon veel te veel. En voor varkensmest konden ze een flinke kwak geld toekrijgen. Het verschil was te groot. En toen ben ik bij fruittelers gaan kijken en het spul laten zien en die waren er wel enthousiast over. Zij nemen het nu ook af. En in de dikke fractie zit meer stikstof en meer fosfaat dan in de rest. Dus het doel was om goedkoper mest af te kunnen zetten. Als je alle kosten rekent, weet ik niet of het veel goedkoper is.

Interviewer: En dat is een jaar of vier geleden?

Dairy Farmer 4.1: We zijn er vier jaar terug mee begonnen en we hebben er nu drie jaar mee gedraaid.

Interviewer: Dat is inderdaad een goede aanvulling. Dierwelzijn is volgens mij de volgende.

Dairy Farmer 4.2: Proberen wij ook heel veel aan te doen. Al heel veel aan gedaan, en toch weer teruggedraaid, of half teruggedraaid.

Dairy Farmer 4.1: Ventilator in de stal, rubberen vloer, meer ventilatie-ingang, lichtplan. Ja wat nog.

Dairy Farmer 4.2: De koeien gaan niet naar buiten, dus in dat op zicht is dierwelzijn wel wat minder.

Dairy Farmer 4.1: Ja, en dat is wel een gevolg van de hervorming. Ja toch wel, je moet efficiënter met je grasland omgaan. Hier past het al niet dat de koeien naar buiten gaan. Het is ook wel een gevolg van het groeien en teveel koeien hebben.

(...) niet relevant stuk over toepassing van dierwelzijn

Dairy Farmer 4.1: Nou, stalindeling. Eigenlijk niet.

Interviewer: Het is nog steeds dezelfde stal natuurlijk.

Dairy Farmer 4.1: Ja, die is in '83 neergezet en hij staat er nog steeds.

Interviewer: Ja, voldeed uw stal al aan veel van de voorwaarden?

Dairy Farmer 4.1: Nou, dat was toen een hele moderne stal. Nu iets minder modern, maar we hebben we hem twee jaar terug van buiten helemaal gerenoveerd. Er is een nieuwe dak op gezet, want er zat allemaal asbest op. Maar de stalindeling is eigenlijk allemaal exact hetzelfde.

(...) niet relevant stuk over asbest

Dairy Farmer 4.1: Nou, weidegang. We hielden de koeien eigenlijk al op stal voordat de wetgevingen intraden.

Interviewer: Wanneer zijn ze op stal gegaan?

Dairy Farmer 4.1: Voordat we de robot hadden, dus '99 denk ik. We hadden een paar jaar een hardstikke natte zomer, en we hebben hier kleigrond. En als er maar iets nattig is, dan smeert het en dan wordt het een grote blubberzooi. Dat was voor ons een reden om te zeggen, we houden ze gewoon binnen en het hele jaar door kuilgras, kan je ze sturen zo mooi als je wil. Ik blijf er ook bij dat het voor de koe gewoon goed is. Weidegang, dat lijkt heel leuk als het twintig graden is, het zonnetje niet al te hard schijnt en het een beetje waait. Maar is het nat en regenachtig dan wil de koe liever naar binnen en is het dertig graden dan wil de koe liever naar binnen. Maar weidegang op zich, de hervormingen hebben er wel in meegespeeld, door de mestwetgeving. Voer, eigenlijk hetzelfde ook wel, de mestwetgeving dan, je moet wat eiwitarmere voeren tegenwoordig, het ureum gehalte moet naar beneden. Voer je teveel stikstof dan word je ook weer gepakt. Dat is bij fosfaat ook zo, dus je moet wat fosfaatarmere voeren.

Interviewer: U probeert de juiste mix te vinden eigenlijk.

Dairy Farmer 4.1: Ja, maar dat is best moeilijk hoor. Vroeger, als je wat voer tekort kwam, dan belde je de voerage handel, en dan zei je, doe dat en dat maar, want dat is goedkoop. Tegenwoordig moet je eerst weten hoeveel stikstof en fosfaat erin zit en dan moet je ook nog een beetje weten of het te betalen is en of de leverantie wel of niet op korte termijn plaats kan vinden.

Dairy Farmer 4.2: Ja, je bent nu echt heel veel bezig met een balans te vinden in je voer, met ja, een uitgebalanceerd voermengsel te gaan geven. En vroeger, het was niet dat je er zomaar wat inkwakte, maar dat ging toch wel wat makkelijker.

(...) niet relevante herhaling

Dairy Farmer 4.1: Ja, die mestwetgeving die komt toch door dit verhaal steeds weer terug.

Dairy Farmer 4.2: Dat is bij ons toch de rode draad hoor.

Interviewer: Ja dat blijkt ja.

Dairy Farmer 4.1: Verduurzaming..

Interviewer: Ja dat kan natuurlijk in alles zitten, dat is een heel breed begrip.

Dairy Farmer 4.1: Ja, ik vind, een voorwaarde van verduurzaming is dat het betaald wordt en dat je het in je portemonnee, dat dat duurzaam gevuld is zeg maar. En de manier waarop, dat mag of moet duurzaam, maar dat vind ik van ondergeschikt belang. Het duurzame streven is mooi, als het maar betaald wordt. En ik denk dat iedere producent, van wat dan ook, zo een duurzaam stempeltje wilt hebben.

Interviewer: Okay, zijn er van die stempels die u kunt behalen.

Dairy Farmer 4.1: Dat weet ik eigenlijk niet. Onze fabriek heeft wel een soort van kwaliteitseis. En daar zit het duurzaamheidsverhaal natuurlijk ook in.

Dairy Farmer 4.2: En dat wordt steeds strenger. En we willen daar aan meewerken, maar we zien niet dat we daar een vergoeding voor krijgen. Dus dat betekend eigenlijk, nou waar we het net over hadden, dat we steeds meer moeten produceren om de financiën op orde te houden, daar zit zo een verhaal dus ook in. Want wij willen best wel graag duurzaam zijn, maar wij zien het dus niet meer in melkprijs terug. En elke keer investeren wij om voor de melkfabriek aan de eisen van verduurzaming, om daar aan tegemoet te komen. Maar financieel zien we daar niets van terug.

(...) niet relevante herhaling

Dairy Farmer 4.1: En over verduurzaming in het algemeen, zijn er nog een aantal dingen die u aan verduurzaming heeft gedaan, die nog niet genoemd zijn. Er zijn redelijk wat dingen al genoemd eigenlijk, die daar onder vallen.

Dairy Farmer 4.1: Ja, verduurzaming op energiegebied natuurlijk. Warmte terugwinning met de tank doe ik al vanaf 83. Ik zou het zo niet weten.

Dairy Farmer 4.2: Ik eigenlijk ook niet.

Interviewer: Nou, goed, er zijn al redelijk wat dingen genoemd, want dierwelzijn valt daar natuurlijk ook onder.

Dairy Farmer 4.1: Ja, en de windmolen natuurlijk, dat is ook een stukje duurzaamheid.

Interviewer: Ja, een behoorlijk stukje duurzaamheid.

Dairy Farmer 4.1: Ja, en met die mestvergister hadden we natuurlijk ook een plan. Kijk, je bent er wel continu mee bezig.

Interviewer: En de volgende.

Dairy Farmer 4.1: Focus van de bedrijfsstrategie. Kosten verlagen versus opbrengsten verhogen. Ja kijk, daar ben je toch eigenlijk altijd wel mee bezig.

Interviewer: Met beiden bedoelt u dan.

Dairy Farmer 4.1: Ja, toch wel de kosten proberen laag te houden. Alleen daar heb je weinig in de hand. Je strategie kan zijn om ouwe machines rond te zetten en als er wat kapot gaat dan maak je dat of ben je een dag verder, en je strategie kan zijn dat je goede machines wil hebben en als ze er moeten staan en als je ze nodig hebt dan pak ik ze. En dan draaien ze. Nou, daar kan een verschil in kosten zitten. Oudere machines kunnen goedkoper zijn, minder afschrijvingen en dat soort dingen. Het heeft wel meer kosten om het spul te laten lopen. Dat kan dan een verschil van denkrichting zijn. Wij hebben dan de denkrichting dat we liever wat nieuwer spul staan en dat het bedrijf wat zekerder is. En dat is dan mijn strategie, als je het zo bekijkt.

Interviewer: En is dat veranderd ten opzichte van een tijd geleden of niet?

Dairy Farmer 4.1: Nee, eigenlijk niet, altijd al weinig oude rotzooi in de schuur gehad.

Dairy Farmer 4.2: Nee, maar we hebben wel een tijdje gehad dat we veel werk uitbesteed hebben aan de loonwerker. Dat had ook met lichamelijke gesteldheid te maken, maar dat is weer teruggedraaid, dat doen we weer zelf.

Dairy Farmer 4.1: En ook wel met de gedachte erachter dat het goedkoper zou zijn met de loonwerker. Maar als ik dat allemaal op papier zet, dan valt dat ook nog niet mee, dusja. Kosten verlagen, het valt niet mee om dat jaar in jaar uit voor elkaar te krijgen. Er moet wel eens een meevaller zijn dat je denkt van, nou, we zitten weer even goed moet de kosten. Maar even later komt er weer een rekening binnen. En opbrengsten verhogen ja. Je doet je best, maar het is toch de melkfabriek die bepaalt of je wel of niet meer betaald krijgt voor je melk.

Interviewer: En dan kom je natuurlijk ook kijken bij het principe van de nieuwe markten. Dat komt nu net in me op, dat kan ik u wel in de mond leggen, heeft u bijvoorbeeld ooit een zorgboerderij overwogen

of zo iets.

Dairy Farmer 4.2: Verbreding bedoel je?

Interviewer: Ja.

Dairy Farmer 4.1: Ja, of een bed en breakfast, een hooihotel.

Dairy Farmer 4.2: Ja, een bowlingbaan, een ballenbak en dat soort dingen, wij willen alleen maar gekke dingen. Maar weet je wat het is, je moet daar geschikt voor zijn. En wij zien het niet zo zitten om met zoveel mensen, je moet wel echt een mensenmens zijn om met het menselijke verbreden aan de gang te gaan. Dat vergt ook omschakeling.

Dairy Farmer 4.1: Goed, we hebben al 115 koeien en die hebben ook hun tijd nodig om verzorgd te worden. Dan kan je zeggen, ik doe er nog iets naast, maar dat gaat ten koste van de koeien. Dan moet je eerst dertig koeien wegdoen, en dan kan je zeggen, ik ga verbreden.

Interviewer: Maar u overweegt het wel als er iets op uw pad komt van dat zou iets kunnen zijn.

Dairy Farmer 4.1: Ja, dat wel, dat is makkelijk zat, want het is wel, een tweede of een derde poot onder het bedrijf geeft gewoon stabiliteit. Maar het moet wel draaien.

Dairy Farmer 4.2: Ja, maar wij kiezen toch wel voor de minder arbeidsintensieve dingen. Zeg een windmolen. Mestvergisten dachten we dat ook redelijk weinig arbeid zou kosten. Nou dat bleek dus achteraf niet zo te zijn. Dat soort dingen heeft eerder de voorkeur. Je kan hier ook een kippenschuur naastzetten, of een eendenschuur.

Interviewer: Ja, of akkerbouw ernaast gaan doen, of wat dan ook. Het kan in heel veel aspecten zitten.

Dairy Farmer 4.2: Toch hechten wij ook wel een beetje, dat we vrije tijd hebben, dat we die ook willen hebben en niet dat we dan een andere tak hebben.

(...) niet relevante herhaling

Dairy Farmer 4.1: En het manco van de landbouw is eigenlijk dat verbreding niet betaald wordt.

Interviewer: Samenwerking met andere bedrijven hebben we nog niet gehad. Daar denken we wel eens aan. Met sommige burens zou het mooi passen als we samen dingen zouden gaan doen. Dan zetten we een grote stal neer, tweehonderd koeien in de stal en lekker efficiënt produceren. Maar dan raak ik weer een stukje zelfstandigheid kwijt, en ik vind het heel fijn dat ik gewoon in de stal loop, en dat ik denk, nou we gaan vandaag eens lekker die kant op, en dat ik me niet zorgen hoeft te maken over een buurman die nou net de andere kant op wil. Nou overleg ik even met mijn vrouw van wat zullen we eens gaan doen voor de aankomende vijf jaar. Dat is de vrijheid van zelfstandig ondernemen en dat leg je dan met zoiets aan banden.

Dairy Farmer 4.2: En toch is het wel iets waar echt naartoe gestuurd wordt he, als je dan leest in de agrarische vakbladen, dat toch samenwerking tussen bedrijven, daar wordt heel hard op gehamerd, dat moet eigenlijk meer ontwikkeld worden. En dat hoeft ook niet perse tussen twee veeboeren te zijn,

tussen een veeboer en een akkerbouwer zou ook een hele goede combinatie liggen. Voor mestafzet, maar ook qua arbeidspieken. En je kan elkaar daar best in helpen. Maar ik denk dat het ook wel komt omdat we allemaal wat individueler zijn geworden. Dat kan misschien ook wel goed zijn, maar dat heeft toch een omslag in denken nodig. Misschien dat het over tien jaar wel komt. Maar hier is er bijvoorbeeld maar een akkerbouwer, dus dat is al lastig. Je zit toch zeker met de afstanden, dat is toch lastig.

Interviewer: En heeft u er wel eens over gesproken met andere mensen?

Dairy Farmer 4.1: Nee, het is niet iets wat boven aan mijn lijstje staat om dat eens uit te zoeken.

Interviewer: Ja, u heeft natuurlijk wel bij de mestvergister, dat zou een samenwerking zijn.

Dairy Farmer 4.1: Ja dat wel, maar dat was dan iets wat er naast kwam, maar puur voor het melkveebedrijf, nee. Ik zie een samenwerking daar niet echt zitten. Maar wie weet, kom over vijf jaar nog eens terug. (gelach) Structuur van het bedrijf, er is eigenlijk niets veranderd.

Interviewer: En dat is ook bewust?

Dairy Farmer 4.1: Het is iets intensiever geworden, omdat de stallen niet vol zaten en nu wel, maar voor de rest.

Dairy Farmer 4.2: Ja, dat is wel bewust. Wij wilden wel groeien, dus die structuur had kunnen veranderen, maar door de maatregelen van de gemeente, dat emissie-arm werken, is toch onze visie wel veranderd in dat we blijven zoals we zijn. En dat heeft ook te maken met geen opvolger hebben en ook een beetje de tijd waarin we nu zitten. Jij bent niet voor niets een opleiding begonnen, van ja, het is toch goed om dat achter de hand te hebben.

Dairy Farmer 4.1: Ik zie mezelf hier niet nog een twintig jaar boer zijn.

Dairy Farmer 4.2: Die tien jaar die we aangaven is al lang hoor.

Interviewer: Bent u die opleiding ingegaan echt met het idee dat dat voor daarna is, of niet?

Dairy Farmer 4.1: Eigenlijk, in eerste instantie wel, maar ik word nu wel, maar ik word nu wel gekieteld door de docenten om het eens op mijn eigen bedrijf terug te koppelen.

(...) niet relevante herhaling

Dairy Farmer 4.2: Dat is ook bewust gekozen om ook meer inzicht te krijgen in je eigen bedrijf. Je kunt het altijd daaraan terug koppelen. Misschien is het wel zo dat je zegt van, ik zie zoveel mogelijkheden, ik heb weer echt zin om dingen te gaan veranderen.

Dairy Farmer 4.1: Ja, je gaat dingen anders bekijken door die cursus.

Dairy Farmer 4.2: Maar zeg dat het niet zo is, dan heb je toch een papiertje, je hebt een HBO opleiding gedaan in die richting en je kan misschien nog eens ergens aan de slag. Het is tweeledig denk ik.

Interviewer: Zou ik mogen vragen waarom u er niet heel lang meer mee door gaat, met het bedrijf.

Dairy Farmer 4.1: Nou, ik zit hier al vanaf 1983, vanaf mijn negentiende. Dan sinds '97 dat we het bedrijf ook in eigendom hebben. Maarja, de uitdaging gaat er uit. Niet omdat ik het kunstje nou volledig in de vingers heb. We zijn hier in een gespreid bedje terecht gekomen, en daar slapen we nog steeds in. En de gezondheid is ook niet altijd even goed. Dat dwingt me om het rustiger aan te doen.

Dairy Farmer 4.2: Ja, maar ook wel dingen als dat een mestvergisting niet lukt. Uitbreiding wat ook niet lukt. Het doet wel wat met je. Jij bent heel erg creatief in dingen bedenken die je nog wel eens zou willen doen. Je bent altijd wel ergens mee bezig, en de laatste jaren is daar ook niet veel van terecht gekomen door omstandigheden. Ik denk dat je daardoor ook die toekomst wat minder positief ziet, van ja, wat moet ik nou nog. De lol in het werken verdwijnt een beetje, de gezondheid werkt niet echt mee, onze oudste is niet echt een boer. Dan houdt het toch een keer op. Daar ben je wel mee bezig en die opleiding is daar ook wel een gevolg van.

Interviewer: Okay, het laatste puntje nog even, nummer twaalf. Personeel en arbeid.

Dairy Farmer 4.1: Ja, omdat we de laatste jaren toch wel een beetje gegroeid zijn, hebben we een medewerker, al vier jaar. Voor een dag in de week. Die heeft redelijk vaste taken, voornamelijk in de verzorging van de koeien. En daarnaast wat hand- en spandiensten, dingen die dan moeten gebeuren. Zo het nu lijkt, blijft dat ook wel zo.

Interviewer: Ja, de grootte blijft natuurlijk ongeveer hetzelfde en dan zal het ook altijd nodig blijven zijn denk ik.

Dairy Farmer 4.1: Ja, je kan zeggen, ik ga zelf nog weer een stapje harder lopen. Ik hou ook weer tienduizend euro in mijn zak als hij weggaat, maarja, ik weet niet of dat er tegen op weegt.

Dairy Farmer 4.2: Ja, en jij doet toch ook het meeste werk. Ik bedoel, ik spring wel eens bij en ik doe elke dag de kalfjes, maar het meeste werk wordt toch door jou gedaan.

Dairy Farmer 4.1: Maar stel dat er een tak bij komt, zoals melatonine melk, dan moet er personeel bij. Maar dan moet dat ook zo worden opgezet dat er iemand opstaat die betaald kan worden. Dat hij 25 euro kost en 30 opbrengt.

Interviewer: Ja, er moet wel winst van af komen natuurlijk.

Dairy Farmer 4.1: Ja, daarom.

Interviewer: Okay, dat is duidelijk, u heeft helder antwoord gegeven op deze vraag.

Dairy Farmer 4.1: Nou, ik heb het zweet op mijn rug staan (gelach).

Interviewer: Dat was dus ook de langste vraag. Wanneer bent u begonnen met rekening te houden met de Europese hervorming, en dan eigenlijk per hervorming. Want er zijn twee hervormingen die het belangrijkste zijn, die van 2003 en de afschaffing van het melkquotum.

Dairy Farmer 4.1: Ja, de laatste drie, vier jaar toch wel. Dat die cross-compliance voorwaarden opeens van belang worden, dat die enorme bak met geld die in een keer naar je toe komt.

(...) niet relevant stuk over de Nederlandse naam van de single-farm payment.

Interviewer: Okay, maar dat is sinds begin 2007. Dus bent u vanaf toen rekening gaan houden met deze regeling?

Dairy Farmer 4.1: Nouja, je wordt wel gedwongen, anders voldoe je niet aan de norm, en dan korten ze je.

Dairy Farmer 4.2: Ja, maar daarvoor ook al wel toch?

Interviewer: Ja, maar veel minder hoor.

Dairy Farmer 4.2: Die kantjes strooien enzo, en dat mest inrijden, doe je toch al sinds het verplicht is?

Dairy Farmer 4.1: Ja, dat wel, maar andere zaken, zoals je INR niet op orde hebben, dat is nu direct gekoppeld aan je bedrijfstoeslag.

(...) niet relevante herhaling

Interviewer: Nou, er zijn eigenlijk twee mogelijkheden he. Aan de ene kant kunt u besluiten om uzelf te gaan houden aan de regelingen vanaf het moment dat ze in werking treden, maar aan de andere kant kunt u besluiten hier al eerder mee aan de slag te gaan om er maar op vooruit te lopen, op te anticiperen zeg maar.

Dairy Farmer 4.1: Nou, je neemt het wel mee, maar je wilt ook eerst afwachten wat de praktijk werkelijk gaat worden. Kijk, sommige dingen loop ik wel voorop, en bij sommige dingen ook niet.

Interviewer: Kunt u zeggen waar dat verschil in zit, bij welke regelingen u even afwacht, en bij welke regelingen u dat niet doet.

Dairy Farmer 4.1: Dat vind ik een goede. Dat weet ik eigenlijk niet.

Dairy Farmer 4.2: Nou, ik denk met de INR dat we wel redelijk afwachtend zijn. We waren al redelijk consequent in het vroeg opgeven van zaken.

Dairy Farmer 4.1: Het is niet zo dat er een maatregel afgekondigd wordt, en dat ik gelijk vooraan sta en nu zullen we er eens even aan voldoen. Eerst moet er even gezeurd worden enzo, en dan vervolgens met een hoop gemopper er mee aan de gang gaan.

Dairy Farmer 4.2: Ja, dat klinkt bekend. (gelach)

Interviewer: Prima, dat is duidelijk voor mij. Waarom besloot u op deze manier rekening te houden met de hervormingen en niet op een andere manier? Er zijn natuurlijk ook andere richtingen die u had kunnen kiezen.

Dairy Farmer 4.1: Ja.. omdat ik denk dat wat we hebben gedaan, dat dat goed is.

Interviewer: Wat waren de andere opties, laat ik het zo vragen. Wat denkt u dat een alternatief was geweest?

Dairy Farmer 4.1: Een groot alternatief was geweest om de boel te verkopen en iets anders te beginnen. Maar dat kwam eigenlijk niet in mijn overwegingen naar voren.

Dairy Farmer 4.2: Nee, pas als ze de kalfjes dood gaan spuiten, dan is het over, dan stop ik ermee.

Dairy Farmer 4.1: Nee, eigenlijk niet aan de orde geweest.

Interviewer: Het is een heel natuurlijk proces geweest?

Dairy Farmer 4.1: Ja, wat het ook is, ik heb de MAS gedaan, op mijn negentiende in het bedrijf gekomen, het was toch ook een familiebedrijf. Ja dan blijf je gauw in het zelfde straatje lopen en dan kijk je niet teveel naar links en rechts. Regeltjes die worden ingevoerd neem je mee in je besluiten. Verdere alternatieven zijn eigenlijk ook nooit gepasseerd. Ook geen emigratieplannen ofzo.

Interviewer: Daar wilde ik zojuist nog even op terugkomen, het heeft ook met dierwelzijn te maken, deze vraag. Zijn er bepaalde strategische beslissingen geweest die u later nog heeft aangepast of ongedaan heeft gemaakt?

Dairy Farmer 4.1: We hebben vijf jaar terug een rubberen vloer gelegd, over de betonnen roosters heen. Met het idee dat de koeien dat heel fijn zouden vinden en dat ze huppelend door de stal heen zouden gaan. En dat de klauwproblemen over zouden zijn. De eerste twee jaar leek het redelijk goed te gaan, maar nu de laatste twee jaar is het eigenlijk gewoon drama. De koeien vinden dat rubberen laagje, vooral met dat warme weer, zo lekker en zo lekker koel dat ze er in gaan liggen en dan wordt het gewoon een grote smeerbeel. De mestschuif die dat dan weer schoon zou moeten maken, blijft dan tegen de koe staan omdat die koe niet gaan staan. Vervolgens wordt alles nog weer smerig, en worden de klauwen weer vochtig en smerig, en krijg je nog meer klauwproblemen.

Interviewer: Een beetje een vicieuze cirkel..

Dairy Farmer 4.1: Ja, een beetje een cirkel, een vicieuze cirkel inderdaad. Twee jaar terug hadden we al een gedeelte eruit gehaald, en nu hebben we twee weken terug nog een deel eruit gehaald.

Dairy Farmer 4.2: Een deel is wel blijven liggen hoor, maar bij het voerhek is alles eruit.

Dairy Farmer 4.1: Dat was toch een behoorlijke investering indertijd.

(...) niet relevante herhaling

Interviewer: En zijn er andere maatregelen die uit zijn teruggedraaid of misschien een beetje zijn aangepast?

Dairy Farmer 4.1: Nou, dat hebben we nog niet eens genoemd eigenlijk. In 2000 zijn we ons jongvee uit gaan besteden, het opfokken daarvan.

Interviewer: Waarom?

Dairy Farmer 4.1: Nou, daar zat toch ook wel een beetje mestwetgeving achter. Omdat we maar veertig hectare grond hebben en toen hadden we 90 koeien, dat was net genoeg om de eigen mest op de grond te kunnen verwerken en alles wat het jongvee produceerde, dat moesten we afzetten. En de stal hadden we vol met melkkoeien was het plan.

Dairy Farmer 4.2: En dan was het plan dat we iets konden uitbreiden. Jongvee weg, en melkkoeien erbij.

Dairy Farmer 4.1: Maar achteraf beviel dat toch weer niet echt, dat jongvee uitbesteden. Je loze uren van jezelf die krijg je niet betaald en die man die rekent wel vijftig euro. En dat krijg je wel elke maand op je rekening geschoven. Wij vonden daarnaast ook dat ze niet al te best terug kwamen. Ze waren nogal voorzichtig met het voer omgegaan zeg maar. Op een gegeven moment hebben we een kleine stal neergezet, en sinds 2003, doen we het zelf.

Interviewer: Dus daar is een nieuwe stal voor bijgebouwd?

Dairy Farmer 4.1: Ja

Dairy Farmer 4.2: Ja, en een andere reden is dat we het ook gewoon misten.

Dairy Farmer 4.1: Ja, het kalfje gaat 14 dagen oud weg, en dan zie je het niet meer.

(...) niet relevante herhaling

Dairy Farmer 4.1: Voor de rest zou ik zo geen aanpassingen kunnen aangeven eigenlijk.

Interviewer: Nou, u heeft redelijk wat aangegeven. Hoe heeft u overigens dat mestprobleem in de tussentijd opgevangen, want dat kwam er natuurlijk opeens weer bij?

Dairy Farmer 4.1: Ja, de mest afzetten. De kosten voor lief nemen. De loonwerker bellen en zeggen dat je nog 500 kuub hebt, en red je er maar mee.

Interviewer: Okay, helder. Goed, even kijken, wat was het uiteindelijke doel met alle strategische beslissingen die u heeft gemaakt. Voor mezelf kan ik twee stromingen ontdekken, maar als u in een andere stroming zit, geef het dan alstublieft aan. Aan de ene kant zijn er melkveehouders die echt hun winst proberen te maximaliseren en aan de andere kant heb je de melkveehouders die er een goede boterham mee willen verdienen en die het bedrijf gewoon voort willen zetten op een leuke manier.

Dairy Farmer 4.1: Ik wil lol in mn werk hebben, en ik moet brood op de plank hebben. Als ik iets wil doen of moet doen dat ik vind dat leuk is, en ik kan het betalen, dan doe ik het. En prive lijdt niet onder het werk.

Dairy Farmer 4.2: Ja, ook naast het bedrijf moet je lol hebben in andere dingen, het bedrijf is niet alles.

Dairy Farmer 4.1: En ja winst maximaliseren. Je hebt natuurlijk fiscale winst en bedrijfseconomische winst, maar daar zit ook rek in.

Interviewer: Ja, ik weet niet welke voor u het belangrijkste is.

Dairy Farmer 4.1: Nou, ik hou er rekening mee dat ik geen belasting wil betalen, dat is leidinggevend.

Interviewer: Dus u let op de fiscale winst?

Dairy Farmer 4.1: Ja, bedrijfseconomische winst daar heb ik eigenlijk helemaal niets mee. Ik heb een paar jaar in de studieclub gezeten voor bedrijfseconomische boekhouding, nee daar kon ik geen voldoening uit halen.

Interviewer: Okay, welke andere factoren waren van invloed bij het maken van deze beslissingen? Er zijn er al een aantal aangehaald natuurlijk. Waar houdt u rekening mee als u dit soort beslissingen maakt.

Dairy Farmer 4.1: Nou, of het financieel haalbaar is wat je wilt. Of dat dan een rubberen vloer is, of een jongveestal, het moet te betalen zijn. Verwacht je er genot van, dat is ook belangrijk. Maar het is niet zo dat ik een beslissing maak omdat ik me af wil zetten tegen de anderen of dat ik de grootste wil zijn.

(...) niet relevante herhaling

Dairy Farmer 4.1: Je moet ook wel eens rekening houden met de richting die de melkfabriek op wil. Maar dat heeft nog niet geleid tot investeringen ofzo.

(...) niet relevante herhaling

Interviewer: Goed, welke informatiebronnen raadpleegt u voor het maken van dit soort beslissingen?

Dairy Farmer 4.1: Nou, internet, internet en internet. En af en toe een adviespersoon.

Interviewer: Wat voor adviespersonen moet ik dan aan denken.

Dairy Farmer 4.1: Ja, daar moet ik ook even over denken. Accountants die zal ik niet bellen, daar heb ik een aversie tegen. Misschien mensen uit het bedrijfsleven zelf die in die tak werkzaam zijn. Als ik nadenk over zonnepanelen, dan duik ik daar helemaal in, en dan wil ik ook het naadje van de kous weten.

Dairy Farmer 4.2: Gewoon die bedrijven bellen, of als je een artikel hebt gelezen hebt, net zoals die Finse professor, je probeert het adres te achterhalen en dan gewoon rechtsstreeks. Dat soort dingen doe je wel.

Dairy Farmer 4.1: Ja, een adviesbureau, maar dat vind ik ook zo.. ja. Ja, daar ben je toch een hoop geld aan kwijt eigenlijk.

Interviewer: En u gaf net ook de LTO even aan.

Dairy Farmer 4.1: Ja, die hebben ook een hoop beleids mensen en die raadpleeg ik ook wel eens. Maar toch niet zo heel vaak hoor. Het is gewoon heel veel lezen. Vakbladen en internet.

Interviewer: Bent u ook actief op fora?

Dairy Farmer 4.1: Nee, daar erger ik me rot aan. Zulke azijnzeikers. Wel lezen hoor, maar niet op

reageren. Quotum.nu bijvoorbeeld, dat is speciaal voor de melkveehouderij. Je schaamt je af en toe gewoon wat daar geuit en gespuut wordt.

Interviewer: Wie hielpen u direct of indirect met het maken van deze beslissingen? Er zijn al wat namen gevallen. U praat ook met elkaar, dat is al aangegeven.

Dairy Farmer 4.1: Ja, heel veel eigenlijk. En ik ben toch ook wel behoorlijk eigenwijs hoor, ik ga toch wel veel op mn eigen mening af.

Dairy Farmer 4.2: Ja, ik kan het soms wat sturen.

Dairy Farmer 4.1: Als ik eenmaal mijn eigen mening heb gevormd, dan kost het flink wat moeite om me daar van af te krijgen.

Interviewer: Zijn er mensen die u er vanaf kunnen krijgen?

Dairy Farmer 4.1: Nou, mijn vrouw kan me er wel van af krijgen. En accountants sowieso niet.

Interviewer: En de bank?

Dairy Farmer 4.1: Ja, die kunnen me wel sturen, maar die kunnen natuurlijk sowieso zeggen dat het financieel niet haalbaar is en dan houdt het op. Maar die komen toch wat meer in de praktijk, op andere manier als accountants.

Dairy Farmer 4.2: Ja, je bent wel heel zelfstandig in jouw zoektocht naar dingen.

(...) niet relevant stuk over welke mensen hem liggen

Interviewer: En houdt u rekening met mogelijke kopers in het maken van uw beslissingen? Want u gaf tien jaar aan ongeveer bij de vraag hoe lang u hier nog verwacht te zitten en dan zal het op een gegeven moment toch verkocht moeten worden, aangezien u geen opvolger heeft. Houdt u daar rekening mee?

Dairy Farmer 4.1: Ja, toch wel een beetje nu wel al. Ik probeer een mooi spulletje neer te zetten. Je kan nu een hele hoop investeringen doen, waarvan je weet dat het de eerste tien jaar niets terug verdiend en als je het dan te koop zet, dan staat het als een blok aan het been op het bedrijf. Dat wil ik niet. Dat zou anders zijn als ik een bedrijfsopvolger had.

Dairy Farmer 4.2: Het zou ook best kunnen zijn dat dat de reden is waarom je niet in een andere tak gaat zitten. Dat ga je nu niet meer aan.

(...) niet relevante herhaling

Interviewer: Goed, dan heb ik nu een vraag die ik op twee manieren ga stellen. Eerst stel ik hem gewoon en daarna ga ik hem nog een keer vragen op een andere manier. Is uw algemene strategische oriëntatie veranderd doordat u rekening hield met de hervormingen in uw strategische beslissingen? Of, is hij veranderd, en wat is de invloed van de Europese hervormingen daarop geweest.

Dairy Farmer 4.1: Hij is wel wat aangepast. Europa is immers leidinggevend, door alle maatregelen die

zij afkondigen en nemen word je wel een bepaalde hoek op gestuurd.

Interviewer: En heeft u het idee dat hij echt veranderd is?

Dairy Farmer 4.1: Dat weet ik niet, dat kan ik zo niet zeggen.

Interviewer: En u?

Dairy Farmer 4.1: Nee, ik vind het een moeilijke vraag weer. Ik denk ook dat mijn man dat beter kan zeggen, want hij maakt altijd de belangrijke beslissingen.

(...) niet relevante herhaling

Interviewer: Goed, dan zal ik de vraag anders stellen. Op de volgende pagina van het document vindt u een typologie van vier types strategieën die een bedrijf kan aanhouden. Mijn vraag is in welke u zich het beste herkent momenteel en in welke u zich momenteel het beste herkent?

Dairy Farmer 4.1: Nou, drie valt af.

Dairy Farmer 4.2: Vier ook.

(...) niet relevant stuk over televisiespelletjes

Dairy Farmer 4.2: Ik denk 1.

Dairy Farmer 4.1: Ja, ik denk ook 1. En dat twee nu wat meer speelt.

Dairy Farmer 4.2: Wat wij verzinnen is vaak naast de melkmarkt. Melatonine is dan wel op de melkmarkt.

Interviewer: Ze hangen natuurlijk wel samen met de melkmarkt.

Dairy Farmer 4.1: Ik ben wel altijd op zoek naar het kip met de gouden eieren, als hij zilver is vind ik het het ook goed.

Dairy Farmer 4.2: Ja, experimenteren, daar voel ik me ook wel bij thuis. Het is een beetje 1 en 2. Binnen je bedrijf wil je ook wel optimaliserend bezig zijn en dan toch wel nieuwe dingen bedenken.

Interviewer: Komt u dan niet eigenlijk een beetje richting 3. Want dat is een combinatie van 1 en 2. Aan de ene kant probeer je te optimaliseren en aan de andere kant hou je alles in de gaten en probeer je te experimenteren.

Dairy Farmer 4.2: Ja dat is het dan.

Dairy Farmer 4.1: Ja, maar die laatste zin die daar staat die klopt helemaal niet.

Dairy Farmer 4.2: Ja, jij bent vernieuwend. Jij volgt geen andere veeboeren. Het is meer zo dat we het zelf bedenken en dat we het zelf uitvoeren.

Dairy Farmer 4.1: Als die laatste zin er niet had gestaan, dan had ik voor 3 gekozen.

Dairy Farmer 4.2: Anderen volgen ons eigenlijk. Het klinkt een beetje arrogant, maar het is wel zo. Of dingen waar je al mee bezig bent geweest, die nu beginnen te.. kijk mestvergiftiging ook, daar waren wij al jaren geleden mee bezig en nu begint het eigenlijk. Het is gewoon jammer dat het nooit gelukt is.

Interviewer: Als ik over vijf of tien jaar word doodgegooid met melatonine melk, dan weet ik waar het vandaan komt.

Dairy Farmer 4.1: Ja, dan weet je waar het vandaan komt.

Interviewer: Ik moet u wel dwingen een keuze te maken.

Dairy Farmer 4.1: Nou in 2000 toch 1 zeg ik dan. En nu toch meer 2.

Dairy Farmer 4.2: Dat is wel een hele goede.

Dairy Farmer 4.1: Maar wel een stukje van 1 erbij in, maargoed, je moet een keuze maken.

Interviewer: Welke factoren hebben over het algemeen een grote invloed op uw bedrijfsresultaat?

Dairy Farmer 4.1: Nou, dat is de melkprijs, die staat met stip op een. En daarnaast de kosten, of die wel of niet in de hand te houden te zijn.

Interviewer: En heeft u het idee dat uw strategie echt een effect heeft op het resultaat?

Dairy Farmer 4.1: Bepaalde dingen hebben wel invloed op je kosten. De opbrengst dat blijft gewoon doorlopen, dat is de wereldmarkt. De kosten heb je wel in de hand. In bepaalde dingen kan je wat scherper zijn.

Interviewer: En andere factoren die een effect hebben op het resultaat.

Dairy Farmer 4.1: Ja, je manier van werken. Ja net die nieuwe stal, die heeft wat opgebracht. Het kost een hoop geld, maar het levert ook veel op. Een hoop frisse lucht en plezier in het werk.

Dairy Farmer 4.2: En de koeien zijn toch ook wel een hoop in hun productie daardoor gestegen.

Interviewer: Resultaat kan natuurlijk een hoop inhouden, en ik heb dan ook bewust niet voor een financiële maatstaf gekozen. U gaf eerder al aan dat plezier in het werk en dingen ernaast voor u ook heel belangrijk zijn. Dat is ook een maatstaf voor resultaat. Hoe effectief is alles geweest gezien naar de doelen die u van te voren heeft gesteld.

(...) niet relevante herhaling

Interviewer: Dan zal ik doorgaan naar de volgende vraag. Hoe effectief beschouwt u uw reactie op de Europese hervormingen ten opzichte van de reactie van andere melkveehouders, en dan op een schaal van 1 tot 5?

Dairy Farmer 4.1: Ik schat een gemiddelde boer altijd net zo in als mezelf. Iedereen heeft met dezelfde randvoorwaarden te maken namelijk en iedereen die nog boer is heeft aan die voorwaarden voldaan.

Dairy Farmer 4.2: Maar hoe schat jij in dat jij hebt gedaan ten opzichte van hen? Nou, jij denkt gemiddeld, dus dan zeg je toch 3.

Dairy Farmer 4.1: Ja. Ik kan er geen bijzondere dingen uithalen voor mezelf.

Dairy Farmer 4.2: Het is gewoon niet zo dat we altijd vooraan lopen bij regelgeving enzo.

Dairy Farmer 4.1: Ja, een aantal dingen ben ik gewoon laat in. Een voorbeeld, een strohok voor afkalven, de hele buurt zit er vijf jaar mee te dwepen en ik heb een boer gezien waar het echt smerig was en dat zit dan al tijden in mijn kop en dan zeg, nee dat moet niet. Maar nu hebben we er ook een.

Dairy Farmer 4.2: Ja, we lopen niet echt altijd voorop.

Dairy Farmer 4.1: Nouja, dat hoeft natuurlijk ook niet per definitie goed te zijn. Je kan ook goed laat reageren. Het is maar net wat voor doelen u nastreeft.

(...) niet relevante herhaling

Dairy Farmer 4.2: Dus ik denk gewoon dat het gemiddeld is. 3.

Interviewer: Okay. Zou u terugkijkend op alles, nogmaals voor dezelfde reactie kiezen? Alle beslissingen samen genomen.

Dairy Farmer 4.1: Ja, dat denk ik wel.

Interviewer: Ook geen kleine dingen die u anders zou hebben gedaan?

Dairy Farmer 4.1: Ja, okay, als ik dat nu had geweten had ik die rubberen vloeren niet gedaan. Zonde van het geld, dan had ik beter op vakantie kunnen gaan. Er zijn natuurlijk ook dingen geweest waar anderen voor zorgden dat die niet door konden gaan, zoals die mestvergister. Maar dat zij zo, dat accepteer je. Het is wel goed zo.

Interviewer: Prima, dat is duidelijk. Dan de laatste vraag, en dat is een lastige. Welke factoren medebepaalden de effectiviteit van uw reactie? Er zijn factoren die de effectiviteit van uw strategie kunnen belemmeren of juist kunnen catalyseren. Zou u die kunnen aangeven? Op dit papier staat kort aangegeven wat voor factoren ik bedoel.

Dairy Farmer 4.1: Nou, veranderende wetgeving heeft ook direct een effect op het resultaat. Voortschrijdend inzicht kan zo een factor zijn waar jij op doelt. Nee, ik denk dat dat het wel zo een beetje is.

--End of interview--

Dairy Farmer 5

Date: 5 October 2010
Time: 11h00 – 12h30
Region: Groningen

Besides the interviewer two people were present during the interview, the dairy farmer (Dairy Farmer 5.1) and his son (Dairy Farmer 5.2), with whom he formed a business partnership.

--Start of interview--

Interviewer: De eerste vragen die ik ga stellen zijn allemaal korte vragen eigenlijk, die te maken hebben met feitjes die ik vantevoren moet weten. Namelijk hoe uw bedrijf ervoor stond rond 2001/2002 en hoe het er momenteel uitziet. Dan wil ik graag aan u vragen: in eerste instantie, bent u aangesloten bij FrieslandCampina? Maar dat weet ik eigenlijk al.

Dairy Farmer 5.1: Ja

Interviewer: Dat is een ja. De tweede vraag is: in welk jaar bent u mede aan de leiding komen te staan van uw bedrijf. Voor u was het '72 volgens mij, zoals u zojuist aangaf?

Dairy Farmer 5.1: Ja.

Interviewer: En voor u?

Dairy Farmer 5.2: Volgens mij ergens in 1996.

Interviewer: Okay, dat is puur om te kijken of u tijdens de veranderingen die ik onderzoek, of u toen ook al aan de leiding stond. En hoe lang verwacht u nog mede aan de leiding te staan van uw bedrijf? Ongeveer.

Dairy Farmer 5.1: Nou, minder dan vijf jaar.

Interviewer: En voor u?

Dairy Farmer 5.2: Ja, ik heb nog geen einddatum. Ik zit nog midden in een aantal ontwikkelingen met het bedrijf en ik heb daar überhaupt nog geen tijd bij gehad om daar bij stil te staan. Ik heb geen agenda waarin de einddatum al gepland staat.

Interviewer: Okay, dus oneindig nog eigenlijk.

Dairy Farmer 5.2: Nou, bij leven en welzijn zo lang mogelijk. Zonder daarbij overigens enige eventuele bedrijfsopvolging in de weg te staan. Maar ik denk dat we daar wederzijds enigszins hetzelfde in staan.

Interviewer: Nee okay, nou als u samen allang in het bedrijf zit dan is daar natuurlijk al regelmatig over gesproken. Okay, de volgende vraag zou zijn, heeft u een opvolger, die dan voor u zou gelden. Dat weet

ik nu dus. Hoeveel melkkoeien had uw bedrijf rond 2001/2002?

Dairy Farmer 5.2: 120

Interviewer: En hoeveel zijn dat er momenteel?

Dairy Farmer 5.1: Ja, 170.

Interviewer: 170, okay, en hoeveel land had uw bedrijf rond 2001/2002?

Dairy Farmer 5.2: Volgens mij 70 hectare.

Dairy Farmer 5.1: Ja, zoiets, 70 hectare.

Interviewer: Okay, aaneengesloten ook?

Dairy Farmer 5.1: Ja, 70 hectare in eigendom.

Interviewer: U huurt er nog wat bij, of u pacht er nog wat bij dan?

Dairy Farmer 5.1: Nee, natuurland of zo is dat, een hectare of 5/6.

Interviewer: En is die 70 hectare die u heeft aaneengesloten?

Dairy Farmer 5.1: Toen was die op drie plekken.

Interviewer: Op drie plekken, okay, en ver van elkaar verwijderd ook?

Dairy Farmer 5.2: Twee kilometer die kant op, twee kilometer die kant op.

Interviewer: En hoeveel land heeft u momenteel?

Dairy Farmer 5.1: 78 hectare.

Dairy Farmer 5.2: Ja, in eigendom. En dan wat pacht erbij en dan zitten we op 20 erbij ofzo. Krap honderd hectare, schrijf dat maar op.

Interviewer: Ja, het hoeft ook niet precies te zijn natuurlijk. Waarom heeft u eigenlijk die extra grond erbij genomen.

Dairy Farmer 5.2: Daar loop je soms tegenaan. Kijk, de natuurpacht dat ligt hierachter, dat ligt aan je huiskavel. En dat is ook voor mestrechten gewoon makkelijk, dat kost weinig, het is goed te integreren binnen je eigen bedrijf. En het land dat we verder hebben, we huren nu 25 kilometer verderop toevallig 12 hectare. Dat kwam eigenlijk als een pure verrassing op ons af.

Interviewer: En u kon het goed gebruiken indertijd?

Dairy Farmer 5.2: Ja, en er kwam maïs op. Ik heb een collega, die pacht daar ook nog land en die heeft

zelf mijn hakseltrein, dus dan nemen we dat in één keer mee. Dat zien we wel, daar zijn we flexibel in.

Interviewer: Ja, als het in de buurt is, dan snap ik dat wel.

Dairy Farmer 5.2: Ja, als het wat verder weg is, dan moet het passen. En dat was nou het geval. Maar als daar apart een hakseltrein naar toe had gemoeten, dan hadden we het ook laten schieten. Dan zit er geen meerwaarde, maar nu wel.

Interviewer: En wat voor melksysteem had uw bedrijf in 2001/2002?

Dairy Farmer 5.2: Gewoon handmelken, dubbel negen.

Interviewer: En dat is momenteel?

Dairy Farmer 5.2: Nog steeds dubbel negen, maar er is wel een vijftigstands buitenmelker in aanbouw.

Interviewer: Dat hangt ook samen met de ligstal die wordt gebouwd, die ik zojuist buiten zag?

Dairy Farmer 5.2: Ja.

Dairy Farmer 5.1: We zijn bezig om een stal voor 300 koeien te bouwen en daarin dus een 50 stands buitenmelker te plaatsen.

Interviewer: Dat is een flinke uitbreiding.

Dairy Farmer 5.2: Ja.

Dairy Farmer 5.1: Het past een beetje in de filosofie.

Interviewer: Ja, daar zal ik straks een beetje op terugkomen. Weet u wat de melkproductie per koe was rond 2001/2002?

Dairy Farmer 5.2: Hetzelfde als nou, om en nabij de 8000 liter.

Interviewer: Om en nabij de 8000. Okay, dan nu een lastige vraag, kent u de omvang van uw bedrijf in NGE's?

Dairy Farmer 5.2: Nee, dat durf ik niet te zeggen.

Dairy Farmer 5.1: Nee.

Interviewer: Okay, dan de belangrijkste vraag als het gaat om anoniem zijn van dit onderzoek. Hoeveel financiële beweegruiimte had uw bedrijf ten opzichte van andere melkveehouders rond 2001/2002 op een schaal van 1 tot 5?

Dairy Farmer 5.2: Ik kan het moeilijk zeggen ten opzichte van anderen, maar als je even sec kijkt, in 2001 zat er iets minder ruimte dan in 2008 zegmaar. Misschien zit daar net een half puntje of een puntje verschil in. Toen hadden we net die uitbreiding van die stal gehad. En toen hadden we nog een blok land

of wat bijgekocht en de melkwei kelderde toen wat onderuit. En 2008/2008 hadden we, in 2007 hadden we fors afgelost, toen zijn we aan het voorsorteren geweest op de bouw van de nieuwe ligboxstal. Dus in puntjes, of halve puntjes, dan mag je zeggen 2,5 in 2001. En dan zou ik zeggen 3,5 in 2008 of 2009. Ben jij het daar mee eens of niet?

Dairy Farmer 5.1: Ja, kijk je denkt in absolute getallen, dus in schuld per liter melk. De ruimte die je hebt hangt ook weer af van hoe je resultaten zijn, hoe heb je het dus in het verleden opgebouwd, wat is je relatie met een bank, hebben ze er vertrouwen in, is dat wederzijds vertrouwen enzovoorts.

Dairy Farmer 5.2: Dat ben ik helemaal met je eens, maar je moet ook zien dat we toen ook extensiever waren en dan drukt de grond relatief hard in de omzet. En 2007/2008 waren we wat intensiever en dan zijn je vaste lasten, je niet toegerekende kosten, zoals mechanisatie, gebouwen, dat verdund eigenlijk wat over de liters. En als je dan hard aflost, dan gaat je schuld per liter melk wat naar beneden toe, en je hebt meer liters, dus eigenlijk is je reserveringscapaciteit, als je dat stukje van per liter melk dat je meer overhoudt, keer meer liters, neemt dat eigenlijk met het zogenaamde vliegwiel toe. Daarom zeg ik ook, in 2001 was dat een puntje, een half puntje lager. Alhoewel, nu we met de nieuwe stal bezig zijn moet dat vliegwiel natuurlijk weer gaan ontstaan. Want ja, er zit ruimte in die stal, dus dat moet zich eigenlijk weer opnieuw gaan opbouwen.

Interviewer: Ja, dat klopt.

Dairy Farmer 5.1: Dat was ook in de periode van afbouw met de aardappels. En daar hebben we het net even over gehad. Die tweede tak gaat altijd geld kosten. Geld kosten in die zin dat je altijd afhankelijk bent van anderen en het is geen hoofdtak van je, je hebt dus geen uitwijkmogelijkheden. En we zaten toen ruim in het land, dan zoek je alternatieven en die alternatieven dat is vaak dus met heel weinig rendement. Ja, je pakt al de extensieven van andere teelten ook, de gemakkelijke teelten van anderen. Nu zijn we dus intensiever en nu kunnen we de grond die we hebben gemakkelijk in dienst stellen van de hoofdtak.

Interviewer: Okay, waarom ik de vraag stelde is om te kijken hoe uw mogelijkheden waren om te reageren op de Europese hervormingen. Want sommige mensen zitten natuurlijk ook vast, met de handen op hun rug. In de zin van, ik wil wel reageren, maar ik kan gewoon niet. Financiële middelen zijn dan gewoon heel belangrijk. Maar u heeft een heel duidelijk antwoord gegeven.

Dairy Farmer 5.2: Nou, ik weet niet of we daar straks nog op terugkomen, maar mensen met de handen op de rug.. kijk, vooral met strategie, kijk je in het begin om je heen, dan naar het mondiale, dan ga je dat terugbrengen naar je directe omgeving. Dan ga je een sterkte en zwakte analyse van je bedrijf maken en aan de hand daarvan ga je een strategie ontwikkelen die bij je past. En als ik dan hoor dat mensen met de handen op de rug gebonden zitten, dan wil ik daar uitzonderingen laten van die mensen die een unieke stap hebben kunnen zetten om een buurman bij te kopen of weet ik veel wat. Wat ik wil aangeven is dat je een strategie moet ontwikkelen van alles wat op je afkomt, en daar moet alles in overwogen zijn, en dan komt daar de lijn uit. En als je niet meer kan reageren op wat er om je heen gebeurt, dan moet je je misschien wel eens afvragen of je dat mondiale en mijn omgeving wel goed heb bekeken voor ik tot de juiste strategie kwam.

Interviewer: Ja, het proces dat er aan vooraf gaat eigenlijk. Dat klopt natuurlijk wel een beetje. Je kan op een pad komen te zitten als je eenmaal de foute beslissingen hebt gemaakt, die daarna je in je mogelijkheden beperken.

Dairy Farmer 5.1: Maar als het dus wel past in de doelstellingen die je geformuleerd hebt, dan is er ook niet zoveel aan de hand natuurlijk. Dan is het dus waarschijnlijk even een tijdje op de blaren zitten, maar okay.

Interviewer: Okay, duidelijk, ik ga weer verder, want u zal straks ook weer andere dingen te doen hebben en als we te lang op de vragen doorgaan dan duurt het te lang voor u misschien. U heeft er al een goede inleiding op gegeven eigenlijk, welke factoren beïnvloeden over het algemeen de strategische beslissingen die u maakt? Wat zijn de belangrijkste?

Dairy Farmer 5.2: Dat is in de zekere zin de politiek, de omgeving en omschrijf het maar als inflatie als het ware. Want bij economische groei, zit altijd een deel inflatie erin. En dat zul je op een of andere manier moet je die groei in inflatie opvangen. Dat betekent dus, dat als mensen meer gaan verdienen, dat de productie ook hoger moet zijn om het product niet oneindig duurder te laten komen en een stukje economische groei te krijgen. Nou, dat is in de landbouw niet anders. Als je kijkt van de jaren vijftig, als de productie per vak misschien twintig of vijfentwintigduizend liter was, en in 1980 was dat 225000 liter en in 2000 was dat 500.000 liter. En onze inschatting is dat dat naar het miljoen gaat. Dat is feitelijk een stukje arbeidsproductiviteit. Dat is een hele belangrijke, en als ik dan kijk naar hoe ik dat in mijn omgeving pas, dat betekent dus dat we bij de de investering die we in een stal hebben gemaakt, we hebben gekeken of vreemde arbeid hier goed en plezierig kan werken. Dus dan kom je ook met een bewegende vloer, dat je niet altijd dezelfde houding aanhoudt, dat het werk dat dagelijks terugkomt op een vlotte manier loopt, dat de koe op de plaats staat als je hem behandelen wil, dat hij daar ook heel gemakkelijk heen gaat, dat je niet door de hele veestapel heen moet. Maar ook dat je dat je kijkt naar milieuinvesteringen. Daar kan je heel eerlijk in zijn. Dat zijn toch door willekeurige afschrijvingen gesubsidieerde projecten. Maar ook dat de koe oud kan worden, dat is een stukje maatschappij. Wakker Dier heeft nu de discussie aangewakkerd dat alle koeien met zere voeten in de stal lopen.

Interviewer: Dat soort ontwikkelingen volgt u ook op de voet.

Dairy Farmer 5.2: Nouja, dat je daar wel op inspeelt, dat zijn wel dingen die duidelijk meespelen.

Dairy Farmer 5.1: Signalen vanuit de maatschappij kan je niet negeren. Als je voor grote investeringen staat moet je toch weten hoe je dat inpast, dus ook op termijn. Dat zijn dingen die toch meetellen.

Interviewer: En zijn er daarnaast nog andere dingen, want dit is natuurlijk nog heel breed naar het externe plaatje gekeken? U gaf zojuist ook even aan dat u ook kijkt naar uw eigen zwakke en sterke punten voor u bepaalt wat u gaat doen. Dus is dat is ook een aspect?

Dairy Farmer 5.2: Ja, wij zijn mensen die ons plezierig voelen bij massa-gericht. Dus we zijn niet het type die direct heel innoverend is. Op het gebied van houtwallen en agrarisch natuurbeheer enzo, wat hier allemaal speelt, daar hebben wij toch iets minder mee. Als we er een graantje van mee kunnen pikken dan laten we het niet natuurlijk, maar wij voelen ons thuis bij een bepaalde schaalgrootte. Mijn motto is in elk geval, op een miljoen liter melk hou je makkelijker een cent over dan van 100000 liter melk.

Interviewer: Okay, dat kan ik begrijpen. En hoe komt dat naar voren in de strategie? Schrijft u echt een plan voor strategieën over een aantal jaren heen, of is dat meer iets wat over de jaren heen zichzelf tussen het werk door zich vormt door gesprekken die u met elkaar heeft en er intuïtief op eens bent na verloop van tijd?

Dairy Farmer 5.1: Nou, wij hebben dus vrij heldere doelstellingen waar we heen willen. En in het kader van die doelstellingen probeer je dat in te vullen en daar werk je naar toe.

Dairy Farmer 5.2: Ja, maar we doen ook aan bedrijfseconomische boekhouding, we zijn aangesloten bij European Dairy Farmers, we filosoferen ook wel veel met collega's en op te letten wat er gebeurt bepaald ook wel deels je strategie. Maar zeg maar, het massa gerichte, dat klinkt misschien niet zo sympathiek, dat gaat toch gewoon over omzet, en als je maar omzet draait dan is je medewerker niet zo duur als wanneer je dat op de helft van de omzet doet.

Interviewer: Schaalvergroting.

Dairy Farmer 5.2: Ja, dat is een tendens die al decennia lang bezig is, en waar het einde dan ligt dat kan ik ook niet zeggen. Maar als wij in staat zijn om een miljoen liter melk te leveren, en andere kunnen dat ook, dan wordt dat de nieuwe tendens. Als dat kan, dan moet de rest volgen.

Interviewer: En vond u ook dat dit ingegeven werd door Europa, dat u steeds groter moet worden, of is dat echt puur de markt die aan het groeien is, en de economische ontwikkelingen die u aanhaalt?

Dairy Farmer 5.2: Het is ook waar je je bij thuis voelt. Kijk, en dan ga je naar het buitenland, maar je kunt niet verwachten dat in de Bayern in Oostenrijk allerhande mega-bedrijven komen. Die mensen hebben toch een cultuurlandschap wat in stand gehouden moet worden. Daar is ook de verbreding veel meer aan de dag. Wij zien dat hier bij ons, op details na, zoals houtwallen, maar dat is allemaal in beleid weggezet. De ecologische hoofdstructuur is allemaal in beleid weggezet, dan kunnen we daarvan profiteren, dan zullen we dat aanpakken. Maar wij voelen ons daar niet bij thuis in die zin van dat we geen kippenhok willen hebben, waar de vrouwen ook nog de kippetjes voeren en dat we tien varkens in de stal hebben om de zoveel dagen de houtwallen gaan afsnoeien.

Interviewer: Okay, dan de vraag aan u, van de hervormingen die over de afgelopen tien jaar hebben plaatsgevonden, welke van die hervormingen heeft op u de meeste invloed gehad?

Dairy Farmer 5.2: Invloed, in welke zin?

Interviewer: In de zin van dat u daar echt rekening mee moet houden in de beslissingen die u neemt.

Dairy Farmer 5.2: Ik zou het niet weten. Nee, echt niet hoor.

Dairy Farmer 5.1: Nee.

Dairy Farmer 5.2: Weet je het wat het is, als er een beslissing wordt genomen in Europa, dan geldt hij toch voor ons allemaal. Dan kan ik wel zeggen het mestbeleid, maar ach. Wat maakt het nou uit dat de melkprijs een kwartje is, dat is even in liquiditeit muizen, maar bij mijn buurman is hij toch ook een kwartje. In Duitsland en België is het nog lager. Heb ik een probleem, heeft mijn buurman een probleem, en hebben ze in het buitenland een probleem, het is overal hetzelfde, wat bomt me dat dan.

Dairy Farmer 5.1: Je moet er eigenlijk altijd voor zorgen dat je bedrijf het beter doet dan anderen, je moet eigenlijk zorgen dat je bij de beste 25 procent hoort.

Dairy Farmer 5.2: En dat is ook een beetje de lijn. Men kijkt gewoon naar hoe de beste helft het doet en daar wordt het beleid op gemaakt. En die onderste helft, ja dat is een sociaal vangnet. Zat je bij de PTT vroeger in de onderste helft dan ben je er al niet meer bij, bij Philips net zo als je in een tak zat die niet rendeerde. Zo is dat ook in de landbouw. Zo is het ook wel interessant om te zien in strategie dat de een hiervoor kiest en de ander daarvoor. Maar je weet, en dat is wel waar wij op gefocust zijn, dat er een stukje inflatie is, en je weet dat je om je kostenstructuur in de gaten te houden dat je productiviteit per vak van essentieel belang is. In het land waar arbeid duur is zie je veel innovatie en dat de productiviteit per vak hoog is. Kijk je naar Amerika, en vooral ook met dubbele baantjes erbij, de productie per vak ligt daar ook een stuk lager.

Interviewer: Ik snap uw punt, want ik zie al een lijn in waar u het meest op let, maar ik moet specifiek terugkomen op de Europese wetgeving. Want in principe is het natuurlijk wel zo dat als het quotum straks wordt afgeschaft, dat dit mee zou kunnen wegen in de beslissing om een nieuwe stal neer te zetten, of dat cross-compliance ervoor zorgt dat u net wat scherper moet letten op dingetjes, waar u misschien niet graag op let, maar dat nu wel moet gebeuren.

Dairy Farmer 5.2: Nou, de stal heeft voor het overgrote gedeelte ook te maken met het feit dat we naar een meermans bedrijf willen. De afgelopen jaren hebben we alles met familie kunnen oplossen, en alles van arbeid hebben we kunnen compenseren. En de tijd is dichterbij dat het niet meer kan, dan dat het wel kan en dat je dan met vreemde arbeid moet gaan werken. En dan is de vraag, hoe ga je je bedrijf dan positioneren. Nou, onze stelling is dat als het een miljoen per vak wordt, doe je dat met een man, dat vinden we asociaal, doe je dat met twee man dan is dat asociaal, want dan ben je in de weekenden nog steeds alleen, dus dan doe je het met drie man.

Dairy Farmer 5.1: En een ander punt is natuurlijk dat in het verleden de problematiek van de arbeid altijd werd opgevangen omdat moeders ook altijd meehielp, en mijn zoon is dan nu getrouwd, maar met een vrouw die buiten de landbouw staat. Daar zal je dan toch een andere oplossing voor moeten zoeken. Dat betekent dus gewoon met vreemde arbeid.

Interviewer: En staat u ook positief tegenover vreemde arbeid? U klinkt er positief over.

Dairy Farmer 5.2: Ik zie er niet zoveel problemen in. Iedereen die praat je er bang voor. Dat is hetzelfde bij andere dingen, wij doen er een buitenmelker nu in ook, dan kun je niet zien wat er aan de andere kant gebeurt met een koe. En wat als een koe problemen oplevert, dan staat dat hele ding stil. Ja, dan staat je melkstal een uur stil. Zo, is het ook met vreemde arbeid. Natuurlijk zal er best wel eens wat zijn, maar aan de andere kant, het dwingt je ook, als je het echt uurtje factuurtje regelt, om je bedrijf dus dusdanig in te richten dat de heren of dames zeer efficient bezig zijn en dat je daar dus over nadenkt. Wij denken dat we dat gedaan hebben. En of dat zo is, zal de tijd natuurlijk uitwijzen. Maar wij hebben wel een hele duidelijke filosofie over hoe we dat gaan inrichten.

Interviewer: Okay, dat is duidelijk. En terug over de hervormingen. Wat is uw opinie over de hervormingen die hebben plaatsgevonden? Bent u het er mee eens dat het quotum wordt afgeschaft bijvoorbeeld?

Dairy Farmer 5.1: Ja, want het feit is natuurlijk dat in Nederland, het niveau van de quotumkosten op zeven, acht cent ligt, en dat komt bij de kostprijs op. En als je dat in vergelijking met andere landen zet, dan is dat drie keer zo hoog.

Dairy Farmer 5.2: Dat heeft in principe ook de melkprijs bepaalt. Iedereen die roept en schreeuwt altijd dat de melkprijs weer omhoog moet. Maar de melkprijs neemt direct ook de kostenstructuur mee. Dus hoe hoger de melkprijs, hoe hoger de kostenstructuur. Dus hoe lager de melkprijs, hoe lager de kostenstructuur. En als je dus zegt dat we deze melkprijs nodig hebben om dat quotum te kunnen kopen, schrap dat quotum er dan maar onder weg, dan kan die melkprijs ook wel wat lager. Het moet niet een doel op zich zijn om de melkprijs naar beneden te krijgen, maar het geeft wel aan dat het een beetje flexibiliteit geeft in je concurrentiepositie.

Dairy Farmer 5.1: Dat is denk ik belangrijk, je concurrentiepositie. In de eerste plaats in Europa, verder dus ook wereldwijd natuurlijk.

Interviewer: Ja, zeker als het straks open is, dan zal dat alleen nog maar meer zo worden.

Dairy Farmer 5.1: Ja. Nou, we merken dus nu in Europa dat we met onze 7, 8 cent quotumkosten, dat we dus drie keer zo hoog zitten dan Frankrijk, Duitsland, Engeland noem maar op.

Dairy Farmer 5.2: En wij kunnen gewoon in Nederland, dat is gewoon het aloude principe, de kustlijn langs kunnen wij op een sociale, maatschappelijk verantwoorde wijze melk produceren. Dat is gewoon klip en klaar. Dan kan je zeggen, in Nieuw-Zeeland kunnen ze het goedkoper, of in Ierland kunnen ze het goedkoper, maar daar zitten allemaal veel te veel vijfen en zessen aan dat verhaal. Geen jaarronde productie, koeien altijd buiten, nou, dat is hier not done. En als je die quotumkosten er hier afhaalt, dan zijn wij gewoon in staat om op een hele normale concurrerende wijze dat product op de markt te krijgen.

Interviewer: En heeft u veel melkquotum bij moeten kopen ook, over de afgelopen jaren.

Dairy Farmer 5.2: Ja, we hebben aardig wat bijgekocht.

Interviewer: En toen de afschaffing van het melkquotum bekend werd natuurlijk, daalde de prijs van het melkquotum. Heeft u toen ook de hand op de knip gehouden daardoor?

Dairy Farmer 5.2: Ja, eigenlijk wel. Maar niet zo zeer nog om dat. Dat heeft ook te maken met dat de stal vol zat.

Interviewer: En wat had u gedaan als hij niet vol had gezeten?

Dairy Farmer 5.2: Dan hadden we nog wel wat bijgekocht.

Interviewer: Het zou nog wel rendabel zijn geweest dan?

Dairy Farmer 5.1: Dat weet je toch nooit.

Dairy Farmer 5.2: Maar kijk, zo lang je door dat stukje verdunning op je bedrijf je andere kosten ook nog naar beneden brengt. Buitenom nog de rente/afschrijvingen/rente/afschrijvingen/rente/aflossing, of je kunt je schuldenpositie naar beneden brengen. Je hebt een schuld van twee euro de liter en je koopt melk bij voor een euro, dan gaat je schuldbestand ook mee, dus je reserveringscapaciteit gaat ook weer omhoog, en dat geeft weer rek op de andere kant. Het lullige is dat elke bedrijfseconoom zegt dat dat quotum veel te duur is en vervolgens gaat je buurman bijkopen en dan zegt je fiscalist: alles is goed en wel, maar je moet wel even een ton melk bijkopen.

Interviewer: Ja.

Dairy Farmer 5.2: Dus er is zeg maar een hele discrepantie tussen het bedrijfseconomische verhaal en het fiscale verhaal. Maar dat is heel makkelijk, want je moet liquiditeit hebben om je rente en aflossing te betalen. Dus je moet toch een stukje cashflow genereren. En als je maar een product hebt waar wat aan verdiend wordt, dan komt het altijd wel redelijk snel naar je toe. Behalve tot het moment dat de stal vol zit en je moet door investeren om een stal bij te bouwen of extra grond bij te kopen of er moeten nog zwaardere of grotere machines komen, ja kijk dan moet je even heel goed nadenken over wat je doet. En dan moet je wel eens een keer even met je helicopterview boven je bedrijf gaan staan en zeggen ja, moet ik er nog een spantvakje bij aan zetten, of moet ik die melkstal nou wel even vergroten van 2x6 naar 2x8. Die fout hebben we allemaal gemaakt hoor, ik praat uit ervaring. Maar dan moet je er wel eens een keer boven gaan staan en zeggen van nee, nou moeten we toch weer drie, vier stappen vooruit denken, in plaats van een enkele stap.

Interviewer: Ja. Dus die grotere investeringen zijn echte reflectiemomenten voor u ook, om nog eens terug te kijken naar de strategie en het beeld dat u hiervoor had?

Dairy Farmer 5.2: Ja, dat zeg je heel goed.

Interviewer: Okay, heeft u daar hetzelfde beeld van?

Dairy Farmer 5.1: Ja, wij communiceren daar dus vaak en veel over, wij kunnen goed communiceren.

Interviewer: Dat is makkelijk bij een bedrijfsovername, of tenminste essentieel denk ik.

(...) niet relevant stuk over hoe ze communiceren.

Interviewer: Goed, even kijken, dan de volgende vraag is een vraag die ik aan de hand van een formulier aan u ga vragen, omdat ik er echt het meeste uit wil halen. Want ik moet echt al die kleine dingetjes weten over hoe u rekening houdt met Europese wetgeving. Ik heb een aantal punten opgeschreven. Die zijn lang niet compleet, dus als andere punten heeft hoor ik ze ook graag. Maar dit zijn een aantal punten die spelen, waar u beslissingen op kunt hebben genomen over de afgelopen tien jaar. En waar heeft u beslissingen op genomen en wat is de rol daarin geweest van de Europese hervormingen? Groei hebben we natuurlijk al een beetje behandeld.

Dairy Farmer 5.1: Nouja, nieuwe markten hebben we in feite ook al een beetje behandeld. Wij zijn dus meer op het bulk-gebeuren. Dat betekent dus dat we onze producten afleveren aan FrieslandCampina. En als ze zeggen, dit is een uniek gebied en er komt unieke melk weg, dan passen we ons aan.

Interviewer: Dus u staat wel open voor dat soort dingen.

Dairy Farmer 5.1: Ja, tuurlijk wel.

Interviewer: Daar moeten zij mee komen?

Dairy Farmer 5.1: Ja, ik denk niet dat we er zelf mee gaan komen.

Interviewer: Heeft u wel eens een bepaald type melk onderzocht, om te kijken of u zich misschien kon onderscheiden?

Dairy Farmer 5.2: Nee, het enige dat we wel eens hebben onderzocht is om met drie boeren een stukje natuurgrond te gaan ontwikkelen.

Interviewer: En waarom heeft u dat onderzocht?

Dairy Farmer 5.2: Ja, dat lag hier.

Dairy Farmer 5.1: Dat lag hierachter, een 75, 76 hectare was dat. Dat wilden we met drie agrariers wel onderzoeken, om daar een project van te maken ofzo om daar misschien wel vleesvee neer te zetten.

Interviewer: Okay, en dat zou dan ook gesubsidieerd worden door Europa?

Dairy Farmer 5.2. Ja.

Dairy Farmer 5.1: Maar toen kwamen de verkiezingen en toen kregen we een PvdA gedeputeerde en die vond dat allemaal maar niets.

Interviewer: Dus uiteindelijk is het afgeschoten door de gedeputeerde.

Dairy Farmer 5.1: Ja, als die er niet achter staat. De gedeputeerde met Staatsbosbeheer.

Interviewer: Zit u sowieso in een gebied, waarin de wetgevende factor, provincie en gemeente, heel streng zijn?

Dairy Farmer 5.2: Ja, de gemeente niet heel erg, maar de provincie wel. Groningen is een socialistische provincie en daar is het maakbaarheidsgehalte van de Gedeputeerde Staten toch wel heel streng en daar denkt men heel hoog over. Ik wil ook niet zeggen dat dat helemaal ten onrechte is, maar aan de andere kant moet je dus ook wel je bedrijvigheid in stand houden. Als je vindt dat iets niet kan, dan moet je dus wel wat aandragen wat je vindt dat dus wel kan en daar ontbreekt het wel eens aan. Of dat is heel instabiel, kijk maar naar natuurbeheer. Het ene jaar mag je wel bontewei er aan doen en dat is dan dik overtekend en dan mag het niet. En dan doe je aan weidevogelbeheer en dan is er minder geld en dan moet het er allemaal maar weer uit. Maar waar het om een bestemmingsplan gaat, daar tikken ze je gewoon voor tien jaar aan, en dat is het en zo werkt het en dat mag wel en dat mag niet. En vervolgens mag je er weer van afwijken en dan mag je een keukentafelgesprek hebben, dat hebben wij dus ook allemaal gehad en dan loop je een procedure van drie jaar. Dat bedoel ik met de invloed van de provincie en de gemeente die is daar veel soepeler in. Die hebben gestreden om een heel deel van het beleid naar zich toe te trekken.

Interviewer: En van de andere dingen die hier op staan.

Dairy Farmer 5.2: Nou, de samenwerking met andere bedrijven, met name op mechanisatiegebied hebben we wel gedaan.

Interviewer: En wat voor soort samenwerking?

Dairy Farmer 5.2: Nou, samen een giertank, geen harker, maar wel een laderwagen, geen 'rotokoberg', maar wel een ploeg. En een collega heeft dan die 'rotokoberg' en een collega heeft een hark. En wij hebben een maaimachine die hij dan weer niet heeft.

Interviewer: Okay, en dat komt voort uit het schaalvergrotingsidee van kosten besparen?

Dairy Farmer 5.2: Ja, dat je heel nadrukkelijk mikt op zwaardere, grotere machines met hogere capaciteit, dat je het werk nog in eigen hand hebt, maar wel het verdunningseffect over de aantal hectares probeert te krijgen.

Interviewer: Okay, helder. En voor de rest?

Dairy Farmer 5.2: Daar uit voortvloeiend komt ook personeel en arbeid. Maar laat ik het zo zeggen, een stukje flexibilisering van de arbeid. Op het moment dat hij hier harkt, hoef ik niet een derde man in te huren, want dan heb ik hem hierzo. En als ik daar heen ga dan hoeft geen man op de laderwagen, want daar zit ik op. En zo heb ik een andere collega, daar gaat dan weer wat mestafvoer heen en die gebruikt mijn laderwagen weer, en zo proberen we toch in dwarsverband de kostenstructuur toch wat aan de lage kant te houden en elkaar passend te dienen.

Interviewer: En wanneer is die samenwerking begonnen?

Dairy Farmer 5.2: De ene samenwerking denk ik in 2005 en de andere in 2008.

Interviewer: En werken zij ook samen of bent u echt de link tussen de twee?

Dairy Farmer 5.1: Ja, dat laatste.

Interviewer: En u heeft het ook geïnitieerd?

Dairy Farmer 5.2: Weet ik eigenlijk niet.

Dairy Farmer 5.1: Kwestie van vertrouwen. Dat groeit.

Dairy Farmer 5.2: Mijn laderwagen was niet meer zo goed zei hij, en daar was ik zat van en ik wilde wel wat groter, en zo ga je de discussie eens met elkaar aan.

Interviewer: Dat is interessant, dat zijn toch strategische beslissingen. En van de andere dingen die hierop staan, zijn er verder nog dingen?

Dairy Farmer 5.2: Ja, verduurzaming.

Interviewer: Cross-compliance is daar een beetje de grote factor in. Heeft u, toen dat werd ingevoerd begin 2007, toen nog aspecten voor moeten aanpassen om aan alles te voldoen?

Dairy Farmer 5.2: Zijn wij toen niet aan natuurbeheer gaan doen in dat jaar?

Dairy Farmer 5.1: Ja, ik geloof het wel.

Dairy Farmer 5.2: Ik geloof niet dat we hier zo op ingespeeld hebben voor de rest.

Dairy Farmer 5.1: Nouja, in dierwelzijn natuurlijk met de nieuwe stal.

Dairy Farmer 5.2: Ja, maar ook in 2000 hebben we in de oude stal heel nadrukkelijk daarop geanticipeerd. Want je ziet gewoon dat de maatregelen die we toen genomen hebben, gewoon de halve maatregelen zijn geweest. Stapje bij stapje is dat gedaan, we hebben een bepaald boxtype en we hebben een bepaalde maat, dat past er dan nog in. Dus dan moet dat maar. Niet dat dat nou het beste was. En dat bedoel ik dan ook, na tien jaar moet je wel eens boven je bedrijf uitcirkelen en dan moet je wel eens een keer kijken van wat gebeurt er allemaal en hoe denk ik de komende tien jaar verder te gaan.

Interviewer: Ja okay, want ik zag nu ook dat er ligmatrassen komen in de nieuwe stal?

Dairy Farmer 5.2: Waterbedden

Interviewer: Daar liggen ze beter op?

Dairy Farmer 5.2: Je moet je voorstellen. Er ligt een filmpje water tussen, binnen bepaalde mate, maar ze liggen helemaal los. Kijk, als een koe op zo'n hek ligt en het herkauwt, en ademt dan heeft hij een continu schuurmoment met de box, op de grond zegmaar. En water vangt dat mooi op.

Interviewer: En waarom doet u dat? Is het beter voor de koe en dus beter voor u, of komt deze vraag vanuit de maatschappij, want u gaf eerder aan ook rekening daarmee te houden?

Dairy Farmer 5.1: Wij hebben een zogenaamde proefstalstatus.

Dairy Farmer 5.2: We hoefden het niet te doen, maar we hebben het wel gedaan. Moreel gesproken vind ik het voor de koe van essentieel belang dat hij in goede leefomstandigheden leeft. Je kunt wel zeggen, ik ben boer, ik ben ondernemer, maar ik ben ook dierliefhebber. En aan de andere kant is het heel mooi dat dat ook een stukje economisch gewin mee geeft. Had het nou geen economisch gewin, ja dan heb je te maken met een bepaalde investering die je doet. En dan leg je toch je kop op het hakblok en dan verwachten ze ook nog dat ik dat doe. Nu hebben we een stukje proefstalstatus, dus dan kunnen we de stal willekeurig afschrijven. Dat vergemakkelijkt de investering, het morele, wel.

Dairy Farmer 5.1: Je moet het denk ik in totaal zien. Er zijn een hele hoop factoren. Er zijn een heel aantal van die dingen die liggen op tafel en uiteindelijk speelt economie dan ook een rol.

Dairy Farmer 5.2: Laat ik het zo zeggen, je hebt ook van die hele mooie voerhekken, daar kun je een koe goed aan vastzetten. Die hebben wij er voor een groot gedeelte uitbezuinigd. En als ik de keuze morgen weer moest maken kwamen de waterbedden er morgen weer in voor het welzijn van de koe en ging het voerhek eruit. Dus je zou kunnen zeggen dat, het is beter voor de koe, dus beter voor mij op 45% wordt gezet en het stukje verduurzaming en dierwelzijn mag je op 55% zetten. Het stukje van wat goed is voor de koe spreekt mij wel steeds meer aan. En daarom hebben we ons nek daar nu ook wel voor uitgestoken.

Dairy Farmer 5.1: Nee, het is ook wat er op de vloer komt, een soort rubber matten, dat is tweeledig. En het is goed voor de koe, voor de klauwen en dergelijke, maar ook voor de ammoniakemissie.

Dairy Farmer 5.2: Maar was het dat nou niet geweest, dan was er ook rubber op de roosters gekomen. Het is mooi dat het dubbel kan.

Interviewer: Verwacht u dat dit soort maatregelen later ook verplicht zullen worden?

Dairy Farmer 5.2: Ja, als we het zelf niet oplossen als sector, dan wordt het verplicht, dat is heel simpel. Dat is een stukje het maatschappelijke van boeren. Je ziet gewoon dat er een aantal organisaties de aankomende jaren wat minder hard op de trom zullen gaan slaan, maar er zijn er een aantal die zijn er gewoon mee bezig. Je ziet een Partij van de Dieren in de tweede kamer zitten. Dan kan je zeggen, dat is belachelijk. Nee, je hebt er gewoon een stukje rekening mee te houden.

(...) niet relevant stuk over politiek

Interviewer: U probeert dus altijd net iets voor de politiek te zijn?

Dairy Farmer 5.2: Waar dat mogelijk is, en waar er rek in zit. Wij hebben niet gekozen om te zeggen, van ja, wij weiden de koeien, dus met de hele duurzaamheidsvraag hoeven wij niets te doen. Dat hebben wij niet gezegd.

Interviewer: Nee, goed, en met betrekking tot de weidegang.

Dairy Farmer 5.1: Wat is dan weidegang? Je zou ze zelf kunnen laten uitlopen, dat ze zelf kunnen kiezen of ze naar buiten willen of niet.

Dairy Farmer 5.2: Het is een stukje luxe voor de consument, de invulling van het landschap. Maar ik wil graag in de zomer als het niet te warm is, en het regent niet, een aantal koeien die wat minder te been zijn graag naar buiten hebben. Maar dat wil de consument niet, die willen een mooie, volle, ronde koe zien die daar genieten van het weer, liggen te herkauwen. Het is hetzelfde als, wij willen niet de lekkerste aardbei, wij willen de aardbei die er het lekkerst uit ziet. We zullen daar maar mee om moeten gaan.

Interviewer: En hoe is weidegang nu geregeld dan?

Dairy Farmer 5.2: Geen.

Interviewer: Geen. Vandaar dat die dierwelzijnmaatregelen in de stal natuurlijk ook zo aanwezig zijn.

Dairy Farmer 5.2: Ja.

Interviewer: En staat er nog wat op de lijst. Ik probeer het laatste er nog even uit te melken eigenlijk.

Dairy Farmer 5.1: Stalindeling, alles wordt ruim opgezet in de nieuwe situatie met waterbedden, met rubber op de roosters, met beperking van ammoniak, mestopslag die voor 8 maanden is, nou, wat nog meer. Alles. Dus dat we op het meest gunstige tijdstip alle dingen kunnen doen, dat we zo min mogelijk beperkingen hebben.

Interviewer: Okay, dat is duidelijk. En als we kijken naar de structuur van het bedrijf. U bent een

vennootschap onder firma, met welke reden is daarvoor gekozen?

Dairy Farmer 5.1: Dat paste toen.

Dairy Farmer 5.2: Ja, in overleg met de accountant. Als een maatschap beter was geweest hadden we dat gedaan, en net zo voor een BV.

Dairy Farmer 5.1: We hebben één bedrijfsopvolger, en we hebben ook één zoon, en in dat opzicht ligt dat dus wat eenvoudiger.

Interviewer: Ik snap het. Dan is de enige die er nog bij zit voer. Maken jullie echt een combinatie van de zo goedkoop mogelijke opties, of hoe moet ik dat precies zien?

Dairy Farmer 5.2: Wij proberen toch wel een voermengsel neer te zetten dat toch wel het beste voer is. En dat moet niet het duurste voer zijn, wij voeren zetmeelrijk, wij voeren maïs, stabiliteit, zo stabiel mogelijk. Dat heeft ook te maken met het feit dat er nu een beetje overbezetting is. Dat we qua arbeid in de opzet van het bedrijf, we zitten momenteel met vier stallen met het vee, dat het beheersbaar moet zijn, dus dat je eigenlijk niet teveel trammelant moet hebben. Dus om nou te zeggen van, we gaan voor het laatste centje voerkosten, nee, dat lukt ons momenteel gewoon niet.

Dairy Farmer 5.1: Maar het is wel zo, om het zo stabiel mogelijk te maken, we kuilen wel in, in ieder geval voor de eerste drie snedes in twee kuilhopen. Dus die koeien krijgen dus een constant voer het hele jaar door. Dus de eerste snede, de helft komt in de ene kuil en de andere helft in de andere kuil. En daar komt de tweede snede weer over en daar dan weer de derde over. En daar wordt heel bewust voor gekozen, om een zo stabiel mogelijk product te hebben over het hele jaar.

Interviewer: En heeft u over de jaren heen wel eens aanpassingen gemaakt in deze voercombinatie?

Dairy Farmer 5.1: Nou, deze strategie hebben we dus de afgelopen twee jaar.

Interviewer: En daarvoor was het dus iets anders. Waarom besloot u dat te veranderen?

Dairy Farmer 5.1: Om de wisselingen die er dus waren. En bij elke wisseling zie je toch weer een dip. En dan moet je weer een nieuwe samenstelling vinden die goed en evenwichtig is. En nu kan je er gewoon mee door gaan.

Interviewer: En met betrekking tot de mestwetgeving, ik had van iemand anders al begrepen dat hij rekening hield met de hoeveelheid ammoniak die daarmee gepaard zou gaan, is daar ook rekening mee gehouden?

Dairy Farmer 5.2: Ja, we voeren maïs bij, we proberen wel ons ureum, stikstofgetal in de melk zo laag mogelijk te houden. Binnen de perken. Maar die is bij ons niet extreem hoog en niet extreem laag.

Interviewer: Er wordt dus wel rekening mee gehouden, maar het wordt niet geminimaliseerd ofzo?

Dairy Farmer 5.2: Nee, er zit een ruime marge. Maar ik accepteer geen ureum van 28. En als hij onder de 20 komt, dan kan dat een keer, maar als dat vaker voorkomt, dan grijpen we in. Iemand die er een beetje mee bezig is, stuurt net zo als wij dat doen denk ik.

Interviewer: Okay, nou het gaat er over wat u doet in dit geval.

Dairy Farmer 5.2: Nou, goed ik hoor ook wel eens wat anders natuurlijk.

Interviewer: Nou, dat was deze vraag. Even kijken, wanneer bent u begonnen rekening te houden met de hervormingen in de Europese wetgeving? Was u er vroeg van op de hoogte?

Dairy Farmer 5.1: Ja, we lezen ook de vakbladen natuurlijk. Dat betekent dus wel dat in het achterhoofd altijd een aantal dingen meespelen. Maar je weet toch nooit hoe het precies gaat uitpakken. Het is niet zo dat we direct in paniek raken of wat dan ook. Het belangrijkste is in ieder geval dat je je bedrijf zodanig hebt dat er toch geld verdiend wordt. Dan heb je altijd de mogelijkheden om aan te passen.

Interviewer: Ja, dat past natuurlijk in wat u eerder aangaf. En anticipeert u al heel gauw als er een hervorming aankomt. Of doet u dat hoofdzakelijk nadien?

Dairy Farmer 5.1: Er zijn redelijk duidelijke doelstellingen die we hebben. Binnen het kader van die doelstellingen, kunnen we wel een aantal dingen aanpakken, maar dat is maar marginaal gebeurd. Maar de stal die we dus nu hebben, in feite hebben we die doelstelling, en daar komt dus bij dat de quotering eraf gaat. En dan kunnen we wel zeggen van ja, maar nu moet ik perse toch alles doen, want er komt misschien wel een A of B quotum of wat dan ook.

Dairy Farmer 5.2: Wat ik wel heel essentieel vind, en die vraag heb ik ook aan districtsraden van FrieslandCampina gevraagd, kijk na 2015 de quotering eraf en ik heb heel nadrukkelijk de vraag gesteld: jullie nemen de liters melk af? En ze zeiden, ja, wij gaan ledemelk afnemen. Nou, en dat vind ik heel essentieel om te weten. Want ik bouw die stal en ik leg mijn kop op het hakblok en we willen die stal straks vol hebben en het moet niet zo zijn dat FrieslandCampina in 2017 zegt: over die laatste miljoen liter moet je toch nog een dubbeltje betalen. Kijk, op dat vlak willen we gewoon weten waar we aan toe zijn, dan kunnen we strategie maken. Voor de rest, op het Brusselse beleid, dat geldt voor ons allemaal. En wij anticiperen daarop op het moment dat het ons past, zullen we daarmee aan de gang gaan. En voor de rest is het voor iedereen hetzelfde.

Interviewer: En wat bedoelt u precies met 'op de tijd die ons past'?

Dairy Farmer 5.2: Nou, als je bijvoorbeeld praat over natuurbeheer, of duurzame energie, of sommigen willen een tweede tak hebben. Straks willen ze misschien dat we blauwe of groene diensten gaan aanbieden, om überhaupt nog in aanmerking te komen voor de toeslag, dat zien we dan wel weer. De melktoeslag is gebaseerd op 1,3 miljoen liter melk, en straks dan gaat dat per liter melk natuurlijk hard naar beneden als je 3 miljoen per jaar gaat. Hij gaat niet mee met de nieuwe hoeveelheid melk, hij blijft bij de oude liters. En dus de invloed daarvan wordt ook steeds kleiner. En daar gokken we in mijn optiek ook steeds meer op.

Interviewer: Waarom besloot u op deze manier rekening te houden met de hervormingen en niet op een andere manier? Want u had natuurlijk ook andere keuzes kunnen maken. Ik kan mijn vraag ook anders stellen, in de zin van, wat waren de alternatieven?

Dairy Farmer 5.2: Biovergisters, windmolens, bontewei...

Interviewer: Het echte landschapsbeheer, en de verduurzamingskant.

Dairy Farmer 5.2: Biologisch..

Interviewer: En u heeft met welke reden daar niet voor gekozen.

Dairy Farmer 5.1: Dat zijn echt allemaal marginale gebeurtenissen.

Dairy Farmer 5.2: Wij hebben dat beiden, wij vinden van belang dat als je een bedrijf hebt, dat je dat bedrijf als een soort van erfgoed ziet, dat je als taak om dat op enigszins fatsoenlijke wijze door te geven aan een volgende generatie. Als je je dat tot doel stelt, en daar doelde ik eerder ook op met inflatie, moet je met de economie mee. En dan kan je misschien wel eens zeggen dat er iets moois op je pad komt als een windmolen of biovergisting, maar dat kan alleen als je eerste tak op orde is en die altijd bij blijft. En dat is een beetje de lijn die we erin hebben.

Dairy Farmer 5.1: Wij proberen toch een hele rationele benadering. Er kunnen beste een hele hoop dingen op je pad komen, maar het is wel een afweging. Maar de eerste tak is het belangrijkste. Die moet je op orde hebben

Interviewer: Okay, dat lijkt me een heel helder antwoord. Zijn er ook strategische beslissingen die u heeft gemaakt die u weer ongedaan heeft gemaakt, of misschien later wat heeft aangepast?

Dairy Farmer 5.2: Nou, voor 2000 hadden we dus echt nog wel een beetje het idee van een gemengd bedrijf. En als er wat grond in de buurt vrij kwam, dan waren we toch wel heel erg geïnteresseerd. En dat we ook via tarwe ofzo, of aardappels een soort van rendement zouden behalen. Die tendens hebben we in 2000 echt goed doorbroken door te zeggen van er komt een stuk bij de stal aan en gaan we toch meer op quotumtour. Zorgen dat de omzet wat aangedraaid wordt. Dat is wel een hele strategische wisseling geweest.

Dairy Farmer 5.1: Grond is natuurlijk een hele dure productiefactor. En het grootste rendement haalden we toch uit melk.

Interviewer: Helder, en zijn er nog andere strategische beslissingen die misschien wat zijn aangepast? Het kan ook in de kleine beslissingen zitten natuurlijk.

Dairy Farmer 5.1: Nou, we deden dus altijd aan weidevogelbeheer, dat we daar dus geen bemesting op toepassen. De voorwaarden waren dus na verloop van tijd zodanig dat het voor ons niet meer interessant was, dus daar zijn we vanaf gestopt.

Dairy Farmer 5.2: Dus een kosten-baten analyse.

Interviewer: Dat was ook de reden dat u er ingestapt was die kosten-baten analyse?

Dairy Farmer 5.1: Nou, sowieso natuurlijk in het voorjaar, je rijdt niet bewust nesten of vogels kapot. En als je er nog iets voor kunt vangen, dan prima.

Interviewer: Okay, helder. En, het is eigenlijk al een paar keer naar voren gekomen uit de beredeningen die u geeft, maar wat is uw algemene doel bij alle strategische beslissingen die u neemt?

Ik hoor net al zoiets van we willen het eigenlijk zo goed mogelijk voort weten zetten zodat het misschien naar een volgende generatie kan.

Dairy Farmer 5.1: Ja, in ieder geval de continuïteitsgedachte is voor ons heel belangrijk.

Interviewer: U gaat niet per definitie voor de winstmaximalisatie.

Dairy Farmer 5.2: Ik moet wel zeggen dat we dat als een non-item beschouwd. Maar de laatste jaren zeg ik wel meer bij elke afweging die we maken, we moeten even wat beter aan de pegels denken. Is het inderdaad zo interessant en laten we er ook even een goede berekening achter zetten waarom wij het zo doen. Terwijl je het vroeger misschien impulsiever deed. Bij de aankoop van machines ofzo. En gaat dat dan om winstmaximalisatie? Nou, winstmaximalisatie is niet een doel op zich, continuïteit is er wel één. Maar als ik geen winstmaximalisatie had nagestreefd had ik ook geen kans gehad om zo een stal te bouwen. Dus dat is altijd de crepantie. Het is niet winstmaximalisatie om een dure auto te kopen, om een dure auto te kopen, meer vakanties, en een nog mooier huis neer te zetten. Maar het gaat er wel om om bepaalde doelen na te streven.

Interviewer: Okay, en wat heeft die verandering plaats laten vinden dat u toch meer bent gaan nadenken over de pegels die erbij komen kijken zegmaar?

Dairy Farmer 5.2: Nou, ik denk wel in 2000 toen we de aardappels hebben afgestoten. Toen dacht ik ook wel van nou, als ik dit nog 30 jaar moet doen. Het werk was nooit klaar en je zag je eerste tak leeggetrokken worden en de tweede tak leed er in feite ook onder. Je was met heel veel dingen bezig, behalve met goede. En toen hebben we gezegd, zo moet het niet doorgaan.

Dairy Farmer 5.1: Dat hebben we nu bij de bouw in feite ook. Daar verlies je veel tijd mee en dat gaat toch ten koste van het veehouderijbedrijf.

Dairy Farmer 5.2: Dusja, continuïteit is een hele goede.

Interviewer: En een genuanceerde winstmaximalisatie misschien.

Dairy Farmer 5.2: Ja, maar om je doelen na te streven.

Interviewer: Nee, dat is helder. Okay, welke factoren waren bij u van invloed bij het maken van alle beslissingen. Wat heeft een grote invloed? Uw vorige situatie zou een effect kunnen hebben misschien.

Interviewer: (Toen het stil bleef) Dit zijn lastige vragen, daarom kan ik het ook wel verduidelijken. Ik heb hier een afbeelding waarop ongeveer staat wat voor factoren ik naar op zoek bent. Kunt u er hiervan een aantal aangeven?

Dairy Farmer 5.2: Ja, dat heb ik eigenlijk net ook al een beetje aangeven, dat is toch een stukje ruimtelijke inrichting. Ik heb laatst in de politiek ook gezegd, wij zijn agrarische ondernemers, en ons beleid wordt in grote mate in Brussel bedacht. Vervolgens heeft Nederland daar een kleine invulling in, of aanpassingen daarin, die stimuleren een bepaald gebied of die zegt dat het daar wat rustiger aan moet, of daar vinden we de natuur wat belangrijker. En dan proberen we daar als ondernemer invulling aan te geven en beleid op aan te passen. En dan gaan vervolgens gemeente en provincie zeggen dat die stal daar bouwen niet kan of zo. Of dan moet je zus doen, of zo dan, allerhande randvoorwaarden. Met

andere woorden, ruimtelijk beleid van provincies en gemeentes, maar in grote mate van provincies, heeft veel invloed op hoe je je strategie kan aanpassen op het Europese deel. Dat bepaalt ook onze concurrentiekracht en dat heeft zeker een grote invloed. Van ons wordt verwacht dat wij concurreren met die jongens in de Flevopolder. Die hebben één grote blok grond met een goede grondwaterstand en die kunnen daar aan de gang. Dan is de grondprijs daar wel wat hoger, dat compenseert wel wat. Maar vervolgens wordt er wel mooi gezegd van plant er nog maar een paar boompjes omheen, zet je stal maar precies daar en daar neer en ik krijg een procedure van drie jaar aan mn broek. En dat zijn wel echt factoren die van invloed zijn op hoe wij kunnen reageren op Europa.

Interviewer: Dat is een hele goede, zijn er verder nog andere aspecten? Uw beginsituatie bijvoorbeeld, uw bedrijf stond er in 2001/2002 anders voor dan momenteel, denkt u dat hoe u er toen voor stond ook deels beïnvloedt heeft hoe u heeft kunnen reageren?

Dairy Farmer 5.1: Dat heeft te maken met je doelstellingen. Dat is met name de continuïteit van het bedrijf, en dus om de inflatie bij te benen moet je bij blijven in de ontwikkeling. Dat is een continu proces.

(...) Niet relevant stuk over de geschiedenis van het bedrijf.

Dairy Farmer 5.2: Nou, die continuïteitsinstelling zou je dus ook kunnen zien als een catalysator richting je strategie.

Dairy Farmer 5.1: Ja.

(...) Niet relevante herhaling

Interviewer: Okay, dan de volgende vraag. Welke informatiebronnen raadpleegt u om u te ondersteunen bij het maken van deze beslissingen?

Dairy Farmer 5.2: Ja, we zijn lid van de studieclub. Internet.

Interviewer: Bent u actief op fora of zo?

Dairy Farmer 5.2.: Nee.

Interviewer: Vakbladen hoorde ik u zojuist aangeven.

Dairy Farmer 5.1: Ja, die lezen we natuurlijk ook.

Interviewer: En kijkt u echt naar wat andere mensen doen, of kijkt u wat de markt doet en daar bepaalt u volledig uw eigen strategie op?

Dairy Farmer 5.1: Nou, in deze omgeving zijn wij dus geen volgers. Beslist geen volgers.

Interviewer: Okay, en welke mensen helpen u in het maken van deze beslissingen?

Dairy Farmer 5.2: Dat is een heel breed spectrum aan mensen.

Interviewer: Wie zijn de belangrijkste?

Dairy Farmer 5.2: Bedrijfseconoom, dierenarts, veevoerleverancier, collega's, dat zijn wel de vier belangrijkste. En dan pak ik van ieder wel zijn aspect. Dat nemen we mee en dan maken we onze beslissing.

Dairy Farmer 5.1: Ja, je moet rekening houden met welk netwerk je in zit. En op welk niveau dat netwerk zich bevindt.

Dairy Farmer 5.2: Ja, dat is wel belangrijk, netwerk is wel belangrijk.

Interviewer: Daar bent u ook wel bewust mee bezig?

Dairy Farmer 5.2: Ja.

Interviewer: Okay, helder. En dan, even kijken, uw strategische oriëntatie, heeft u het idee dat uw algemene strategische oriëntatie over de afgelopen tien jaar veranderd door de hervormingen die hebben plaatsgevonden.

Dairy Farmer 5.2: Ja, veel meer massa gericht dan jaren geleden.

Interviewer: Ja, dat is natuurlijk ook al duidelijk geworden uit het feit dat de verbreding werd stopgezet. Zou u nu alstublieft op het blad voor u de omschrijvingen van vier types van bedrijven willen lezen en mij zeggen waar u zich het best mee kon identificeren in 2000/2001 en waar u zich het beste mee kon identificeren momenteel?

Dairy Farmer 5.1: Vier niet.

Dairy Farmer 5.2: Nee, het was twee, en het is nu meer 1 heb ik het idee.

Interviewer: Okay, dat is helder. Kunt u mij nog vertellen waarom?

Dairy Farmer 5.2: Nou, bij twee ben je wel op zoek naar verbreding, naar een tak erbij om je omzet te vergroten, iets vernieuwends te doen. En bij 1 ben je meer bezig met, dit hebben we en dat proberen we zo efficiënt mogelijk in te zetten. En daar voelen we ons nou goed in thuis. En dan was twee misschien ook wel ver gezocht als je maar een paar hectare aardappels hebt, maar dat is wel de tendens die erin zit.

Interviewer: Goed, dan gaan we nu nog even naar het bedrijfsresultaat aspect, dat ik wil koppelen aan dit verhaal. Welke factoren hebben over het algemeen een grote invloed op uw resultaat? En resultaat kan dan heel breed worden gezien, dat hoeft niet persé over geld te gaan, maar dat kan ook gaan over de algemene doelen die u heeft met uw bedrijf. Welke factoren hebben daar over het algemeen een grote invloed op?

(...) Niet relevante herhaling

Dairy Farmer 5.2: Gebouwen, wij zijn nu weer aan het bouwen, dat heeft zo'n invloed op je resultaat. Een andere invloed die geweest is van, al die boeren die hier op een rij zitten, daar is er in honderd jaar

nooit één van verkocht, en in één jaar staan ze allemaal te koop. Kijk, dat brengt ook een soort onrust met je mee, dat heeft ook een invloed op je resultaat. Zodra je een heldere doelstelling hebt waar je heen kan en daar werk je naartoe, dan gaat alles heel goed. En als je daar invloeden die bepaalde onzekerheden gaan hebben, dan zie je die invloed op je resultaat. En dan resultaat ook in de meest brede zin van het woord. En dan heb je natuurlijk ook altijd nog invloeden als de melkprijs op resultaat.

(...) niet relevante herhaling

Interviewer: Okay, en hoe effectief beschouwt u uw strategische reactie op de Europese hervormingen, ten opzichte van andere melkveehouders, op een schaal van 1 tot 5?

Dairy Farmer 5.2: Ik zeg dat het een 5 is, maar als je hier met 5 jaar weer komt.

Interviewer: Ja, maar het gaat erover hoe u er nu voor staat.

Dairy Farmer 5.2: Wij denken dat wij in de strategische keuze alles weloverwogen hebben en dat de situatie nu een 3,5 tot een 4 is, dat het duidelijk aan de goede kant zit wat we doen. En dat het een trendmatige ontwikkeling is waar je in mee gaat, het is niet spectaculair, het is een trendmatige ontwikkeling die je tien jaar de ruimte geeft. En een aantal dingen heb je daarin aangescherpt, zoals dierwelzijn, looplijnen, efficiëntie. En dat heeft weer te maken dat de familie arbeid er meer uit gaat en dat er een beetje meer vaste medewerkers aan de gang gaan, daar anticipeer je wat meer op.

(...) niet relevante herhaling

Interviewer: En zou u terugkijkend op alles, nogmaals voor dezelfde strategische reactie kiezen?

Dairy Farmer 5.2: Ja, na 2000, zeker.

Dairy Farmer 5.1: Ja.

Dairy Farmer 5.2: En ik denk dat als we de reactie in 2004 hadden gedaan, dan was de schaal iets kleiner geweest. Dan had de stal er nu ook gestaan, maar dan had hij er iets anders uitgezien, misschien iets minder ver doorontwikkeld.

Interviewer: U bent er blij mee dat u hem toen heeft besloten te zetten?

Dairy Farmer 5.2: Ja, nou zeg ik dat ik nu blij ben dat ik die beslissing toen heb gemaakt. En gaandeweg hebben we dat steeds wat aangescherpt, van we willen het zo hebben, we willen het zo hebben. Had je dat in 2006 gedaan, dan had die stal er totaal anders uitgezien.

Dairy Farmer 5.1: Je kan ook zien dat de technische ontwikkelingen de afgelopen jaar snel zijn veranderd. Dus je kan ook wel zien dat er een verschil is met mensen die dezelfde schaal hebben als wij, maar dan pas vier jaar terug hebben geïnvesteerd.

Dairy Farmer 5.2: Maarja, tien jaar terug hebben wij ook bepaalde investeringen gedaan die we misschien ook beter niet hadden kunnen doen. Maarja, dan had je ze in 2006 gedaan of in 2008 en dan had je ze misschien ook niet goed gedaan. Maar wie zegt me dat we in 2015 zeggen van als we dit geweten hadden, dan hadden we het zo gedaan. Je zit op een gegeven moment ook in een vast

stramien, en dat heeft ook met de tijdgeest te maken, waarbinnen je je afwegingen maakt. Maar een voorbeeld daarvan is een collega die een stal bouwde. Hij had de maisvoering helemaal keurig aangepakt, hij had de mestlo een paar meter opzij gezet voor de ruimte, en een stukje uitgebreid. Potverdorie zei hij in 2009, dan heb ik geen strohok gebouwd. Dus moest er later allemaal nog bij komen later, dat zijn allemaal van die inzichten waar je nu op komt. Maar wij hebben kunnen zeggen dat we een carrousel melkstal wilden. Nou vond ik dat ook een hele mooie stal om in te melken, dat is één. Twee, ik weet dat de techniek ook doorzet, en wil je dus automatisch melken in traditionele systemen, dan kom je in een roterend systeem makkelijker, want dan komt het voor de arm langs. Dat heeft ons wel doen denken, dan doen we dat systeem maar. Ook qua grootte dachten we dat systeem maar te nemen, want dat past dan wat makkelijker, en wat meer rek en ruimte in de stal.

(...) Niet relevante herhaling

Dairy Farmer 5.1: Het is dus belangrijk om liever foute beslissingen te maken dan geen beslissingen.

Interviewer: Ja, dat vind ik een mooie conclusie.

--End of interview--

Dairy Farmer 6

Date: 6 October 2010
Time: 11h00 – 13h15
Region: Gelderland

Besides the interviewer one person was present during the interview, the dairy farmer himself (Dairy Farmer 6.1).

--Start of interview--

Interviewer: Goed, eerst heb ik een hele hoop vragen die meer feitjes zijn over hoe uw bedrijf er voor stond rond 2001/2002 en hoe uw bedrijf er nu voorstaat. Qua aantallen en nummers. En een aantal andere dingen, zoals, bent u aangesloten bij FrieslandCampina? Maar dat weet ik eigenlijk al.

Dairy Farmer 6.1: Ja

(...) Niet relevant stuk over de fusie

Interviewer: En, u heeft het eigenlijk al aangegeven, maar in welk jaar bent u mede aan de leiding komen te staan van uw bedrijf?

Dairy Farmer 6.1: Nou, ik ben hier gestart in '73.

Interviewer: Deze vraag is eigenlijk alleen maar gesteld om er achter te komen of u gedurende de hele periode die ik onderzoek ook de beslissingen nam op het bedrijf.

(...) Niet relevant stuk over zijn eerste werkdag

Interviewer: En hoe lang verwacht u nog ongeveer aan de leiding te staan van dit bedrijf.

Dairy Farmer 6.1: Nou, als alles goed gaat nog een jaar of zes.

Interviewer: Nog een jaar of zes. Nou, daar raakten we net al aan, of u een opvolger heeft?

Dairy Farmer 6.1: Nou, niet in die zin dat we in maatschap gaan. Als ik stop kan het zijn dat hij het bedrijf wil overnemen, op een of andere manier, maar dan moet hij het op zijn eigen manier maar doen.

Interviewer: Okay, maar houdt u er rekening mee dat het bedrijf kan worden opgevolgd in de beslissingen die u neemt?

Dairy Farmer 6.1: Nou, in zoverre wel, we hebben wel de laatste jaren vrijwillige verkaveling. Het ligt niet aan het huis, maar ik heb wel al het land dat ik heb in een blok proberen te krijgen.

Interviewer: Okay, en dat heeft u specifiek gedaan omdat u denkt, het gaat later nog wel eens verder?

Dairy Farmer 6.1: Dat is een mogelijkheid, en als je het in een blok wilt verkopen is het ook meer waard. Dat is een beetje dubbel, maar dat moet je nooit laten lopen als je de kans krijgt. Zowel als je door wilt gaan, maar ook als je wilt stoppen.

Interviewer: Okay, helder. En hoeveel melkkoeien had uw bedrijf rond 2001/2002?

Dairy Farmer 6.1: Toen zat het, die jaren, geschat voor in de 50. Dat varieert over een jaaraantal toch altijd. Een goede vijftig.

Interviewer: Okay, en hoeveel zijn dat er momenteel.

Dairy Farmer 6.1: Het afgelopen jaar denk ik dat ik er bijna op 60 zit.

Interviewer: Okay, dus een kleine uitbreiding heeft plaatsgevonden eigenlijk?

Dairy Farmer 6.1: Ja, het melkquotum is wat uitgebreid en ik ben iets extensiever gaan boeren.

Interviewer: Bewust ook?

Dairy Farmer 6.1: Ja, bewust ook. Onder andere door de mestwetgeving.

Interviewer: Okay, daar gaan we straks nog even op terugkomen. En hoeveel land had uw bedrijf rond 2001/2002?

Dairy Farmer 6.1: Nou, ik denk, geschat, want er is weer wat bijgekomen en er is weer wat af, maar ik dacht dat ik toen 35 hectare zat en ik denk dat ik nu op 42 zit.

Interviewer: En dat is vooral door die verkaveling groter geworden?

Dairy Farmer 6.1: Ja, nog wat geruild en wat bijgehuurd weer wat ernaast lag, en weer wat verschoven.

Interviewer: En hoeveel is in eigen beheer op dit moment?

Dairy Farmer 6.1: Op het moment is 35 hectare eigendom. Er zit nog wat erfpacht in, en losse pacht.

Interviewer: En indertijd, in 2001/2002, was dat toen ongeveer dezelfde verhouding?

Dairy Farmer 6.1: Ja, dezelfde verhouding wel, maar ik denk dat toen 17 hectare eigendom was. Tenminste in 2000 nog al wat familie uitgekocht enzo, dus nu iets meer eigendom. Maar het is nu zeg maar tweederde om eenderde, en toen was het half om half.

Interviewer: Okay, helder, even kijken, en wat voor melksysteem had uw bedrijf rond 2001/2002?

Dairy Farmer 6.1: Gewoon een visgraat, 2x4.

Interviewer: Okay, en momenteel?

Dairy Farmer 6.1: Nog.

Interviewer: Nog. En wat was de melkproductie per koe rond die tijd ongeveer, 2001/2002?

Dairy Farmer 6.1: Daar is in de loop van de jaren niet zo veel veranderd. Vrij stabiel rond de 8000 kg.

Interviewer: Okay, dus dat is nog steeds zo?

Dairy Farmer 6.1: Ja, het zit er nu iets onder denk ik. Maar het loopt niet zo veel. Ik dacht dat het economisch jaar dat het gemiddelde nog zo hoog was.

Interviewer: Okay, focust u daar ook op?

Dairy Farmer 6.1: Nou, het is zo, toen had ik dus minder land en in verhouding dus meer koeien per hectare, dus dan koop je wel eens wat producten bij. En nu probeer ik met eigen ruwvoer om dezelfde productie te halen, soms zonder aankoop van natte bijproducten. Wel met krachtvoer en mais.

Interviewer: Okay, en waarom probeert u dat te doen?

Dairy Farmer 6.1: Nou, omdat ik niet zo intensief ben, maar vrij extensief. Je moet er dus toch voor zorgen dat je goed ruwvoer hebt. Dan moet je eigenlijk geen producten meer bij kopen, dan moet je zelfvoorzienend zijn.

Interviewer: En wat is voor u de definitie van intensief en extensief?

Dairy Farmer 6.1: Nou, je wordt intensief zo gauw als je eigenlijk, gemiddeld over de jaren heen, het ruwvoer van je koeien, uitgezonderd van het krachtvoer, geen ruwvoer of bijproducten bij hoeft te kopen om de voedselvoorziening van de koe op peil te houden. Met bijbehorend jongvee. Goed, van het jaar mis je eigenlijk een snee of zo, maar het komt ook niet altijd uit. Je komt zeg maar vrij kort, als je met twee, twee en een half grootvee per hectare zit. Als je daar boven komt, ga je richting intensiever. Dat ligt ook een beetje aan de grondsoort, of het vrij vruchtbare grond is of schrale grond.

(...) Niet relevant stuk over een studiegroep.

Interviewer: En hoeveel financiële beweegruimte had uw bedrijf rond 2001/2002, ten op zichte van andere melkveehouders, op een schaal van 1 tot 5?

Dairy Farmer 6.1: Nou, ik heb nooit zo erg veel beweegruimte gehad. Ik ben met niets begonnen. Ik had geen vader die het bedrijf had, dus ik ben erin gestapt en toen had ik zo weinig financiële beweegruimte dat ik zelfs geen subsidie kon krijgen, omdat ik geen cijfers kon overleggen.

Interviewer: Dus u heeft alles met vreemd vermogen moeten financieren indertijd?

Dairy Farmer 6.1: Ja, bijna wel ja.

Interviewer: Okay, en tot wanneer heeft dat zijn effect gehad?

Dairy Farmer 6.1: Nou, dat blijft eigenlijk constant doorlopen, want dan zie je wel, zo lang dat je de grond blijft verkopen, het vermogen in het bedrijf stijgt wel en de liquide middelen blijven altijd krap

zitten.

Interviewer: En als u tegenwoordig een investering doet, doet u dat dan hoofdzakelijk met eigen vermogen of met vreemd vermogen?

Dairy Farmer 6.1: Nou, het eigen vermogen zit vast, er komt wel steeds meer vermogen in het bedrijf. En dan kun je nog wel eens wat aanschaffen, wat gebruiken omdat er waarde aan zit, dus je kunt makkelijker geld lenen. Nou, maar het is niet alsof er nou veel rek in dit bedrijf zit.

Interviewer: Okay, en als u het nu op een schaal van 1 tot 5 zou moeten aangeven ten opzichte van andere melkveehouders?

Dairy Farmer 6.1: Nou, ik zit niet zo zwaar gefinancierd, dat niet, ik heb in de loop der jaren behoorlijk vermogen gekregen, dus van 1 tot 5 denk ik dat ik op 3 zit. Ten opzichte van het kapitaal dat op het ogenblik in eigen vermogen zit en in vreemd vermogen.

Interviewer: Okay, helder. Dat is voor mij een beetje om te kijken naar de beweegruimte die u had om beslissingen te nemen. Sommige mensen zitten natuurlijk met hun handen op hun rug, of hebben net een meevaller gehad indertijd.

Dairy Farmer 6.1: Nou, er zijn nu tegenwoordig jonge boeren die investeren om te overleven. Dan ben je toch wel aan de verkeerde kant bezig denk ik. Dan wordt een gedeelte van het vermogen wordt opgegeten, waar ze mee aan het investeren zijn, dat hebben ze gewoon nodig om zichzelf te kunnen redden. De buitenwereld ziet dat niet zo.

(...) Niet relevant stuk over het persoonlijke gedrag van sommige melkveehouders.

Interviewer: Goed, en welke factoren beïnvloeden over het algemeen de strategische beslissingen die u moet maken, wat zijn de belangrijkste factoren?

Dairy Farmer 6.1: Nou, het klinkt misschien vreemd, maar het zijn niet in eerste instantie de economische, ja het economische speelt mee, maar ik heb altijd beslissingen genomen, zodat ik zelf plezier bleef houden in wat ik deed. Bij een econoom moet je daarmee niet aankomen, maar ik heb vaak dingen gedaan omdat ik het zelf leuk vond. Grond bij elkaar krijgen ofzo, het zou best kunnen dat dat economische helemaal niet aantrekkelijk was. Ik bedoel, pachtland is in principe voordeliger dan wanneer je je familie eruit koopt. Maar aan de andere kant, als je geen trammelant in de familie hebt, moet je niet van de familie gaan pachten, want daar heb ik hele slechte ervaringen mee. Daar kun je niet op economische gronden, maar voor je eigen stress kan dat wel heel belangrijk zijn.

(...) Niet relevante herhaling.

Interviewer: Okay, maar eigen plezier en proberen dat soort problemen te voorkomen zijn dus twee belangrijke factoren.

Dairy Farmer 6.1: Ja, dat vind ik wel. En daarom kan je een veebedrijf, een agrarisch bedrijf niet altijd helemaal over de economische kam halen. Daar zit ook een stuk emotie in. Heel veel bedrijven zijn familiebedrijven.

Interviewer: Okay, en zijn er nog andere factoren die heel erg uw strategische beslissingen beïnvloeden?

Dairy Farmer 6.1: Nou, je moet natuurlijk een bepaald volume hebben om te kunnen blijven bestaan. Met vijftien koeien red je het op het ogenblik ook niet.

Interviewer: Dus eigenlijk de inflatie, of daar moet u met mee?

Dairy Farmer 6.1: Nou, de techniek gaat voort en daar kan je van profiteren, dan kun je dus meer prestaties per arbeid, en gebruik maken van techniek. Kost ook geld hoor, arbeid en techniek komt soms ook vrij kort langs elkaar heen. Dat kan dus een duidelijke reden zijn. Of je het nou zelf leuk vindt of niet, maar je zult toch een bepaald volume moeten hebben. Hoe groot het volume is daar wil ik wel over discussieren. Soms is het ook een image, van het moet. Heel vaak denken mensen aan volume als oplossing, terwijl er toch meerdere factoren invloed op hebben en dat je die net zo makkelijk kunt doen.

Interviewer: Ja, en die probeert u ook op te zoeken, die andere factoren?

Dairy Farmer 6.1: Ja, er zijn nogal wat andere factoren.

Interviewer: En u probeert meer op die factoren te richten dan op volume?

Dairy Farmer 6.1: Ja, eigenlijk wel ja.

Interviewer: Maar welke factoren zou u dan aangeven?

Interviewer: Nou, veegezondheid bijvoorbeeld, daar zit ontzettend veel verschil in, waar te weinig aandacht aan geschonken wordt. Wat ben je zelf voor boer, een werkboer, een financiële boer, zo zijn er ook die constant met dollartekens rond lopen te staren. Je moet zelf eigenlijk weten wat je bent en daar moet je specifiek, daar kun je winst halen.

Interviewer: Okay, en als wat voor boer zou u uzelf omschrijven?

Dairy Farmer 6.1: Een echte veeboer.

Interviewer: Okay, dus echt voor de dieren.

Dairy Farmer 6.1: Ja.

(...) Niet relevant stuk over onderzoeken in de agrarische sector.

Interviewer: Goed, ik moet even vragen aan u, bent u bekend met de hervormingen die vanaf 2003 hebben plaatsgevonden in het Europees landbouwbeleid?

Dairy Farmer 6.1: Ja, globaal wel, niet dat ik nou specifiek in elk detail zit te kijken, in de kleine lettertjes, van wat de specifieke consequenties zijn.

Interviewer: Nee, okay, en welke van die hervormingen die hebben plaatsgevonden, ik noemde er zojuist al een aantal op, heeft u het idee van dat die de grootste invloed hebben gehad op uw bedrijf?

Dairy Farmer 6.1: Nou, eigenlijk niet zo erg veel, want de strategie die ik altijd gehad heb, ben ik eigenlijk gewoon mee doorgedaan. Ik heb op zich nooit erg veel melkquotum gekocht ofzo. Wel eens dat ik land kocht, en dat het quotum er op kwam, maar niet gewoon los quotum. Wind kopen heb ik altijd een hekel aan gehad, zeg ik altijd. Je koopt wat, waar je hard voor moet werken en je collega, waar je het van koopt, gaan in een villa aan de rand van het dorp wonen. Wat dat betreft ben ik eigenlijk altijd een tegenstander van het melkquotum geweest. Dat daar zoveel financiën mee gepaard gaan. Het is alleen maar een recht om harder te kunnen werken. Want het laatste quotumjaar nemen ze dan wel mee, en dan kan je dat wegwerken in je eigen bedrijf, dan loopt het wat meer. In feite, wat ze erop verdienen is niet haalbaar. Ik ben in Groningen geweest, daar zagen we mensen met een miljoen liter quotum, en daar molken ze 8 ton van vol. En de rest verliezen ze weer. Daar kunnen ze dan net de rente mee betalen en de afschrijvingen. Daar hou je wel de gezondheid in de bedrijfsstructuur tegen. Een jonge boer die moet starten ontnemen je dan wel de kans om voor het lage tarief dat quotum erin te krijgen.

Interviewer: Kan ik dit ook anders interpreteren, namelijk dat u omdat u tegen het melkquotum was, ook voor de afschaffing van het melkquotum bent?

Dairy Farmer 6.1: Nou, het is ook niet zo dat ik helemaal tegen het melkquotum was, maar wel de manier waarop het in Nederland verhandeld wordt. Er wordt ontzettend veel speculatief gehandeld. Opkopen en dan hopen dat de markt omhoog gaat. Hier in de buurt zitten ook mensen die schatrijk zijn geworden met het melkquotum. En daar heb ik altijd weerstand tegen gehad. Het is een recht dat je nodig hebt, het werkt ook op zich wel goed om de markt schoon te houden, maar van de andere kant belemmer je ontzettend veel jonge boeren die in willen stappen, die enorme financiële lasten krijgen. Is dat nou leuk, of heb je nou liever dat een paar jonge boeren toch de kans krijgen. En vooral die nu dus niet op hun eigen bedrijf zitten, of zoals ik er in gestapt ben, daar had ik dus nu niet meer de kans voor gehad.

Interviewer: Ja, die visie kan ik wel begrijpen. Maar bent u ook voorstander van het afschaffen dan nu?

Dairy Farmer 6.1: Nou, in Nederland werkt het dus niet, dus ja. En zeker nou niet meer.

Interviewer: Ja, maar het kan natuurlijk ook zo zijn dat u denkt dat afschaffen nog slechter zou zijn.

Dairy Farmer 6.1: Nee, want het is een quotum voor Europa, en Europa kan het zelf niet volmelken. Dus dan springt Amerika er toch in, waarom ga je hier dan zitten quoteren. Het rendement is 0,0 op het ogenblik. Dan kan je wel hoog en laag springen, en praten over dat de markt schoon moet zijn en weet ik veel wat, maar in totaliteit is Europa gewoon bijna niet meer exporterend. En daar is het voor bedacht, om zelfvoorzienend binnen Europa te zijn en die markt schoon te houden. Maar dat werkt niet meer, dan moet je het niet over drie jaar afschaffen, dan moet je het vandaag afschaffen.

Interviewer: Okay, en u gaf zojuist aan dat het niet bijster veel invloed op u heeft gehad, want uw strategie is eigenlijk hetzelfde gebleven. En heeft u die strategie ook echt op papier geformuleerd, of is dat iets wat in uw hoofd zit.

Dairy Farmer 6.1: Nou, ik heb het niet op papier, maar ik ben altijd ontzettend voorstander geweest van koeien hebben die zoveel mogelijk droge stof produceren. Dus dan zat in het quotum vaak het vetgehalte als belemmering, want de correlatie van eiwit en vetgehalte, als je het eiwitgehalte beter had, dan kwam er weer een stuk vetgehalte bij en daar werd ik dan weer op gekort.

Interviewer: Okay, en dat is eigenlijk uw hoofdlijn geweest in de strategie?

Dairy Farmer 6.1: Nou, ik zat altijd vrij goed, dus vooral om dat hoog te houden. Want Nederland is een exporterend land, de melk wordt toch ingedikt in de zuivel, ik geloof dat 80 procent van de melk ingedikt wordt. Wat heb je dan aan al dat dragen van water? Koeien moet je melken, die uiers hebben te lijden van meer water erin. Dan ga je water koelen in je eigen koeltank, dan wordt water getransporteerd naar de fabriek en daar wordt het weer ingedikt, wat dan weer afzetkosten van het afvalwater kost. En dat zijn alweer vijf keer kosten op alleen het water geweest.

Interviewer: Volgens mij is het mij wel duidelijk, maar dan vraag ik me wel af wat uw voordeel eraan is om er voor te zorgen dat dat zo droog mogelijk is?

Dairy Farmer 6.1: Nou, je hoeft de koeien qua voeding weinig extra te voeren. Koeien die goed in balans zijn die kunnen dat produceren. Dan zeggen ze altijd, daar moet je voor voeren, maar er zijn ook koeien die dat wel vanzelf doet. Mijn zoon heeft dat ooit onderzocht hier. Wij hebben drie verschillende rassen en met hetzelfde voer komen die op veel meer eiwit uit.

Interviewer: Dus bedrijfseconomisch gezien is het in feite ook een kostenbesparing.

Dairy Farmer 6.1: En dan pak je dus ook gemiddeld per jaar meer, dan zit je drie, vier eurocent boven het gemiddelde van je volume. Als je dan quotering heb, door het eiwitgehalte kun je rustig ook vet leveren, dan spring je er in de melkprijs nog wel zo boven uit dat het voor mij nog wel rendabel is.

Interviewer: Dus zowel aan de opbrengsten- als aan de kostenkant zitten er voordelen?

Dairy Farmer 6.1: Ja.

Interviewer: Okay, dat is helder. En dat is voor u de hoofdlijn in de strategie.

Dairy Farmer 6.1: Ja, maar het is ontzettend lastig om dat peil vast te houden, als je een bepaalde hoogte hebt. Als je bijna 3,70 zit, dan is er in de fokkerij heel weinig te krijgen om dat omhoog te krijgen. Maar er is nog meer. Een koe heeft niet alleen uieren, dus je moet er ook een koe bij hebben.

Interviewer: Okay, dat snap ik. Even kijken, ik vroeg net of die hervormingen effect op u hebben gehad, en welke nou het grootste effect heeft gehad. U gaf aan dat dat op zich wel mee.

Dairy Farmer 6.1: Wat ik ook aangaf, die vetquotering van 0,8 naar 0,9, dat maakt voor mij heel veel uit.

Interviewer: En als we gaan kijken naar bijvoorbeeld cross-compliance, heeft dat een effect gehad.

Dairy Farmer 6.1: Niet zoveel.

Interviewer: Niet zoveel, u voldeed er van te voren al aan? Of had u geanticipeerd dat die normen er al aankwamen?

Dairy Farmer 6.1: Welke onderdelen bedoel je dan precies?

Interviewer: Nou, daar zitten natuurlijk heel veel onderdelen aan. Dat is rond 2000 ofzo bekend gemaakt wat dat inhield. En het kan zijn dat uw bedrijf er voor invoering al volledig aan voldeed, en dat u gewoon door moest blijven gaan met wat u al goed deed. Het kan ook zijn dat u in aanloop naar de invoering alvast wat aanpassingen heeft gemaakt om er zeker van te zijn dat u er aan voldeed. En een derde optie is dat u vanaf het moment dat het werd ingevoerd, wat begin 2007 was toen de bedrijfstoelage in het leven kwam, dat u vanaf toen pas ervoor zorgde dat u er aan voldeed.

Dairy Farmer 6.1: Ja, dan moet je aan een heel stel normen voldoen, ook de mestboekhouding bijhouden enzo. De mestboekhouding hield ik al bij van 1985. Met grondanalyses en bemestingsadvies. Ik had van alle hectares grondanalyses liggen. Maar ik deed het in vijf jaar, en het moest een jaar ervoor. Dat is eigenlijk het enige wat ik moest veranderen om aan die norm te voldoen.

Interviewer: En andere normen die er bij zaten, want er zaten natuurlijk meer normen in cross-compliance?

Dairy Farmer 6.1: Nou, op veegezondheid en alles zat er eigenlijk in. Medicijnen, afvoer van de koeien, dat stond allemaal in dat computerprogramma dat ik gebruik.

Interviewer: Dat deed u dus eigenlijk al?

Dairy Farmer 6.1: Ook voor dat actief werd. Want die continue monitoring, daar heb ik van het begin af aan wel bij gezeten. Dat vond ik gewoon veel nuttiger, om gewoon te weten wat je met de koeien doet, wat er afgevoerd wordt en de gezondheid van de melk. En als je die cirkel rond heb met de dierenarts, dan heb je een compleet plaatje van je bedrijf. Nou, dat heb ik eigenlijk vanaf 1990 in de computer zitten, alle medicijnen die naar de koeien gaan enzo.

Interviewer: Nou, in dat opzicht goed voorbereid dus.

Dairy Farmer 6.1: Nou, niet goed voorbereid, maar ik wou het gewoon voor mezelf weten. Als je een koe ziek hebt en je gebruikt een bepaald medicijn, helpt het dan, dan kan je het precies terug zien. En hoe vaak een koe het heeft gehad. Soms denk dat je een hardstikke goede koe hebt. Een paar jaar geleden had ik er ook een, die had bijna honderdduizend liter, en ik zat zo in die computer te kijken en ik zag toch een lijst aan medicijnen die er de afgelopen jaren in gegaan was. En hij begon last van zijn uier te krijgen, dus toen zei ik dat die laatste paar liter het hem niet meer waard waren. Dan doe je het voor zo een ereteken, die koe was toch eigenlijk niet zo goed als ik had gedacht. Hij gaf wel veel melk, maar hij had ook ontzettend veel bijstand nodig zeg maar.

Interviewer: Goed, want ik probeer echt te kijken of er een norm bij zat waar u echt aanpassingen op moest maken.

Dairy Farmer 6.1: Nou, ik heb ze allemaal niet precies in het hoofd, maar er was een rode lijn en dat was eigenlijk die hectares van Minas naar grondanalyse en derogatie. Vorig jaar zijn ze hier ook geweest. En dan kunnen ze zo in de computer kijken, om per jaar te zien wat ik voor mest gedaan had.

Interviewer: U heeft dus al eens controle gehad?

Dairy Farmer 6.1: Ik heb voor derogatie een controle gehad. Een keertje maar.

(...) Niet relevant stuk over de controleur

Interviewer: Nee, goed, dat is een helder antwoord. Een aantal vragen zijn hierin al naar voren gekomen nu. Even kijken, houdt u in het algemeen rekening met wetgeving bij het maken van strategische beslissingen voor uw bedrijf.

Dairy Farmer 6.1: Soms moet je wel, maar ik hoop dat ik voldoe aan de norm als de wetgeving er komt. En dat komt toch altijd wel vrij dicht bij elkaar. Ik ben niet biologisch, maar ik zit niet zo ver van bedrijfsvoering biologisch af. Zo min mogelijk medicijnen gebruiken, zo min mogelijk chemische middelen gebruiken. Dat vind ik gewoon dat je als gebruiker van de grond wel verplicht bent.

Interviewer: En heeft u wel eens overwogen om wel naar dat biologische toe te gaan, als u er niet zover vandaan zit?

Dairy Farmer 6.1: Nee, ik ben er hardstikke op tegen, want ik vind die normstelling van biologisch.. Als er een koe ziek is wil ik hem kunnen behandelen. Of als er een keer teveel onkruid zit, wil ik kunnen spuiten, bijvoorbeeld. Daar moet je geen misbruik maken, maar dat wil ik wel voor mezelf bepalen. Dan moet niet een of andere schuilcommissie komen kijken, of wel, of niet. Nee, voor mij zo dat niet werken.

Interviewer: Okay, en u denkt ook niet dat het in de opbrengstenkant, zijn voordelen zou kunnen hebben?

Dairy Farmer 6.1: Jawel, het is een kleine stap erbij, maar dat is ook weer subsidie, dus ook een oneerlijke markt. Je wilt wat goeds maken en de overheid moet dat subsidiëren om dat in de markt te krijgen. En als iedereen puur op biologisch ging zitten, dan werd de voedselvoorziening nog wel een beetje krappere in de wereld. Het is een mix tussen een zo neutraal mogelijke grond gebruiken, kijk ik ben niet tegen het gebruik van kunstmest als je de opbrengst kunt verhogen. En bij biologisch moet de interne bedrijfsvoering altijd rond lopen.

Interviewer: Okay, dat snap ik. En nu ga ik eigenlijk een vraag stellen die ik zoveel mogelijk ga proberen uit te melken straks. Daarom heb ik er ook een formulier voor. Want ik wil namelijk precies weten zeg maar, wat voor strategische beslissingen er zijn genomen en wat de invloed daarop is geweest van die hervormingen over de afgelopen tien jaar. En ik moet daar alle kleine beslissingen ook uit zien te halen.

Dairy Farmer 6.1: Het zijn ook wel eens ad hoc beslissingen.

Interviewer: Ja goed, maar het kan er wel in meespelen dat u dacht van ja, ik moet wel rekening houden met dit, of met dat, wat uit Europa komt. Ik heb hier een twaalftal gebieden waar het over zou kunnen gaan. Het is helemaal niet onuitputtelijk, dus als u er wat bij kunt bedenken, dan graag. Maar het zijn eigenlijk een aantal dingen die ik met u langs zou willen gaan om te kijken of u daar veranderingen in heeft gebracht en waarom, en dan met name wat de rol van Europese wetgeving is geweest.

Dairy Farmer 6.1: Ja, maar dat kan ik van te voren wel zeggen, wetgeving is bij mij nooit zo richtinggevend geweest. Het is ontzettend politiek afhankelijk he. Er komt een andere politieke richting en dan verandert de zaak weer en dan kan je je bedrijf weer omgooien. En dan loop je overal achteraan. Je moet voor jezelf wel een bepaald eigen idee hebben van wat je doet. Wat ben ik voor boer, vind je het leuk, heb je er lol in. En dat vind ik dan belangrijker dan wetgeving. Die wetgeving moet je wel interpreteren van hoe kan je het in je eigen bedrijf invoeren, maar je moet je bedrijf niet gaan voeren

omdat die wetgeving er is.

Interviewer: Dat is een heel interessant iets, dat is goed dat u dat als inleiding aangeeft.

Dairy Farmer 6.1: Kijk, soms kan je niet anders, dan wordt je het opgelegd, en dan moet je wel. Maar meestal, als je gewoon je eigen strategie hebt, dan is het meestal wel inpasbaar. Ik ken ook bedrijven, dan komt er weer subsidie en dan moet dit gebeuren. Komt er weer subsidie en dan moet dat gebeuren. Dan heb je er zelf geen lol in, dan doe je, ze zeggen dit, ze zeggen dat. Daar heb ik altijd een verschrikkelijke hekel aan gehad, doe je het dan voor jezelf of wat?

Interviewer: Dat past wel precies in het plaatje dat u hiervoor heeft omschreven. Maar u geeft wel aan dat er wel wetgeving is waar je rekening mee moet houden en hoe je het inpast. En dat kunt u hopelijk kunt u dat hier wel aangeven. Dat u kunt zeggen in welke mate het een rol heeft gespeeld, en hoe het een rol gespeeld. Het hoeft niet allesbepalend of sturend te zijn.

Dairy Farmer 6.1: Als je gegroeid bent, als je binnen Europa kijkt, het is allemaal leuk en aardig, maar logistiek heb ik mijn twijfels erover. Kijk, als je enorme grote bedrijven krijgt en je moet het logistiek al het voer gaan aanvoeren. Dan heb ik er twijfels bij of dat maatschappelijk wel aanvaard wordt.

(...) Niet relevante herhaling

Interviewer: Goed, dat is helder, en heeft u het idee dat Europa, of de Europese Unie wil dat de bedrijven groeien?

Dairy Farmer 6.1: Dat is natuurlijk de dubbele moraal van de burger. Die wil een goedkoop voedselpakket, het liefst drie keer op vakantie en voedsel moet bijna voor niets. En aan de andere kant willen ze het platteland leefbaar houden. En dat botst met elkaar, niet volledig, er is altijd een groot grijs gebied natuurlijk.

Interviewer: Maar hoe ziet u dat terug in de wetgeving?

Dairy Farmer 6.1: Nou, je ziet nou dus dat dierwelzijn en zo in verband wordt gebracht met groei. Maar je hoort zelden over logistiek. Kijk, als je een groot varkensbedrijf hebt en je moet voer aanvoeren, dan moet je hem op de maasvlakte zetten, want dan heb je het voer vanuit de zee. Maar dat is maar net wat voor politieke wind er waait. Als je een groene overhand hebt, dan waait het die kant weer op en als het de andere kant is, dan waait het de andere kant weer op. Daar moet je zelf eigenlijk niet achteraan lopen, want dan ben je eigenlijk altijd te laat.

Interviewer: Maar het grootste gedeelte van de landbouw wordt natuurlijk door Europa bepaald en niet door de regering.

Dairy Farmer 6.1: Ja, maar je moet niet vergeten dat wij als sector, binnen Europa ook, nog maar een heel klein groepje zijn. Je moet politiek behoorlijk lobbyen om er door te krijgen wat je wilt. In politieke kanten wordt dat niet altijd begrepen.

Interviewer: En wat ik eigenlijk een beetje probeer te bekijken. Ik begrijp dat de consument in Europa twee dingen wil. Maar de wetgeving ligt als het goed is in het midden van die twee dingen. En heeft u het idee dat die lijn van wetgeving u in de zin van groei iets oplegt?

Dairy Farmer 6.1: Nou, hier heb ik op zich nog wel genoeg ruimte om te groeien voor een gezinsbedrijf, maar als je echt explosief wilt groeien dan niet. Dat is ook maar net wat wordt aangestreept als wat waardevol qua landschap door Europa.

(...) Niet relevant stuk over wat nou de definitie van natuur is.

Interviewer: Nee goed, want het gaat natuurlijk specifiek om uw bedrijf, of u die druk voelt dat u groter moet worden.

Dairy Farmer 6.1: Nou, voor een gezinsbedrijf zit hier de ruimte nog wel om te groeien, dat is voor mij nog geen belemmering.

(...) Niet relevante herhaling

Dairy Farmer 6.1: Maar ik denk niet dat het momenteel de strekking van Europa is om die groei helemaal door te zetten.

Interviewer: Okay, dat is duidelijk, en de volgende, de nieuwe markten aanboren bijvoorbeeld?

Dairy Farmer 6.1: Nou, dat is een probleem dat bijna niet op te lossen is, nieuwe markten aanboren.

Interviewer: In welke zin?

Dairy Farmer 6.1: Eigenlijk in de zuivel ook, ik denk dat er wel honderd producten geprobeerd zijn in de markt te zetten, en dat er misschien twee van slagen. Dus wil je een nieuwe markt pakken, dan moet je ontzettend veel investeren en nog ontzettend veel meer geluk hebben om het te laten slagen.

Interviewer: Okay, en heeft u een van die dingen misschien wel eens onderzocht in de loop der jaren?

Dairy Farmer 6.1: Nou, voor mezelf, ze propaganderen van die streekproducten. Ik zeg, dat is maar net hoe lang er een welvaartsconsumptie is of niet, maar dat is heel marginaal en dat zijn enkele bedrijven die daarvan kunnen profiteren en de rest zal toch op de grote supermarkt georiënteerd zijn en dan kun je niet kleinschalig iets gaan ontwikkelen. Dat vinden ze dan best leuk om zo een schap er in te zetten, maar dan moet je er dubbel zo hard voor werken en dan krijg je misschien je uurvergoeding, maar je verdient er niets meer mee.

Interviewer: Maar kan ik hier uit afleiden dat u over de afgelopen tien jaar altijd heeft gedacht dat u hier niet naar ging kijken, want het zal altijd marginaal blijven.

Dairy Farmer 6.1: Nee, want ik ben lid van cooperatie en ik vind ook niet dat je als Nederlandse boeren elkaar moet gaan concurreren. Daar ben je als land veel te kleinschalig voor, maar een druppel op de wereldproductie.

(...) Niet relevant stuk over welke vormen die concurrentie aan kan nemen

Dairy Farmer 6.1: Het zal mij een worst wezen of ik een dubbeltje meer of minder verdien dan mijn buurman.

Interviewer: En kijkende naar misschien wat verbredende activiteiten?

Dairy Farmer 6.1: Ja, je moet altijd bezig blijven. Maar dan kan je het beter grootschalig aanpakken. Dat je onderzoek laat doen als dat je als individu dat doet. Je kan misschien eens geluk hebben dat je een goudsteen ergens tussen vindt, maar dan moet je mazzel hebben. Als je daar naar gaat zoeken dan vind je het denk ik nooit, maar daar moet je toevallig tegenaan lopen.

Interviewer: Okay, maar u heeft dus nooit overwogen om eens een, ik noem maar iets, een zorgboerderij, een camping, of verkopen aan de deur.

Dairy Farmer 6.1: Nee, in de buurt ook, daar heb je een camping. Dan ben je aan het melken, maar dan zit de toilet verstopt. Of je bent aan het inkuilen, en dan willen ze net het bedrijf over lopen vandaag. Dan is het lekker weer en dan sta je daar. Het is allemaal leuk, maarja.

Interviewer: Maar u heeft het dus nooit overwogen?

Dairy Farmer 6.1: Nee, die gebondenheid dan in de zomer...

Interviewer: Nou, ik gaf zomaar een voorbeeld natuurlijk he, er zijn heel veel mogelijkheden.

Dairy Farmer 6.1: Ja, okay, maar een zorgboerderij ook, nou, ik kan prima met gehandicapten omgaan, maar ik moet er niet aan denken dat die hier komen, want die mensen verwachten ook dat je aardig tegen ze doet. Nee, want dat vergeten heel veel mensen. Die denken, neem er maar een tweede tak bij. Maar dan moet je donders goed weten waar je mee bezig bent hoor.

Interviewer: Ik snap dat ook helemaal. Maar ik probeer vooral te kijken wat uw beredenering daarin is.

(...) Niet relevante herhaling

Dairy Farmer 6.1: Ja, nu ik bijna vol zit met arbeid, met die 60 koeien. Dan zou je het puur voor de verdiensten doen, maar dat gaat wel aan de andere kant ook kosten, de kwaliteit van je eigen bedrijf.

(...) Niet relevante herhaling

Interviewer: Okay, duidelijk

Dairy Farmer 6.1: Okay, nou gebruikte technologieen, als het inpasbaar is dan ben ik daar niet op tegen. Er zijn wel technieken ontwikkeld waarvan je denkt, nou dat lijkt me wel leuk, en dan doe je het paar keer.

(...) Niet relevant stuk over een oude technologie die hij ver voor de onderzoeksperiode gebruikte.

Dairy Farmer 6.1: Je mag best wat dingen proberen, maar je moet wel kritisch kijken of het ook echt rendabel is. Maar zo zijn er heel veel van dat soort dingen.

(...) Niet relevante herhaling.

Interviewer: Okay, dat is duidelijk, en de volgende? Dierwelzijn maatregelen. Heeft u daar aanpassingen op gemaakt?

Dairy Farmer 6.1: Dat heb ik puur op de fokkerij gedaan. Daar ben ik dertig jaar mee bezig geweest. Ik probeer koeien te krijgen die ik niet hoeft te bekappen. Er zijn koeien bij, die zijn tien jaar oud en die zijn nog nooit bekappt. Er zijn hier dierenartsen geweest ook via de zuivel om met de dier en welzijnsnorm die monitoring in te passen. Ik heb een slechte stal, ik ben een aantal jaar geleden bezig geweest om het hele bedrijf te verkassen, maar dat is niet doorgegaan. Hoe dat mogelijk was dat ik zo weinig moet bekappen. Kom maar kijken in de stal zei ik, er zijn bijna geen kreupele koeien te vinden, zonder dierwelzijn in de stal aan te passen, maar gewoon door de fokkerij betere koeien te krijgen. En de gezondheid van de koeien op die manier op te krikken.

Interviewer: Okay, en dat blijft ook in uw strategie zitten, deze manier?

Dairy Farmer 6.1: Ja, dat blijft er zeker in ja. De meeste boeren hebben formulinebaden nodig, ik heb er al twaalf jaar geen formulinebad in gehad. Dat is puur vergif wat je in de stal hebt, dus als je dat niet nodig hebt en je kunt het er via de fokkerij uitkrijgen, dan moet je dat doen. Je gaat dan misschien wel iets minder produceren met je koeien, maar dan heb je wel een hele andere strategie. Dat is uitproberen, soms lukt het wel soms lukt het niet. Maar ik kan er nog veel meer over zeggen. Ik zit zelf in de commissie dierethiek.

(...) Niet relevant stuk over wat de organisatie precies inhoudt, de discussie die bestaat over het concept dierwelzijn, de dierwelzijnmaatregelen bij een bepaald ras.

Interviewer: En stalindeling, dat is volgens mij de volgende, heeft u daar veranderingen in aangebracht?

Dairy Farmer 6.1: Eigenlijk door de oude gebouwen, een vrij oude stal, heb ik de gunstige omstandigheden dat de kleine kalfjes nooit bij de oudere dieren inzitten. Wat diergezondheid betreft is dat eigenlijk ideaal. Wat werk betreft niet. Voor overdrachtelijke ziektes en zo is dat makkelijk. En ook met het bijhouden van allerlei gegevens is dat makkelijker.

(...) Niet relevant stuk over een bepaalde ziekte onder koeien elders in het land

Dairy Farmer 6.1: Ik vind dat als je een bijdrage kunt leveren om dat te voorkomen, dat je dat moet doen.

Interviewer: En heeft u daar zelf ook al een bijdrage aan geleverd, aan dat initiatief nemen om dat te voorkomen?

Dairy Farmer 6.1: Nou, bijdrage. Ik zat wel in een discussiegroep bij FrieslandCampina daarvoor.

Interviewer: Maar heeft u wel veranderingen aangebracht in de stallen over de afgelopen jaren?

(...) Niet relevant antwoord over die ziekte weer.

Interviewer: Goed, en de volgende die erbij staat, dat is weidegang.

Dairy Farmer 6.1: Weidegang. Ja koeien de wei in, dat vindt ik het mooiste wat er is.

Interviewer: Okay, daar doet u dus ook aan?

Dairy Farmer 6.1: Ja, ze lopen nu ook buiten.

Interviewer: Zijn er veranderingen die daarin plaats hebben gevonden over de afgelopen jaren?

Dairy Farmer 6.1: Nou, ik heb het huisperceel iets groter kunnen maken doordat een buurman er mee stopte, en nu kunnen ze iets makkelijker de wei in. Het was altijd een beetje passen en meten, ik had ze altijd wel overdag buiten, maar het was wel een beetje krap.

Interviewer: En heeft u het idee dat de weidegang ook nog een beetje wordt bevorderd door de maatregelen vanuit Europa?

Dairy Farmer 6.1: Dat is natuurlijk complex. Want weidegang is gekoppeld aan de gezondheid van de melk, of eigenlijk van de koeien. Dat is natuurlijk geen vast gegeven. Koeien die altijd binnen staan, kunnen net zo gezond zijn als koeien die altijd buiten staan. Maar de burger die ziet het graag. Het kost ook iets meer om de koe de wei in te laten gaan, in termen van arbeid en moeite die je ervoor moet doen. En heel de sector profiteert eigenlijk van het imago van weidegang. En daar staat financieel te weinig tegenover. Daar doet Europa niet zoveel aan. Er staat wel een potje tegenover, maar die paar honderd euro die daar tegenover staat, dekt dat nog niet.

(...) Niet relevante herhaling

Dairy Farmer 6.1: Goed, dat is weidegang. De volgende: voer.

Interviewer: Okay, ik moet het nog even zeggen als herinnering. Ik probeer elk specifiek onderwerp terug te koppelen naar de invloed daarop van Europa. Dus zou u alstublieft dat in uw achterhoofd willen blijven houden. Want in principe is alles hardstikke interessant, alleen niet alles slaat terug op mijn onderwerp. Maar goed, voer.

Dairy Farmer 6.1: Ja, voer hebben we het in het begin ook al over gehad. Ik vind dat we als veehouderij in Nederland, dat als het bestaansrecht wil hebben, dan moet je niet teveel hangen op importproducten. Dan breng je die bedrijven maar naar de plekken waar het voer wel is.

Interviewer: Okay, en wordt dat ook bevorderd, om voer te krijgen uit eigen regio.

Dairy Farmer 6.1: Nee, hoe groter de bedrijven, hoe meer als dat je moet aanvoeren. Dus het aantal koeien is dan niet meer oppervlakte afhankelijk van wat het bedrijf is, dat gaan ze dan in feite loskoppelen. Mestverwerking die op een andere manier afgevoerd wordt ook. Dus als je bedrijven ziet met Nederlandse omstandigheden met weidegang. Je hebt natuurlijk wel de bepaalde beperking dat je voer nooit helemaal compleet is, dat je aanvulling moet geven. Maar je eigen voer moet niet de aanvulling op het voer zijn.

Interviewer: En heeft u de samenstelling van uw voer veel veranderd over de afgelopen jaren?

Dairy Farmer 6.1: Nou, ik ben dus van bijproducten die ik wel gevoerd heb, omdat ik een kleiner bedrijf had een tijd terug, daar ben ik van af gestapt van die bijproducten. Dan kan ik de productie toch nogal

vasthouden, dat lukt nogal aardig. Ik ben wel meer op de voederwaarde van mais gaan zitten, de massa van mais. Dus maisrassen die een hogere voedingswaarde geven. Niet op bruto massa, maar op de voerkwaliteit van het mais. Dan probeer je wel wat rassen uit, en daar zit dan behoorlijk verschil in, daar ben ik wel achter.

(...) Niet relevante herhaling

Interviewer: Houdt u de productie dan ook goed in de gaten om terug te kunnen koppelen welk voer het beste is?

Dairy Farmer 6.1: Nee, dat moet ieder voor zich weten. Ik kan het wel hoor, dat kan ik op de computer wel aanpassen. Eigenlijk vind ik dat je heel de stal hetzelfde moet voeren. Een goede koe die geeft daar melk van, en een slechte koe die geeft daar geen melk van, en dan krijg je een enorme schifting in je eigen bedrijf. Ga je die betere koe nog iets beter opvoeren en die slechte koe iets terug, dan kan het best zijn dat die goede koe dan gaat produceren op de producten die je aankoopt en niet op het eigen product. En dat de koe met het eigen product misschien nog wel meer oplevert.

(...) Niet relevant voorbeeld van een buurman

Interviewer: Okay, en het volgende begrip dan, verduurzaming? Dat is ook een heel breed begrip natuurlijk, dat op verschillende manieren kan worden opgevat. De discussie van dierwelzijn valt daar natuurlijk ook onder.

Dairy Farmer 6.1: Ja, maar ook het land, de bemesting, normbemesting, geen hoge bemesting. Dan mag je best kunstmest gebruiken in mijn ogen, dat is niets minder duurzaam als dat je meer van de grond haalt als dat de grond kan hebben, want dan ga je hem uitputten, dan denk je dat je duurzaam bezig bent. Dat zie je ook in Brazilië, en de rest van de wereld.

(...) Niet relevant stuk over Brazilië

Dairy Farmer 6.1: Daarom is het wel goed dat je gebruiksanalyses van de grond hebt. Wat heeft de grond al gehad, wat kan de grond hebben.

Interviewer: En voelt u een bepaalde druk vanuit Europa met betrekking tot dit onderwerp?

Dairy Farmer 6.1: Dat is vaak de niet-kennis van dat soort dingen, verduurzaming denk ik altijd maar als je geen kunstmest gebruikt dan ben je duurzaam. Maar dat is hele korte termijn duurzaam.

Interviewer: Ja, maar dat is niet wat ik er mee bedoel. Ik kijk meer naar de wetgeving die er mee samen hangt.

Dairy Farmer 6.1: Het ouder worden van de koeien is ook zo'n item. De koe moet ouder worden, dat zou dan duurzaam zijn, maar wat dan vergeten wordt is dat er dan veel meer medicijnen nodig zijn, dat is geen verduurzaming. Je moet wel kritisch zijn, is verduurzaming wel verduurzaming.

Interviewer: Ja, maargoed, de vraag blijft wel staan, voelt u de druk vanuit Europa?

Dairy Farmer 6.1: Nee, voor mij zelf niet. Ik vind gewoon dat je als boer zijnde die verplichting al voor

jezelf hebt. En hoe je hem invult, dat hoeft niet altijd zo te zijn als de wetenschapper die hem voorschrijft, daar mag je zelf ook een mening over hebben.

Interviewer: Nee, okay. Want uw visie erop is nu heel duidelijk. Maar de vraag is of Europa er nog iets aan bijvoegd, of aan afdoet misschien.

Dairy Farmer 6.1: Nou, het is vaak het niet kundig zijn van mensen die erover beslissen.

(...) Niet relevante herhaling

Interviewer: Heeft u dan af en toe het idee dat u wordt gedwongen tot iets wat u niet wilt?

Dairy Farmer 6.1: Nouja, er zijn voorbeelden. Je kan vogelnestjes sparen. Nou ik heb nog nooit van mijn leven met plezier door een vogelnestje gemaaid. Soms zie je ze in het gras niet zitten. Als ik weet dat ze er zitten, dan laat ik het gras staan. Maar de kraaien weten ook dat ze daar in de lange stukken gras zitten. Dan kunnen ze van de overheid wel zeggen dat je gekort wordt op je subsidie als je die nestjes niet spaart, maar dat slaat ook nergens op.

Interviewer: Okay, dat is wel interessant. En het volgende punt dat er staat? Dat is als het goed is de focus van de strategie, richting kosten verlagen of opbrengsten verhogen.

Dairy Farmer 6.1: Je moet altijd kosten verlagen. Maar de kosten verlagen dat houdt in dat je continu achter de wetgever aanloopt. Kijk, als wij iets meer gaan verdienen, dan gaan ze weer een vorm van belasting verhogen. Dan valt er weer wat te halen bij ons. Je bent constant bezig je kosten te verlagen. Maar als de opbrengsten, dus de prijs, weer stijgt, dan word je door de overheid gelijk weer op de vingers getikt van, er valt weer iets te halen. Beetje zwart wit gesteld hoor.

Interviewer: Ja, maar om een boterham te verdienen moet u nog steeds een marge hebben.

Dairy Farmer 6.1: Ja, je moet een marge hebben.

Interviewer: Dat kan op twee manieren, dat kan je doen door je opbrengsten te verhogen of door je kosten te verlagen.

Dairy Farmer 6.1: Kosten verlagen daar zit een heel stuk in. Medicijngebruik en geen koebaden bij de koeien, geen klauwen moeten kappen, dat zijn dingen waarmee je de kosten kunt drukken. Dat zijn niet de grote kosten, waarbij je zegt dit of dat, maar dat zijn toch kleine dingen die je op jaarbasis doet.

Interviewer: Die u in uw portemonnee merkt.

Dairy Farmer 6.1: Ja. Voor de koeien zijn er nog veel meer hoor. Als je zorgt dat een koe elk jaar een kalf krijgt, zonder dat je de dierenarts eerst met hormonen hoeft te laten spuiten, dat zijn allemaal van die kleine dingen. Daar kan je de kosten mee drukken.

Interviewer: Okay, en heeft u ook maatregelen toegepast waarbij de opbrengsten verhoogt zijn?

Dairy Farmer 6.1: Ja, kijk de opbrengst kan je makkelijk verhogen. Dat zag je ook in de jaren 70, gooi maar mest op dat land, dan komt er altijd meer af. Een simpel voorbeeld eigenlijk. Er zijn heel veel

voorbeelden waarmee je de melkopbrengsten kunt verhogen. Maar op een gegeven moment moet je je afvragen, wil ik dat. Wil ik een koe hebben die 12, 13, die zo 20000 liter melk geeft. Maar de vraag is dan of de koe dan in balans is. Je kan dan de opbrengsten flink opjagen, maar als boer heb je aan de andere kant de verantwoordelijkheid dat je een dier hebt dat in balans blijft. Dat ben ik wel meer gaan doen hoor. Ik ben dus begin 2000 lid geworden van de Commissie Dierethiek. En sindsdien ben ik daar wat kritischer op geworden.

(...) Niet relevante herhaling

(...) Niet relevant stuk over onderzoek doen

(...) Onderbroken door een telefoongesprek

Interviewer: Goed, ik wil u vragen nog even te kijken naar de laatste, personeel en arbeid.

Dairy Farmer 6.1: Ja, structuur is niet zo belangrijk, we zitten hier nu in een cultuurstreek, in de jaren 60 is hier een verkaveling geweest, en we zijn nu weer bezig met een vrijwillige verkaveling.

(...) Niet relevant stuk over hoe het land er daar vroeger uitzag

Dairy Farmer 6.1: En zo is het bedrijf ook, we zitten hier met meerdere kavels. Dat is anders dan in Flevoland ofzo.

Interviewer: En de personeel en arbeid kant?

Dairy Farmer 6.1: Nou, het is toch wel een een tot anderhalfspersoons bedrijf. Met de laatste jaren toch wel vrij veel loonwerk erbij.

Interviewer: Sinds wanneer wordt er loonwerk gedaan.

Dairy Farmer 6.1: Nou, inkuilen doen ze al jaren, maar gewoon maaien en schudden dat doe ik zelf. Eigenlijk is het een eenpersoonsbedrijf.

Interviewer: Waarom heeft u die loonwerker als ik vragen mag? Heeft u nog dezelfde arbeidsbehoefte als een aantal jaren geleden of is er meer arbeid bij gekomen en moet u het daarom tegenwoordig met loonwerk erbij doen?

Dairy Farmer 6.1: Ja, ik kreeg op een gegeven moment redelijk wat bestuursfuncties en toen kon ik bepaalde dingen gewoon niet meer zo goed doen.

(...) Niet relevante herhaling

Dairy Farmer 6.1: Het is gebaseerd op een vertrouwensrelatie tegenwoordig, die weet waar het land is en welk werk er moet gebeuren. Er zijn misschien wel goedkoperen, maar die moet je dan ook weer een hoop leren.

Interviewer: En dat kost ook weer tijd.

Dairy Farmer 6.1: Dat kost ook weer tijd. Als ik eenmaal een goede relatie heb met iemand, dan zou ik sowieso niet gauw om de financiën naar iemand anders toe stappen. Een vertrouwensrelatie vind ik minstens net zo belangrijk als dat je een paar euro's meer of minder uitgeeft.

Interviewer: Goed, dat is helder, dat waren eigenlijk de twaalf punten die ik met u wilde bespreken. Dan wilde ik eigenlijk verder gaan met een ander deel van de vragenlijst. Terugkijkend op de hervormingen, wanneer begon u er echt rekening mee te houden?

Dairy Farmer 6.1: Nou, daar moet je echt voorzichtig mee zijn. Hervormingen worden soms aangekondigd, maar soms worden ze op het laatste moment afgekapt.

Interviewer: Houdt dat in dat u probeert uw hand op te knip te houden tot het echt ingevoerd is?

Dairy Farmer 6.1: Ja, als het echt dingen zijn die nodig zijn, dan voer je het wel in en dan zie je het vaak ook wel van te voren aankomen. Maar anders ben ik redelijk afwachtend, en ga ik niet voor de muziek uitlopen.

Interviewer: Okay, kunt u een voorbeeld geven van een keer waarin u..

Dairy Farmer 6.1: Nee, ik kan er eigenlijk niet zo een voorbeeld van geven, dat zit ook een beetje in de bedrijfsstructuur. Ik zit eigenlijk op geen enkel vlak met een tekort op een bepaalde norm.

Interviewer: Dus u kunt het vaak wel afwachten, omdat u toch redelijk veilig zit?

Dairy Farmer 6.1: En daar zit er vaak toch nog wel een overgangstijd in, dat je toch wel voldoende tijd hebt om de benodigde zaken aan te passen.

Interviewer: Okay, dat is helder. En waarom besloot u op deze manier met de hervormingen rekening te houden en niet op een alternatieve manier? Of andersgezegd misschien, waren er alternatieven voor u?

Dairy Farmer 6.1: Ja, er zijn natuurlijk altijd wel alternatieven op bepaalde onderdelen. Ik ben geen techneut, dus ik zal niet gauw in die technische dingen stappen om veranderingen te doen. Dus die noodzaak heb ik nooit zo zwaar gevoeld ofzo.

Interviewer: En is het voor u altijd de logische keuze geweest?

Dairy Farmer 6.1: Nou, niet altijd. De politiek is nooit logisch.

Interviewer: Nee, maar de manier waarop u erop heeft gereageerd?

Dairy Farmer 6.1: Nou, ik ben niet bang mijn mening te laten horen.

(...) Niet relevant stuk over hoe hij zijn mening probeert over te brengen bij vergaderingen

Interviewer: Okay, goed, en heeft u later bepaalde beslissingen die u heeft gemaakt nog wel eens teruggedraaid, of misschien een klein beetje aangepast?

Dairy Farmer 6.1: Daar kan ik eigenlijk geen voorbeeld van geven.

Interviewer: Nou, dat is het meest heldere antwoord wat er is. Okay, en met al deze strategische beslissingen, wat is het algemene doel dat u nastreeft met uw bedrijf?

Dairy Farmer 6.1: Nou, wat ik in het begin ook gezegd heb, ik moet een bedrijf hebben waar ik zelf ook plezier in heb. Ik ga geen bedrijf voeren als een dwangbuis, van het moet zo en zo van de wetgeving. Dat zou ik denk ik een alternatief gaan zoeken.

Interviewer: Dus gewoon een mooie boterham verdienen en ondertussen doen wat u wilt?

Dairy Farmer 6.1: Ja, in Brussel zitten ze achter de tafel en hier moet het werk gebeuren.

Interviewer: Ja okay, omdat er natuurlijk ook een kant is van bedrijven die bijvoorbeeld voor de winstmaximalisatie gaan of andere doelen voor ogen hebben.

Dairy Farmer 6.1: Ja, winst is op zich geen doelstelling, winst is een noodzakelijk kwaad dat je nodig hebt om investeringen te kunnen doen. Als je echt een winst wilt draaien moet je niet in de veehouderij gaan zitten met een rendement van twee procent op je vermogen of nog minder. Veehouderij is geen economische bezigheid eigenlijk, zoals andere economische takken.

Interviewer: En daarom is het juist zo interessant natuurlijk.

(...) Niet relevante herhaling

Dairy Farmer 6.1: Maar bij ons is het vermogen dan weer vrij stabiel, en dat maakt het weer anders. Daar betalen wij ons pensioen ook van.

Interviewer: Nee, okay, duidelijk. Bij de volgende vraag ga ik even een afbeelding laten zien, namelijk deze. De vraag is in feite welke andere factoren van invloed waren bij het maken van deze beslissingen. Europa maakt bepaalde wetten en daar wordt op gereageerd. Maar zijn er dan ook nog factoren aan te wijzen die een effect hebben op die relatie. Die dat catalyseren of misschien hinderen?

Dairy Farmer 6.1: Nou, je hebt dus zuivelorganisaties of dergelijke organisaties, zoals LTO die richtlijnen richting Europa kunnen geven en voor die lobby zijn ze in Europa wel erg gevoelig. Dus als je denkt dat er iets aan zit te komen, moet je ze eigenlijk op die manier voor zien te zijn.

(...) Niet relevant stuk over hoe het lobbyen zou moeten worden uitgevoerd.

Interviewer: En er zijn ook andere manier waarop u dit zou kunnen interpreteren natuurlijk. Zijn er bijvoorbeeld bedrijfsspecifieke factoren. Financiële middelen kunnen beperken bijvoorbeeld.

Dairy Farmer 6.1: Het kunnen ook toezeggingen zijn van financiële middelen.

Interviewer: Ja, maar de vraag is welke factoren dat effect hebben gehad op de bedrijfsvoering van uw bedrijf.

Dairy Farmer 6.1: Weinig direct natuurlijk. Nou, op een gegeven moment kwam de mestopslag. Daar is Nederland anders in geweest dan andere landen, dan Duitsland bijvoorbeeld.

(...) Niet relevant stuk over hoe het in Duitsland gaat

Interviewer: Okay, en welke informatiebronnen raadpleegde u voor het maken van uw strategische beslissingen?

Dairy Farmer 6.1: Soms LTO, soms de zuivelindustrie, soms de ministeries.

Interviewer: Gaat u ook naar studiegroepen toe die gaan over Europese hervormingen.

Dairy Farmer 6.1: Nee, niet meer, vroeger had ik dat misschien wel gedaan, maar nu zie ik de noodzaak er niet meer zo van in. Het is meestal achteraf gepraat. Ik vind het niet zo leuk om over beslissingen achteraf te praten, ik geef liever voorgaand aan de beslissing mijn visie.

(...) Niet relevante herhaling

Interviewer: Nee, goed, dat is duidelijk. U probeert dus eigenlijk vooral vooraf invloed uit te oefenen op het beleid, in plaats van dat u nadien wat met het beleid doet?

Dairy Farmer 6.1: Ja, want dat is altijd achteraf.

Interviewer: Maar als het mislukt om invloed uit te oefenen op dat beleid, moet u er natuurlijk wel op reageren.

Dairy Farmer 6.1: Ja, maar dan zie je het toch wel aankomen.

(...) Niet relevant voorbeeld

Dairy Farmer 6.1: Het is vaak te interpreteren, je ziet bepaalde stromingen aankomen en dan duurt het nog wel een paar jaar voordat het daadwerkelijk zo ver is.

(...) Niet relevant voorbeeld over een wetsvoorstel in de Tweede Kamer.

Interviewer: Okay, en bij het maken van dit soort beslissingen, wie helpen u daar dan bij? Met wie bespreekt u bepaalde dingen voor u beslissingen neemt.

Dairy Farmer 6.1: Nou, eigenlijk weinig. Ik probeer zelf wel wat informatie uit alle hoeken te halen, rapporten lezen en weet ik veel wat, en daar probeer je een eigen mening over te vormen. Je moet je eigen mening zo min mogelijk vormen op de mening van een ander, want dat is geen eigen mening meer.

Interviewer: Okay, voor de volgende vraag heb ik een formulier. Volgens een geaccepteerde typologie in de strategie literatuur bestaan er vier types aan bedrijven. Ik heb die toegepast op de melkveehouderij en vertaald naar het Nederlands, en ik zou graag aan u willen vragen..

Dairy Farmer 6.1: Hoe moet ik dit zien trouwens. Geldt dit voor heel mijn bedrijf, want heel veel bedrijven zijn natuurlijk puur melk en ik doe er ook nog vleesvee bij. Dat maakt ook wel een verschil.

Interviewer: Dat deel kunt u er gewoon bij pakken. Als u het straks leest zult u ook zien dat dat er ook in verwerkt zit. En dan zou ik graag willen weten onder welke categorie u uw bedrijf zou scharen in 2001/2002 en waar u uw bedrijf nu onder zou scharen. Het zal nooit helemaal kloppen, maar welke er het meeste bij past.

Dairy Farmer 6.1: Ja, de melk was altijd een stabiele factor. Vlees was natuurlijk veel variabel, omdat het een vrije markt is. Dus dat is mooi meegenomen, als je het mee kan pakken. De kwaliteit van vlees werd altijd, naar verhouding, goed uitbetaald. Dus ik zorg ook dat ik koeien heb waar een passende bespieroening op zit.

(...) Niet relevant stuk over wat de wetenschap voor twist heeft gemaakt in hoe ze over zijn soort koeien denken

Dairy Farmer 6.1: Dus in feite ga ik voor iets meer vlees op de koeien, want ondanks wat ze altijd gezegd hebben is dat vlees op de koeien, die bespieroening ook goed voor de koe, en staat het de melkproductie niet in de weg.

Interviewer: Okay, nee goed, en hoe ziet u dit in deze typering naar voren komen?

Dairy Farmer 6.1: Nou, voor mij is dat eigenlijk niet zoveel veranderd. Want voor mij bestaan die doelstellingen eigenlijk al dertig jaar, ik wil een makkelijke robuuste koe.

(...) Niet relevante herhaling

Dairy Farmer 6.1: Nou het handicap in onze sector is dus zo. Als ik vandaag beslissingen neem, ik ga die kant op. Dan ga je je stieren selecteren, dan importeer je sperma, daar ben je een jaar mee bezig. Dat is nog maar een eerste stap, dan duurt het een jaar voordat de kalfjes komen. Dan duurt het nog eens twee jaar voordat die kalfjes melk gaan produceren, dan duurt het nog een jaar voordat je weet wat voor melk ze produceren. Dan ben je al weer vijf jaar verder. Als je een gemiddelde omzettaaiing hebt van een bepaald aantal koeien op jaarbasis, ben je weer eens vijf jaar verder. En zo kan je pas over 10 jaar weer komen om te kijken hoe het gerealiseerd is. Wat jouw vraagstelling betreft, van is het veranderd van 2001/2002 tot nu. Als ik het in 2000 volledig had omgegooid, dan had ik het nou pas kunnen zeggen wat het effect daarvan was, en hoe de situatie er nu uitziet. Dat is het handicap van onze sector.

Interviewer: Nou, dat is interessant, want daar komen we straks even op terug bij de resultaten van bepaalde beslissingen.

Dairy Farmer 6.1: Dus als je zelf geen duidelijke doelstellingen hebt en je loop constant achter bepaalde wetgeving aan, dan kom je eigenlijk nooit waar je zijn wilt. Volgens mij dan, een ander mag daar best een andere mening over hebben.

Interviewer: Ja, dat zal ook vast. Goed, ik moet u wel echt vragen of u toch kunt aangeven in welke u uzelf zou kwalificeren.

(...) Niet relevant stuk over wat zijn persoonlijke mening is over de categorieen

Interviewer: Maar ik blijf even duwen dan. Onder welke categorie zou u zichzelf het meeste scharen?

Dairy Farmer 6.1: Die eerste is eigenlijk een vast gegeven. De vierde zie ik ook niet. In principe zie ik mezelf meer als de eerste die streeft voor de tweede. Dat probeer je toch mee te pakken. Kijk, je moet je niet blindstaren op nieuwe producten. Je zit nu eenmaal in een markt met een product dat een vaste samenstelling kent, maar dat sluit niet uit dat je onderzoek moet doen of er mogelijkheden zijn, of er meerwaarde te behalen is.

(...) Niet relevante herhaling

Interviewer: Ja, helder. En hoe effectief beschouwt u uw strategische reactie op de hervorming in vergelijking met andere melkveehouders en dan weer op een schaal van 1 tot 5?

Dairy Farmer 6.1: Let wel op die opmerking die ik zojuist maakte over hoe lang het duurt voordat je veranderingen kunt brengen in ons product. Maar een zoon van ons die in Wageningen heeft gestudeerd, die heeft een paar jaar terug ons hele bedrijf geanalyseerd. Hij zei, nu wil ik wel eens weten of datgene wat je altijd hebt beweert, of dat ook uitkomt. En daar zat natuurlijk veel ruis in dat onderzoek, maar in grote lijnen klopte toch wel wat ik altijd had gedacht. Dat je op gezondheid veel kunt halen, dat je op de klauwen veel kunt halen, effectieve voerbenutting kan ik toch wel aan. En het bleek toch allemaal wel enigszins te kloppen.

Interviewer: En zou u daar een cijfer aan kunnen hangen van 1 tot 5?

Dairy Farmer 6.1: Nou, een vier. Honderd procent haal je nooit.

Interviewer: Okay, en als u terugkijkt op alles, zou u dan nogmaals voor dezelfde beslissingen kiezen?

Dairy Farmer 6.1: Ja, ik denk het wel, want ik heb er zelf plezier in gehad. Als je beslissingen neemt en het komt niet uit dan weet je ook dat je het zelf gedaan hebt en niet in opdracht van iemand anders. Je hebt natuurlijk externe invloeden die er invloed op hebben, je moet toch ergens je gegevens vandaan halen, waar je je informatie vandaan haalt.

Interviewer: Welke gegevens bedoelt u dan vooral?

Dairy Farmer 6.1: Nou, in mijn geval, de fokkerij gegevens. Ik heb ook een Duits vakblad en die vergelijk ik nog wel eens met de Nederlandse vakbladen.

(...) Niet relevant stuk over correctiefactoren tussen landen in die vakbladen

Interviewer: Dan een laatste vraag, heeft u het idee dat strategie ook echt een invloed heeft gehad op het resultaat?

Dairy Farmer 6.1: Ja, dat denk ik wel. Ik heb wel eens een beetje een afwijkend bedrijf. Wat vee betreft althans.

--End of interview--

Dairy Farmer 7

Date: 11 October 2010
Time: 09h00 – 10h15
Region: Noord-Brabant

Besides the interviewer two people were present during the interview, the dairy farmer (Dairy Farmer 7.1) and his son (Dairy Farmer 7.2), with whom he formed a business partnership.

--Start of interview--

Interviewer: De eerste vragen die ik zal stellen, zijn vragen die meer op feitjes gebaseerd zijn zeg maar, om even te kijken hoe u bedrijf er voor stond, dus rond 2001/2002 en hoe uw bedrijf er nu voor staat, in nummers zeg maar. De eerste twee vragen die weet ik eigenlijk al bijna. Bent u aangesloten bij FrieslandCampina?

Dairy Farmer 7.1: Ja

Interviewer: Ja, dat moest ik even checken. En in welk jaar bent u aan de leiding komen te staan van uw bedrijf?

Dairy Farmer 7.1: Dat ik het overgenomen hebt bedoelt u? Dat is in 1974.

Interviewer: En wanneer bent u in het bedrijf gekomen?

Dairy Farmer 7.1: Een jaar of tien geleden al denk ik he, in maatschap dan he. Rond 2000 denk ik.

Interviewer: Okay, dat is om te kijken of u beiden allebei gedurende de periode van de hervormingen ook de beslissingen heeft genomen, samen. Dat weet ik ook hoe dat zit. Hoe lang verwacht u nog aan de leiding te staan van uw bedrijf?

Dairy Farmer 7.1: Ik nog een jaar denk ik. Dan is het van hen.

Dairy Farmer 7.2: Met pensioen.

Dairy Farmer 7.1: Tenminste, met nieuwjaar nog een jaar, en dan is het over.

Interviewer: Goed, en hoe lang verwacht u het ongeveer te hebben?

Dairy Farmer 7.2: Tot mijn 65e. Dat weet je toch niet he.

Interviewer: Tot uw 65e. Okay, en ik hoef het eigenlijk niet aan u te vragen, heeft u een opvolger, want dat is duidelijk. En ik denk dat het voor u nog niet echt van toepassing is.

Dairy Farmer 7.1: Nee, die is nog maar vier maanden oud.

Dairy Farmer 7.2: Dat weet je toch niet he.

Interviewer: Okay, en hoeveel melkkoeien had uw bedrijf rond 2001/2002?

Dairy Farmer 7.1: Rond de 60 denk ik. 55.

Interviewer: En hoeveel zijn dat er momenteel?

Dairy Farmer 7.1: 70

Interviewer: Okay, en hoeveel land had uw bedrijf in 2001/2002?

Dairy Farmer 7.1: In gebruik of eigendom?

Interviewer: Samen en dan het liefst ook aangegeven hoe dat gesplitst is.

Dairy Farmer 7.1: Nou, samen een 46 hectare, en 10 hectare pacht erbij. Dat is momenteel.

Interviewer: En hoeveel was dat rond 2001/2002?

Dairy Farmer 7.1: Dat was vier hectare minder in eigendom. Praktisch hetzelfde gebleven.

Interviewer: En waarom heeft u dat land bijgekocht als ik vragen mag?

Dairy Farmer 7.1: Toen hebben we land verkocht, daar gingen ze voor een ontgronding. En toen hebben we vier hectare gekocht en daarvoor acht hectare teruggekocht.

Interviewer: Okay, en wat voor melksysteem had uw bedrijf in 2001/2002?

Dairy Farmer 7.1: 2x6, visgraatmelkstal.

Interviewer: En wat is dat momenteel.

Dairy Farmer 7.1: Hetzelfde.

Interviewer: Heeft u ooit overwogen om iets anders te nemen?

Dairy Farmer 7.1: Nee.

Interviewer: Nee, okay. En wat was de melkproductie per koe ongeveer in 2001/2002?

Dairy Farmer 7.1: Rond de 8000 denk ik.

Interviewer: En momenteel?

Dairy Farmer 7.1: 8,5.

Interviewer: 8,5, okay. En dan de volgende vraag, daar kan niet iedereen antwoord op geven, want dat

is best een lastige vraag. Weet u de omvang van uw bedrijf in NGE's, dat zijn die standaardmaten van hoe groot een bedrijf zou zijn. Zodat u een fruitteeltbedrijf met een melkveehouderij zou kunnen vergelijken in principe.

Dairy Farmer 7.1: Daar heb ik geen antwoord op, dat weet ik niet.

(...) Niet relevant stuk over de betekenis van NGE's.

Interviewer: Dan de vraag waarom de anonimiteit een belangrijk punt is. Op een schaal van 1 tot 5, waarbij 5 een hele goede beweegruiimte is, hoeveel financiële beweegruiimte had uw bedrijf dan ten opzichte van andere melkveehouders in 2001/2002?

Dairy Farmer 7.1: Hoe het er financieel voorstond bedoel je dan?

Interviewer: Ja, of u de ruimte had om investeringen te maken bijvoorbeeld.

Dairy Farmer 7.1: Ja, dat zal wel een vier geweest zijn.

Interviewer: Okay, dan gaan we nu een beetje naar de vragen die wel wat met strategie te maken hebben. Welke factoren beïnvloeden over het algemeen de strategie die u hanteert voor uw bedrijf? Wat zijn de belangrijkste factoren?

Dairy Farmer 7.1: De belangrijkste factoren... Die de strategie bepalen wilde jij zeggen he?

Interviewer: Ja.

Dairy Farmer 7.1: Ja, dat wij niet met 2, of 300 koeien hoeven. Als we het met honderd straks de kosten kunnen verdienen, of met tachtig, dan is het ook goed.

Interviewer: Okay, en waarom denkt u zo?

Dairy Farmer 7.2: Nou, als je er meer hebt moet je ook met personeel werken, en ik wil het toch wel alleen doen, ik hoef geen personeel te hebben. Als je met honderd de kost kunt verdienen, waarom zou je er dan 200 moeten hebben?

Dairy Farmer 7.1: En zijn vrouw blijft ook werken, dus dat scheelt ook wel. Als die thuis zou zijn en met het jongvee zo werken ofzo, dat scheelt wel.

Interviewer: Dat klopt, dat is een hele goede reden. U wilt de arbeid proberen te beperken, want u wilt het zelf doen. Zijn er daarnaast nog dingen? Waar laat u zich door leiden? De melkprijs misschien?

Dairy Farmer 7.1: Ja, de melkprijs en de quotumprijs die er altijd geweest is he. De laatste vier, vijf jaar is het toch moeilijk. Als ik dat allemaal geweten had, had ik misschien wel wat melk bijgekocht, maar omdat je weet dat het in 2015 afloopt, was het toen niet rendabel, maar achteraf. Een jaar of drie geleden was het goedkoper dan nou, dus dat was een goede koop geweest.

Interviewer: Daar heeft u zich dus wel door laten leiden, door de quotumprijs.

Dairy Farmer 7.1: Ja, achteraf had ik misschien wel moeten kopen, maarja dat is achteraf praten he.

Interviewer: Daar zullen we straks nog even op terugkomen, want er zit ook een vraag in die daarop is toegespitst. En daarnaast, waar moet u rekening mee houden in de beslissingen die u neemt? Strategische beslissingen kunnen heel breed zijn, die kunnen ook gaan over voercombinaties of welke kleinere aspecten dan ook.

Dairy Farmer 7.1: Ja, mestafzet, daar moet ik ook rekening mee houden. Als je meer koeien gaat houden moet je meer mest af gaan zetten.

Dairy Farmer 7.2: Dan is de stal ook te klein.

Dairy Farmer 7.1: Dan is de stal ook te klein, dan moeten we uit gaan breiden. Dat zal misschien toch wel eens moeten. Ik heb er ook nog wel eens varkens bijgehouden, maar daar zijn we vorig jaar ook mee gestopt.

Interviewer: Waarom bent u daar mee gestopt?

Dairy Farmer 7.1: Nou, omdat de prijzen eigenlijk slecht waren, en omdat de stal ook aan vervanging toe was, versleten was. Dat is op een ander adres. De stallen staan er nog wel, maar er zitten geen varkens meer in.

Interviewer: Okay, nou mocht u later nog ergens opkomen, van dat is ook belangrijk, zeg het dan alstublieft, want het staat toch op het bandje.

(...) Niet relevant stuk over accenten

Interviewer: En bent u bekend met de hervormingen die vanaf 2003 hebben plaatsgevonden? Met diegene die ik zojuist op had genoemd?

Dairy Farmer 7.1: Met de meeste wel.

Interviewer: En welke van deze hervormingen die zojuist ter sprake kwamen hebben nou de meeste impact gehad?

Dairy Farmer 7.1: Noem er eens een aantal op.

Interviewer: Nou, in 2003 hebben een aantal dingen plaatsgevonden, waardoor u een totale bedrijfstoeslag kreeg in plaats van productie gebaseerde subsidie.

Dairy Farmer 7.1: Ja, dat is toen rond die tijd ingegaan ja.

Interviewer: Ja, dat is toen aangenomen en dat is begin 2007 ingegaan. En om nog te voldoen voor die bedrijfstoeslag moest u aan een aantal regels voldoen, de cross-compliance, regels die met milieu, dierwelzijn en dergelijke te maken hebben. En daarnaast is er natuurlijk nog de afschaffing van het melkquotum. Verruimingen van het melkquotum die al hebben plaatsgevonden.

Dairy Farmer 7.1: Ja maar dat zijn maar kleine verruimingen natuurlijk. Ze zijn natuurlijk wel

meegenomen, maar het tikt nog niet zo hard door. Ze hebben er nog niet zo veel bijgegeven, af en toe eens een of twee procenten, dat tikt nog niet zo door.

Interviewer: En welke maatregelen hebben wel doorgetikt in uw bedrijfsvoering, waar voelt u echt wat van?

Dairy Farmer 7.1: Nou, dat met die toeslagen, dat is meegenomen, want anders valt het niet mee om rond te komen.

Interviewer: En hoe is dat proces gegaan?

Dairy Farmer 7.1: Dat neem je gewoon mee, je hoort dat je daar subsidie van kunt krijgen, dus dan doe je daar aan mee, dat is meegenomen.

Interviewer: Straks bij een vraag ga ik specifiek kijken welke maatregelen u heeft genomen in reactie. Maar als ik het goed begrijp heeft het wel een impact gehad dat u voor de bedrijfstoelage moest voldoen?

Dairy Farmer 7.1: Ja.

Interviewer: En de afschaffing van het quotum. Wordt daar al op geanticipeerd door u?

Dairy Farmer 7.1: Ja, door nou geen quotum bij te kopen. Dat duurt nog een jaar of vier, je kan nog wel een stuk aan de stal zetten, maar dan kan je het alleen maar leeg laten staan.

Interviewer: U wacht het nog even af met de hand op de knip.

Dairy Farmer 7.1: Er zijn al genoeg boerderijen die uitgebreid hebben en de stal nu twee derde vol hebben staan. Tenminste in de streek hier wel.

Interviewer: En praat u ook vaak met die mensen over waarom zij dat doen?

Dairy Farmer 7.1: Nee, dat is ieder zijn keuze.

Interviewer: En wat betreft de hervormingen van 2003, wanneer hoorde u daar voor het eerst van? Was u daar al lang van op de hoogte dat die zouden komen?

Dairy Farmer 7.1: Nee, daar waren we niet lang van op de hoogte. Zo ver van te voren hebben ze dat niet aangekondigd denk ik.

Interviewer: En de quotumafschaffing, weet u wanneer u daar voor het eerst van hoorde?

Dairy Farmer 7.1: Ja officieel is dat nog maar een jaar geloof ik. Maar ze zijn daar al lang over bezig, wel of niet.

Interviewer: Verwachtte u het, dat het zou worden afgeschaft?

Dairy Farmer 7.1: Toen waren we blij dat we hoorden dat het afgeschaft werd, maar achteraf misschien

ook niet. Als je die prijzen van vorig jaar dan ook krijgt, dan kunnen ze het beter niet afschaffen. Dus aan de ene kant ben ik er wel blij mee hoor, maar de tijd zal het leren he, dat is moeilijk te voorspellen. Het zal net zo gaan als met de varkens, de prijzen zullen wel blijven schommelen denk ik. Vorig jaar was de prijs iets van 20 cent, daar moeten we niet blij mee zijn. Nu is het opeens opgelost, weer op het oude niveau, en dat is ook nodig eigenlijk.

Interviewer: Het wordt meer als de varkensmarkt dus later verwacht u?

Dairy Farmer 7.1: Ja dat verwacht ik wel, als ze volop gemolken gaan worden. Dan zullen de prijzen blijven schommelen. En vroeger kon het wel eens een cent omhoog of naar beneden gaan, maar dat zal dan niet meer zo zijn denk ik. Dat was toen he, toen was er altijd een vaste prijs voor de melk.

Interviewer: Ja, en dat komt natuurlijk ook door de maatregelen van 2003, dat de interventieprijs omlaag is gegaan, en dat er meer schommelingen in de markt zijn in dat opzicht.

Dairy Farmer 7.1: Ja die zijn afgebouwd he.

Interviewer: En wat vond u van die hervormingen die in 2003 plaatsvonden, dat u een bedrijfstoelage zou krijgen, dat u aan bepaalde dingen moest gaan voldoen?

Dairy Farmer 7.1: Nou, dat was allemaal te realiseren, dat is niet zo een probleem geweest.

Interviewer: Daar stond u dus niet zo negatief tegenover?

Dairy Farmer 7.1: Nouja, als je het er niet mee eens zou zijn, moest het toch gebeuren he. Zo erg was dat niet nee.

Interviewer: En heeft u het idee dat als u de twee hervormingen samenpakt, u heeft het al eerder aangegeven, maar ik zal wel vaker iets dubbel vragen, in welke mate wordt uw bedrijf dan door deze hervormingen geraakt. En geraakt worden kan zowel positief als negatief zijn en zowel direct als indirect zijn gebeurd.

Dairy Farmer 7.1: Dat weet ik zo niet hoor.

Interviewer: Heeft u het idee dat Europa een grote invloed heeft gehad op uw bedrijfsvoering?

Dairy Farmer 7.1: Dat zal wel invloed gehad hebben ja.

Interviewer: En relatief ten opzichte van andere factoren die een invloed hebben op uw strategie?

Dairy Farmer 7.1: Ze zijn toch ook van andere landen afhankelijk, voor hun afzet ook enzo. Zonder andere landen kan je niet, want de melk kunnen ze hier niet allemaal opdrinken he.

Interviewer: Okay, en de regeltjes van Europa?

Dairy Farmer 7.1: Daar was Nederland wel altijd de voorloper van, van die regeltjes. Ze stond altijd wel vooraan om daarop in te gaan. Wij waren wel de eerste die die regeltjes maakten.

Interviewer: En had u ook het idee dat er naar uw mening werd geluisterd in dat hele verhaal.

Dairy Farmer 7.1: Nou, ik heb het idee van niet.

Interviewer: En om dan de specifieke vraag gesteld te hebben, houdt u rekening met deze Europese wetgeving en de veranderingen daarvan, in de strategische beslissingen voor uw bedrijf.

Dairy Farmer 7.1: Ja, daar moet ik wel rekening mee houden denk ik.

Interviewer: Okay, en hoe wordt dat gedaan? Is dat een oorzaak/gevolg relatie, u ziet de veranderingen die plaats gaan vinden en u doet daar wat mee, of is het dat het wordt meegenomen in het proces van alle besluiten en het zit ergens in uw achterhoofd dat daar ook nog rekening mee moet worden gehouden.

Dairy Farmer 7.1: Nou, veel invloed hebben wij daar niet op he. Die regels worden opgesteld, en daar hebben wij ons aan te houden he.

Interviewer: Ja, maar ik doel meer op uw bedrijfsvoering daarna. Daar heeft u nog wel steeds invloed op. Dat is nog steeds aan u. Als u ziet dat het melkquotum eraf gaat en u zegt dat u de hand op de knip hebt gehouden. Is dat dan over het algemeen een oorzaak gevolg relatie of ligt dat anders?

Dairy Farmer 7.1: Ja, ik ben een beetje afwachtend misschien wel.

Interviewer: En in uw strategie, maakt u echt een plan, schrijft u het wel eens op?

Dairy Farmer 7.1: Nee, dat niet.

Interviewer: Wordt het wel samen besproken?

Dairy Farmer 7.1: Ja, opschrijven nog niet veel, maarja, wat hij straks doet dat moet hij dan zelf weten.

Interviewer: Okay, voor mij de allerbelangrijkste vraag dan. Dat is echt om te kijken welke strategische beslissingen u heeft genomen na de hervormingen en hoe deze door die hervormingen zijn beïnvloed. U noemde net al dat u een beetje afwachtend was en de hand op de knip heeft gehouden. Dat is in feite ook een beslissing natuurlijk. Want u heeft daarmee besloten nog even niets te doen op dat vlak. Ik heb daarvoor een lijstje opgesteld, want ik moet er zoveel mogelijk uithalen, ik zal er ook een tijdje bij stil staan. Dit zijn een aantal dingen waar u aan kunt denken. Het lijstje is niet compleet, want er zullen vast meer dingen zijn, die u ook kunt aangeven. Maar dan zou ik graag u willen vragen op welke van deze gebieden u beslissingen heeft genomen, of misschien het besluit genomen om geen besluit te nemen, en hoe is dat beïnvloedt door de Europese hervormingen waar we het zojuist over hadden? Dan zullen we starten bij groei bijvoorbeeld. U bent een beetje gegroeid over de afgelopen jaren zag ik?

Dairy Farmer 7.1: Een beetje wel ja. Rustig he. Ook wel melk bijgekocht, maar de laatste vijf jaar eigenlijk niet meer.

Interviewer: En waarom heeft u die bijgekocht?

Dairy Farmer 7.1: Ja, om toch te groeien.

Interviewer: En waarom dacht u dat groei nodig was, of waarom wilde u groeien.

Dairy Farmer 7.1: Ja, je moet wel groeien, want anders, als we niets gedaan hadden, hadden we nu nog met dertig, veertig koeien gezeten en dan waren we er al niet meer geweest.

Interviewer: Dus om te overleven?

Dairy Farmer 7.1: Om te overleven. De onkosten worden meer, dusja.

Interviewer: De economische redenen dus eigenlijk.

Dairy Farmer 7.1: De kosten verdelen over een miljoen liter of over 300.000 liter, de vaste lasten heb je toch allemaal he.

Interviewer: Schaalvoordelen.

Dairy Farmer 7.1: Ja.

Interviewer: En zijn er dan ook nog andere redenen geweest waarom u wilde groeien?

Dairy Farmer 7.1: Ja, grond hebben wij eigenlijk ook genoeg om nog te kunnen groeien, voor de mestafzet hebben we het tot heden nog niet hoeven doen. Ja, voor de voer hebben we zelf genoeg, we hoeven niet bij te kopen.

Interviewer: Okay, en waar denkt u dat Europa op aanstuurt als het gaat om grootte van bedrijven?

Dairy Farmer 7.1: Waar Europa op aanstuurt.. Ja, ik weet niet of Europa er op aan stuurt om te groeien.

Interviewer: Nee, het zou kunnen dat u misschien ervaart dat Europa zou willen dat u groter wordt.

Dairy Farmer 7.1: Nou, dat weet ik niet. Er moet wel voedsel zijn zeggen ze, maar als je dan ziet dat vorig jaar de melkprijs naar 20 cent gaat, dan denk je er toch wel eens anders over. En het jaar ervoor 40 cent. Toen moeten ze wel gedacht hebben, nu zijn we er, maar dat was niet zo.

Interviewer: En de nieuwe markten aangeboord. Heeft u in de tussentijd wel eens onderzocht, of misschien ook wel gedaan, om te kijken of er nieuwe markten waren binnen de melkmarkt.

Dairy Farmer 7.1: Nou, dat hoeven wij als boeren niet te doen, dat doen de fabrieken.

Dairy Farmer 7.1: Ik heb voorbeelden gehoord van mensen die in een bepaald type melk wilden gaan, biologisch bijvoorbeeld of weidemelk. Of misschien verbreding kan natuurlijk ook. U heeft immers ook al varkens gehad, ook al zijn die nu afgestoten. Zijn daar misschien nog ontwikkelingen in geweest?

Dairy Farmer 7.1: Nee, de varkens zaten sowieso in een andere maatschap, dat was belastingtechnisch.

Interviewer: Okay, en andere verbredingsmogelijkheden misschien wel eens bekeken?

Dairy Farmer 7.1: Nee, niet echt. Ja, daar moet je ook een beetje voor in de gelegenheid zijn, zo een mini-camping of zelf kaas maken, dat is allemaal extra werk he. En daar moet je ook de persoon voor zijn.

Interviewer: Okay, dat is helder. En de verschillende soorten melk, zoals het biologische bijvoorbeeld? Hoe kijkt u daar tegenaan?

Dairy Farmer 7.1: Biologisch he, dat is weer extra werk, dat brengt wel iets meer op. Weidemelk, of hoe noemen ze het, die Campina ook inneemt..

Dairy Farmer 7.2: Merkmelk.

Dairy Farmer 7.1: Dat brengt ook niet heel veel bij. Dat heb ik nooit geprobeerd.

Interviewer: En waarom?

Dairy Farmer 7.1: Omdat het niet echt vergoed wordt.

Interviewer: Anders zou u het wel doen?

Dairy Farmer 7.1: Anders zou ik het wel doen, als het iets extra opbracht. Ze hebben wel met de prijzen wat omhoog ontmoeten, want anders raakten ze die boeren allemaal kwijt denk ik. Ze hebben het wel nog gestimuleerd. Maar daar hebben wij nooit aan meegedaan.

Interviewer: Okay, en u staat daar ook wel voor open, mocht een keer de prijs er goed genoeg voor zijn?

Dairy Farmer 7.2: Ja, als we niet teveel veranderingen moeten hebben, dan misschien wel.

Interviewer: Dus eigenlijk is de situatie waarin u nu zit ook bepalend, dat de veranderingen niet te groot zijn.

Dairy Farmer 7.1: Ja.

Interviewer: En gebruikte technologieën, is daar wat in veranderd? U gaf aan dat de melkmethode nog hetzelfde is, maar technologieën houden meer in natuurlijk, machines op het land ofzo.

Dairy Farmer 7.1: Dat is allemaal wel hetzelfde gebleven.

Interviewer: Misschien ooit wel eens gekeken naar iets anders? Ik wel eens een voorbeeld opgevangen van een mestvergister.

Dairy Farmer 7.1: Daar moet je ook de grootte voor hebben. Mestvergisten, daar komt ook nogal wat bij kijken. En ook, nu we zelf de mest op het land kunnen verwerken, dan heb je daar ook niet veel aan.

Interviewer: En dierwelzijn maatregelen, zijn daar wat dingen over veranderd de afgelopen jaren?

Dairy Farmer 7.1: Dierwelzijn, ook niet veel. Dat is allemaal zoals ze moeten zijn.

Interviewer: Er zijn natuurlijk wel nieuwe maatregelen bijgekomen, ook door de cross-compliance

bijvoorbeeld om de bedrijfstoelage te krijgen, daar zitten ook dierwelzijn maatregelen in. Heeft u daardoor nog wat moeten veranderen.

Dairy Farmer 7.1: Nou, dat was allemaal in orde.

Interviewer: Wat heeft u gedaan om te kijken of alles in orde was? Heeft u zelf alle regels doorgenomen?

Dairy Farmer 7.1: Als de dierenarts komt controleren, als het goed is, is het goed he. Ja, kwaliteitsmelk dan, de KKM was dat vroeger, nou daar moet je allemaal aan voldoen, nou daar voldoen wij van.

Interviewer: Mag ik dus zeggen dat u wacht totdat er iemand langskomt die er verstand van heeft. Mocht u ergens niet aan voldoen, dan verandert u het.

Dairy Farmer 7.1: Ja, maar je krijgt ook wel eens brieven ofzo iets waar je aan moet voldoen, dat is allemaal in orde.

Interviewer: U zit daar actief op, op die veranderingen?

Dairy Farmer 7.1: Ja, dat wel. Je leest ook wel eens iets, ze sturen toch rond hoe het moet gebeuren.

Interviewer: En kunt een voorbeeld geven van een aantal dingen waarbij u wat heeft aangepast omdat u er informatie over kreeg?

Dairy Farmer 7.1: Ja, tanklokaal moet netjes zijn, er moet geen andere rommel rondslingeren, de medicijnen moeten in de koeling zitten en zoiets allemaal. En bij houden wat je spuit en wat je doet.

Interviewer: En als het gaat over stalindeling, is daar wat op veranderd? Of misschien bewust niets op veranderd, dat kan natuurlijk ook?

Dairy Farmer 7.1: Er is een jongveestal bijgezet een aantal jaar geleden.

Interviewer: Okay, waarom heeft u dat gedaan?

Dairy Farmer 7.1: We zaten niet al te ruim in de plots. En vroeger zaten die op een andere locatie. Die zitten nu hier. Nieuwe stalmatten vorig jaar zijn er ook wel ingegaan. Er is wel wat veranderd.

Interviewer: En waarom heeft u besloten die stalmatten er in te leggen?

Dairy Farmer 7.2: De oude waren versleten

Dairy Farmer 7.1: En dan moet er iets gebeuren.

Interviewer: Waarom heeft u ze in het algemeen? Want het is niet verplicht toch, om stalmatten te hebben?

Dairy Farmer 7.1: Nee, okay, maar beton is ook zo wat he, als de koeien op het beton liggen. Vroeger lag er ook wel een mat onder, maar die was versleten en daar is een nieuwe onder gekomen. En ja, beton, dat is voor de klauwen en het liggen moeten de koeien toch wat comfortabeler liggen.

Interviewer: En wat betreft weidegang, dat is het volgende punt, is er weidegang momenteel?

Dairy Farmer 7.1: Ja.

Interviewer: Okay, en is daar wat in veranderd over de afgelopen tijd? Was dat vroeger ook zo?

Dairy Farmer 7.1: Nou, overdag. Vroeger gingen ze dag en nacht naar buiten en tegenwoordig alleen overdag.

Interviewer: Okay, en waarom is dat veranderd?

Dairy Farmer 7.1: Ja, omdat ze 's nachts binnenvoeding hebben.

Dairy Farmer 7.2: De binnenbrok kunnen ze dan eten. Dat is met de voercomputer. Als ze maar een paar uur binnen staan kunnen ze niet allemaal eten.

Interviewer: Had u die voercomputer vroeger ook al?

Dairy Farmer 7.1: Ja, die is er al wel 25 jaar denk ik ja.

(...) Niet relevant stuk over hoe dat 25 jaar terug ging

Dairy Farmer 7.1: Onder het melken staan de koeien niet zo goed stil, dus dan kan je ze beter op een andere tijd eten geven. Iedere koe precies zijn portie.

Interviewer: Okay, nee goed, we hebben er al een beetje aan geraakt, maar voer, is daar wat aan veranderd, in de combinatie ervan misschien?

Dairy Farmer 7.1: Nee, daar is niet veel aan gedaan.

Interviewer: Wat voert u over het algemeen?

Dairy Farmer 7.1: Hooi, gras en mais.

Interviewer: En waarom dat?

Dairy Farmer 7.1: Dat kunnen we zelf telen he.

Interviewer: Dat is voor u heel belangrijk? Bent u daarin zelfvoorzienend?

Dairy Farmer 7.1: Ja, in de volledige voervoorziening. Behalve het krachtvoer dan.

Interviewer: Kregen ze vroeger meer of minder krachtvoer.

Dairy Farmer 7.1: Nou, dat is wel wat minder geworden.

Interviewer: Maar u bent wel met uw productie per koe omhoog gegaan.

Dairy Farmer 7.1: Ja.

Interviewer: En hoe is dat gekomen denkt u?

Dairy Farmer 7.1: Ja, de fokkerij he.

Interviewer: U fokt zelf ook?

Dairy Farmer 7.1: Ja, eigen kalfjes opfokken ja. En iedere boer mikt er wel op om kalfjes te krijgen met een hoge melkproductie. Vroeger gaven we nog wel iets meer brok en toen gaven ze nog wel wat meer. Als je meer van je eigen voer wilt voeren en een beetje voordelig wilt voeren, dan moet je er niet teveel krachtvoer bij doen he.

Interviewer: Okay, goed, ik hoor uit de meeste dingen er wel een beetje uit doorklinken dat zelfvoorziening, dat dat belangrijk voor u is.

Dairy Farmer 7.1: Ja, als je zelf niet kan voorzien, dan moet je toch weer andere producten bij gaan kopen, meer brok voeren of pulp ofzo, vanalles eigenlijk.

Interviewer: Wat is voor u het voordeel van zelfvoorzienend zijn? Wat is uw beweegreden daarachter?

Dairy Farmer 7.1: De voordelen, dat is het voordeel dat je toch die grond hebt en de mest op die grond kwijt moet, dus daar proberen we zoveel mogelijk ruwvoer van te krijgen.

Dairy Farmer 7.2: Dat is het goedkoopste he. Dan hoeft je het niet aan te kopen. Beter eigen voer opvoeren dan dat je bij moet kopen.

Dairy Farmer 7.1: Ja, je kan wel voer bij gaan kopen, maar je zou maar met je maaiers enzo zitten.

Interviewer: Zou het ook een optie zijn om de grond te verkopen, ik noem maar iets, en het uit te besteden.

Dairy Farmer 7.1: Ja, maar dan moet je de koeienstal zetten op één hectare grond, en alles bij gaan kopen. Dat is misschien wel goedkoper, maar dan ben je geen koeienboer. Nou, dan ben je nog wel een koeienboer, maar dat is meer zoals bij de varkens. Eigenlijk moeten ze het verplichten, grond en koeien. Want er mogen ook geen stallen met 500 koeien, of 1000 koeien ofzo he. Tenminste koeienboeren moeten grondgebonden zijn.

Interviewer: U vindt dat fijn om dat zo te hebben of zit er nog een andere reden achter?

Dairy Farmer 7.1: Ja, ik vind dat wel fijn, en dan krijg je ook geen megastallen. Dat is hetzelfde als waarom bij de varkens ook alles kapot is gegaan he. Vroeger hadden ze allemaal 200 varkens, nu moeten ze er 10.000 hebben en de kleintjes zijn allemaal weg. Dat is met de akkerbouw net zo.

Interviewer: Goed, dat is helder. En verduurzaming, dat is een heel breed begrip, wat op verschillende manieren kan worden opgevat, en dierwelzijn valt daar misschien ook nog wel onder. Maar zijn er aspecten waarin u duurzamer bent geworden? Met betrekking tot mestwetgeving of energie misschien?

Dairy Farmer 7.1: Nee. Ja, we moeten de mest goed verdelen en de mestboekhouding moet kloppen he.

Interviewer: Heeft u daar veel van gemerkt, van de mestwetgeving die veranderde?

Dairy Farmer 7.1: Nou, wel van gemerkt, want vroeger hadden we dan ook varkens en dan werd de mest over heel de grond verdeeld. Maar de varkensmest heb ik de laatste jaren altijd moeten afvoeren.

Interviewer: Dus u zit nu eigenlijk weer ruim als het daarom gaat?

Dairy Farmer 7.1: Nou, het past nu mooi bij dit aantal koeien.

Interviewer: En is het iets waar u rekening mee houdt, de mestwetgeving, als het gaat om nieuwe beslissingen die gemaakt moeten worden, bijvoorbeeld over hoeveel koeien u uiteindelijk wilt?

Dairy Farmer 7.1: Nou, als je meer wilt gaan houden, moet je meer gaan afvoeren. Met een akkerbouwer proberen te wisselen ofzo, dat je mest kan afzetten en mais weer kan afnemen ofzo, dat doen er wel meer hier.

Interviewer: Heeft u er al eens naar geïnformeerd, om te kijken hoe of waar dat zou kunnen?

Dairy Farmer 7.1: Nee.

Interviewer: Okay, duidelijk, en de focus van de bedrijfsstrategie is die een beetje verlegd? Je kan er bijvoorbeeld op mikken om de kosten zo veel mogelijk te verlagen, maar je kan ook mikken op het verhogen van de opbrengsten. Of misschien wel een niche te zoeken in de markt, noem het maar op. Waar mikt u echt op?

Dairy Farmer 7.1: Ja kosten verlagen. Ik probeer altijd zo goedkoop mogelijk te voeren of te melken. We proberen het mes ook aan te kanten te laten snijden.

Interviewer: En welke kanten boekt u de meeste resultaten?

Dairy Farmer 7.1: Aan twee kanten. Het zou wel goed zijn als we wat meer quotum zouden hebben en om nu bij te kopen is niet meer rendabel, dus we zullen nog een aantal jaar moeten wachten.

Interviewer: U heeft nu echt besloten om tot de afschaffing geen quotum meer te gaan kopen?

Dairy Farmer 7.1: Nee, dat is niet meer rendabel zeggen ze.

Interviewer: En wie is 'ze' in 'zeggen ze'?

Dairy Farmer 7.1: Dat is LTO, adviseurs en de Rabo precies hetzelfde denk ik.

Interviewer: En samenwerking met andere bedrijven, heeft u die, of wel eens gehad?

Dairy Farmer 7.1: Nou, heel weinig, vroeger deden we wel eens wat samen, maar tegenwoordig heel weinig. Mestrijden ofzo iets deden we wel eens samen, gezamenlijk oogsten, of gewoon gras maaien en

schudden deden we samen, maar dat is al 15 jaar terug.

Interviewer: En waarom doet u dat nu niet meer?

Dairy Farmer 7.1: Ja, omdat we nu toch allebei eigen apparatuur hadden. Vroeger hadden we dat allemaal samen. En nu is mijn zoon thuis, en kunnen we het met zijn tweeën doen. Dan kunnen we het werk zelf aan. Bij het kuilstoppen vorige week komen de burens nog wel eens helpen. Als het even heel druk is springen ze nog wel eens bij.

Interviewer: Was het ook goedkoper om het weer zelf te gaan doen na verloop van tijd?

Dairy Farmer 7.1: Nouja, wel gemakkelijker, je hoeft niet op een ander te wachten dan. De bedrijven zijn allemaal iets gegroeid, dus nu konden we ook allemaal ons eigen apparatuur kopen. Of een loonwerker goedkoper is, dat weet ik ook niet. Dat wordt ook wel eens gezegd, dat je die meer moet laten doen. Als je zelf de apparatuur hebt en die is niet versleten en je bent met zijn tweeën, dan kunnen we het zelf ook nog wel aan.

Interviewer: Ja okay. Goed, en de structuur van het bedrijf. Is het altijd al een maatschap geweest?

Dairy Farmer 7.1: Nee, pas toen hij van school kwam. Daarvoor was het een maatschap met mijn vrouw.

Interviewer: En heeft u wel eens een andere structuur overwogen? Een VOF of zo iets?

Dairy Farmer 7.1: Ja, dat is later wel een beetje gekomen, dat is tegenwoordig weer meer als maatschap. Een jaar of tien was dat nog niet zo, toen was alles eigenlijk nog maatschap, dat was technisch voordeliger. Je kan ook wel wisselen, maar dat kost ook weer geld.

Interviewer: En personeel en arbeid, dat is al een aantal keer naar voren gekomen, maar misschien dat ik nog wel wat mis. U probeert het allemaal met uw tweeën te doen. En daarnaast springen er mensen wel eens bij als er echt drukte is. Is dat een goed beeld?

Dairy Farmer 7.1: Ja, maar dat is maar een halve dag in de week dan ofzo, als het echt druk is.

(...) Niet relevant verhaal over iets wat ze laatst waren komen doen.

Dairy Farmer 7.1: En mijn zoon werkt nog een dag in de week op een ander. Dat zal straks wel stoppen als hij het over neemt.

Interviewer: Zijn er nog beslissingen of dingen die zijn veranderd, die ingegeven zijn of waarin u rekening hebt moeten houden met de Europese hervormingen?

Dairy Farmer 7.1: Nee, dat denk ik niet.

Interviewer: Dan wil ik toch nog heel even terug komen op de afschaffing van het melkquotum. Is de enige manier waarop dat zijn effect had op uw bedrijfsvoering in dat u besloot uw hand op de knip te houden en voorlopig niets aan te kopen? Of heeft dat nog ergens anders effect op gehad.

Dairy Farmer 7.1: Nouja, verder niet zo. Ja, je kunt wel denken, we kunnen de stallen vergroten, maar

dat is dan ook weer niet rendabel denk ik.

Interviewer: Heeft u het al eens onderzocht of bekeken?

Dairy Farmer 7.1: Nee, misschien wel eens naar gekeken. Maar verder niet echt om een stuk aan de stal te zetten hoor.

Interviewer: U bent nog geen vergunningen aan het aanvragen.

Dairy Farmer 7.1: Nee, nee.

Interviewer: Goed, dat was de grootste vraag.

(...) Niet relevant stuk over de tijd

Interviewer: Goed, wanneer begint u over het algemeen rekening te houden met de hervormingen. Anticipeert u er van tevoren al op? Laten we 2003 pakken als voorbeeld daarvan.

Dairy Farmer 7.1: Nou, ik wacht wel tot de regel wordt ingevoerd, en ik heb sowieso niet zoveel moeten doen.

Interviewer: Wachtte u met dingen te doen tot het werd ingevoerd omdat het niet zoveel was, of had u dat anders aangepakt als het wel omvangrijk was geweest?

Dairy Farmer 7.1: Ja, dan moet je er vantevoren rekening mee houden, dan was ik er eerder mee begonnen.

Interviewer: Okay, en waarom besluit u op voorgaande manier met de hervormingen om te gaan, en niet op een andere manier? Waren er andere alternatieven geweest?

Dairy Farmer 7.1: Ik denk het niet. We willen gewoon zelfvoorzienend blijven, en een eenmansbedrijf blijven, dat is het mooiste.

Interviewer: En binnen dat kader waren er geen alternatieven voor u om te reageren op de hervormingen.

Dairy Farmer 7.1: Nee.

Interviewer: En heeft u bepaalde strategische beslissingen later nog aangepast of ongedaan gemaakt?

Dairy Farmer 7.1: Nee.

Interviewer: Niet, okay. En wat is het doel van uw strategische beslissingen? Je kan bijvoorbeeld gaan voor winstmaximalisatie, maar het is ook mogelijk om te gaan om gewoon een mooie boterham te verdienen en het bedrijf voort te zetten. En er kunnen ook nog andere doelen zijn.

Dairy Farmer 7.1: Ja, heel duidelijk die tweede. Ik mik ook wel op winst, maar ik wil gewoon niet zo'n heel groot bedrijf hebben. Dan zit daar misschien wel een hele grote winst aan vast, maar daar kleeft

ook een risico aan. Ik ben liever dat het zeker is dat ik het goed over kan geven. In Amerika zijn al die hele grote bedrijven ook niet allemaal goed gegaan. Dat kan hier ook gebeuren, met al die prijsschommelingen die nu plaats hebben gevonden. Op 20 cent kunnen wij ook niet blijven bestaan.

Interviewer: Maar met deze nieuwe regelingen is het natuurlijk wel zo dat 20 cent nog wel eens terug zal kunnen komen. En wat doet u om zich daarop voor te bereiden?

Dairy Farmer 7.1: Nou, daar kan je je niet op voorbereiden, daar kan je ook niet op uitbreiden. Iemand met duizend koeien kan met 20 cent ook niet bestaan.

Interviewer: Nee, dat is helder. Ik heb hier een briefje met daarop een afbeelding. Ik wil aan u vragen of u kunt aangeven of er factoren zijn die uw reactie hinderen of juist catalyseren, zoals staat aangegeven in die afbeelding.

Dairy Farmer 7.1: Nou, dat weet ik niet. De schuren die we hebben beperken ons nu natuurlijk nog wel. Het quotum zorgt er ook voor dat we niet meer kunnen bijkopen natuurlijk, dus in dat op zicht is dat ook een beperkende factor.

Interviewer: Zijn er nog factoren vanuit FrieslandCampina die effect hebben op hoe u reageert?

Dairy Farmer 7.1: Nee. Dat zeggen ze nou ook, de mensen die nou dubbel gaan produceren, die melk nemen ze ook af.

(...) Niet relevante herhaling

Interviewer: En welke informatiebronnen raadpleegde u voor het maken van deze beslissingen? Welke informatie neemt u tot zich voor u een besluit neemt?

Dairy Farmer 7.1: Ja, de kranten lezen. En vergaderingen enzo.

Interviewer: En wat voor vergaderingen zijn dat dan?

Dairy Farmer 7.1: Nou, de studieclub en van FrieslandCampina, de LTO. Die bezoek ik wel. En de vakbladen, Boerderij, Stal en Akker, Oogst, je hebt zoveel om te lezen. Kijken wat voor adviezen daarin worden gegeven.

Interviewer: En heeft u het idee dat u veel oppikt van andere mensen, van wat zij doen in die bladen?

Dairy Farmer 7.1: Ja, daar pik ik wel wat van op, want anders hoef ik het niet te lezen.

Interviewer: En heeft u ook het idee dat u in dat opzicht zelf een vernieuwer bent? Dat andere mensen van u zouden leren.

Dairy Farmer 7.1: Nee, wij zijn niet zo vooruitlopend, niet zo vernieuwend.

Interviewer: En als we gaan kijken naar personen, welke personen helpen u bij het maken van beslissingen? Ik neem aan dat u met elkaar praat.

Dairy Farmer 7.1: Ja, dat natuurlijk. De boekhouder of de Rabo ofzo. Als dat nodig is wel.

Interviewer: Voor wat voor soort beslissingen raadpleegt u de boekhouder of de Rabobank?

Dairy Farmer 7.1: Ja, als het financiële zaken betreft. Als er geld moet zijn, moet je bij de Rabobank zijn he.

Interviewer: Dan een vraag die ik op twee verschillende manier ga stellen. Ik stel hem eerst gewoon. Is uw algemene strategische oriëntatie veranderd door de hervormingen die hebben plaatsgevonden, door Europa?

Dairy Farmer 7.1: Nee, dat niet.

Interviewer: Dan zou ik u willen vragen om allebei op deze pagina te kijken naar deze vier types bedrijven. Zou u dan alstublieft kunnen aangeven bij welk type bedrijf u zichzelf het beste vindt passen. En dat dan voor twee momenten, namelijk voor 2001/2002 en voor de situatie momenteel.

Dairy Farmer 7.1: Dat weet ik niet hoor.

Dairy Farmer 7.2: Ik denk de eerste dan.

Interviewer: En waarom?

Dairy Farmer 7.2: Ja, omdat die andere drie het niet zijn.

Interviewer: En bent in beide tijden dan de eerste geweest, zowel tien jaar terug als momenteel?

Dairy Farmer 7.2: Ja dat denk ik wel.

Interviewer: Welke woorden uit dat stukje slaan het meest op uw bedrijf heeft u het idee?

Dairy Farmer 7.2: Ja, dat zou ik zo niet weten.

Dairy Farmer 7.1: Nou, dan houden we het daar toch gewoon op.

Interviewer: Okay, dan houden we het daarop. En welke factoren hebben over het algemeen een grote invloed op uw bedrijfsresultaat?

Dairy Farmer 7.1: Ja, de melkprijs.

Interviewer: En daarbuiten, heeft u het idee dat uw strategie een effect heeft op het bedrijfsresultaat? Dat wat u doet een effect heeft op uw resultaat?

Dairy Farmer 7.1: Ja, dat denk ik wel.

(...) Niet relevante herhaling

Dairy Farmer 7.1: Zijn er nog meer dingen waar u nu op terugkijkt, waarvan u denkt, dat had ik nu anders

gedaan?

Dairy Farmer 7.1: Nee, misschien had ik beter eerst meer melk kunnen kopen en niet die grond. Maar dat wist ik toen niet he. Maarja, grond blijft zijn waarde behouden en melk is over drie jaar gedaan, met dat quotum.

Interviewer: En als u kijkt in het algemeen, hoe effectief beschouwt u uw strategisch reactie dan ten opzichte van andere melkveehouders, op een schaal van 1 tot 5? En effectief kunt u heel breed opvatten natuurlijk.

Dairy Farmer 7.1: Ja, wel een vier.

Interviewer: Een vier, okay, u heeft ook echt het idee dat de maatregelen die u genomen heeft ook echt bijdroegen aan de doelen die u voorstond, bedrijfsbehoud en een resultaat waarmee u een goede boterham kunt verdienen.

Dairy Farmer 7.2: Ja.

Interviewer: Okay, en zijn er dan nog factoren die een invloed hebben gehad, net zoals op dat papier dat ik zojuist liet zien, op de relatie tussen uw strategie en uw resultaat? Zijn er factoren die het resultaat van uw strategie beperken of catalyseren?

Dairy Farmer 7.1: Nee, dat denk ik niet.

--End of interview--