

BEDRIJFSECONOMISCH ONDERZOEK EN VERBETERING VAN HET BEDRIJFSBEHEER IN DE LANDBOUW

door *Ir J. F. van Riemsdijk*

Werd in het vorig artikel ¹⁾ opgemerkt, dat kostprijsberekening in de landbouw in vele landen geen aanvaarde zaak is, dit geldt evenzeer voor het bedrijfseconomisch onderzoek, dat de verbetering van het bedrijfsbeheer beoogt. Toch is er ruimte voor planning en voor efficiëncy-contrôle, want al is de landbouw als bedrijfstak ongetwijfeld gekenmerkt door een eerbiedwaardige ouderdom, men kan niet zeggen, dat met de jaren ook de wijsheid in zodanige mate gekomen is, dat het bedrijfsbeheer er geen moeilijkheden meer geeft. Ook in de landbouw is de spreiding van de rentabiliteit van bedrijven, welke onder vrijwel overeenkomstige omstandigheden verkeren, steeds en overal opmerkelijk groot. Voor een deel wordt deze spreiding veroorzaakt door allerlei factoren, waarover de boer geen macht heeft. Een ander deel staat echter wel degelijk onder invloed van de vele handelingen in het bedrijf en dus van de boer zelf, die tot deze handelingen besluit.

Het is geen wonder, dat de variatie in bedrijfsuitkomsten zo groot is. Vooral in de landbouw bestaat het bedrijfsbeheer uit het behandelen van een bonte veelheid van problemen, terwijl de omstandigheden, waarin deze zich voordoen, in allerlei opzichten variëren.

Er zijn vele en velerlei problemen. In bijna elk bedrijf zijn meerdere combinaties mogelijk van de verschillende gewassen en het vee; per product kan bovendien de intensiteit van de teelt variëren. Tevens kan men de voor de uitvoering van het werk benodigde inventaris afstellen op één van de vele mogelijke combinaties van arbeiders, werktuigen en trekkracht. Deze vragen zijn voor de boer voortdurend van belang door de wijzigingen der prijsverhoudingen en door de ontwikkeling van de landbouwtechniek. Rekening houdende met de grond, het kapitaal en de arbeid waarover hij beschikt, moet de boer er naar streven, zijn gehele bedrijfsplan, dus zowel zijn teeltplan als zijn inventaris, steeds zoveel mogelijk in overeenstemming te doen zijn met de zich ontwikkelende mogelijkheden. Hiervoor zal hij moeten begroten, welk effect hij mag verwachten van allerlei wijzigingen in zijn bedrijfsinrichting, om uit deze alternatieven de goede keuze te doen. Een verkeerde begrotingstechniek en onjuiste basisgegevens zullen uiteraard tot foutieve beslissingen leiden. Het is natuurlijk van belang de kans op misgrepen zoveel mogelijk te voorkomen. Het bedrijfseconomisch onderzoek zal daardoor ten doel moeten hebben: verbetering van deze planningswerkzaamheden.

De omstandigheden, waarin de bovenstaande problemen zich voordoen, zijn in allerlei opzichten — vaak op korte termijn, d.w.z. binnen één productiecycclus — sterk aan wisselingen onderhevig, terwijl de betekenis van deze wisselingen veelal moeilijk te beoordelen is. Planning op lange termijn is daardoor moeilijk; de kans op een verkeerde keuze zal steeds vrij groot zijn. Bovendien zal men, afgezien van de vraag, of men uit de verschillende mogelijkheden de beste gekozen heeft, moeten zorgen, dat wat men gekozen heeft, ook zo goed mogelijk wordt uitgevoerd. Daar ook binnen het oogstjaar de omstandigheden vaak sterk wijzigen, is dit laatste geen eenvoudige taak.

¹⁾ Prof. Dr J. Horring, Enige fundamentele vraagstukken van de kostprijsberekening in de landbouw in vogelvlucht, in het Mei-nummer van dit blad.

In verband hiermede kan men zich afvragen, of wel belangrijke bijdragen tot het verbeteren van het bedrijfsbeheer verwacht mogen worden van het bedrijfseconomisch onderzoek. Uit landbouwkringen stamt dan ook de oude uitdrukking: bedrijven inrichten en besturen zijn zaken, welke in de praktijk moeten worden geleerd. Ook in tijden, waarin de landbouwtechniek geen snelle ontwikkeling doormaakte, was men blijkbaar van oordeel, dat men veel ervaring nodig heeft om het bedrijf goed te kunnen beheren. Dat men aan ervaring grote betekenis toekent, houdt in, dat men ook in de landbouw meent in belangrijke mate lering te kunnen trekken uit hetgeen men zelf waarneemt en doet. Men kan dus blijkbaar leren de omstandigheden beter te beoordelen en daardoor betere beslissingen nemen ten aanzien van verschillende problemen, waarvoor men gesteld wordt.

De ervaring kan men beschouwen als het resultaat van een soort controle op hetgeen men gedaan heeft, of in het verband waar het hier om gaat, op de efficiëncy van de bedrijfsvoering. In de praktijk van het landbouwbedrijf is deze controle tot nu toe veelal een kwestie van geheugenwerk, deels intuïtie en deels overleg, waarbij potlood noch papier te pas komen.

Bedrijfseconomisch onderzoek zal al veel nut kunnen afwerpen, als het de boer aanleiding geeft de efficiëncy-controle meer als bewuste handeling uit te voeren, systematisch van opzet en zo goed mogelijk gedocumenteerd. Sinds enkele jaren wordt dan ook in de eerste plaats getracht de efficiëncy-côntrole te bevorderen, op basis van de gegevens welke door een betrekkelijk eenvoudige bedrijfsanalyse worden verkregen.

Bedrijfsanalyse als basis voor de efficiëncy-controle

De documentatie, welke in het vorige artikel is genoemd, levert ook de gegevens voor de bedrijfsanalyse, welke een verbetering van de efficiëncy van de bedrijfsvoering beoogt.

De bedrijfsanalyse is in de eerste plaats bedoeld voor het gebruik ten behoeve van de bedrijven, waarop de gegevens betrekking hebben. Om profijt te kunnen trekken van deze analyse heeft men niet alleen gegevens nodig van een aantal boekjaren, doch ook van een aantal overeenkomstige bedrijven. De gegevens kunnen dan door samenwerking van de boeren met de Voorlichtingsdienst worden gebruikt voor onderlinge bedrijfsvergelijking. Hierbij kan de efficiëncy van elk bedrijf worden getoetst aan hetgeen in andere bedrijven gedaan en bereikt is. De ervaringen, welke bij deze vergelijking in verschillende jaren worden opgedaan, kunnen vervolgens via de Voorlichtingsdienst ook ten goede komen aan andere boeren, die niet direct bij de bedrijfsvergelijking betrokken zijn geweest.

De thans gevolgde analysemethode is ontwikkeld op basis van hetgeen op dit gebied o.a. in de Verenigde Staten reeds bestond. De wijze, waarop de bedrijfsgegevens worden verwerkt, is betrekkelijk eenvoudig.

De aandacht wordt vooral gericht op drie facetten:

1. de uitkomst van het bedrijf als geheel;
2. de opbrengst van elk product afzonderlijk (hoeveelheid en prijs);
3. de kosten van het werk van het bedrijf als geheel (arbeidsloon, trekkracht en werktuigkosten, kosten van werk door derden — bijv. loondorsen, -ploegen, -sproeien e.d.).

Dat deze facetten apart worden vermeld, betekent niet dat de onderlinge samenhang der verschillende punten buiten beschouwing kan blijven.

De gegevens over deze punten worden aangevuld met bijzonderheden over de bedrijfsvoering en over de omstandigheden, waaronder deze plaats vond, voor zover ze op eenvoudige wijze kunnen worden aangegeven. Het totaal der gegevens van een aantal overeenkomstige bedrijven wordt in een overzicht bewerkt en uitgereikt aan de deelnemende boeren en aan de Voorlichtingsdienst.

In vergelijking met hetgeen van overeenkomstige bedrijven en productieperioden bekend is, geven de eindcijfers over de uitkomst²⁾ van een bedrijf aan, of deze al of niet bevredigend is geweest. Het vergelijken van de eindcijfers geeft uiteraard geen inzicht in de factoren, welke oorzaak zijn geweest van het beter of minder goede resultaat.

Deze factoren kunnen gelegen zijn in omstandigheden, waaraan de boer, althans in de loop van het productieproces, weinig of niets kon veranderen. Dit betreft de economische en natuurlijke omstandigheden in de beschouwde periode en — in mindere mate — de hoeveelheid productiemiddelen, waarover men per bedrijf beschikte.

Een andere groep van factoren hangt echter wel in hoge mate van de boer zelf af. Deze factoren betreffen enerzijds de wijze, waarop hij de eerstgenoemde groep heeft beoordeeld voor het bepalen van de handelingen waaruit de bedrijfsvoering bestaat en anderzijds de wijze, waarop hij deze handelingen heeft uitgevoerd.

Om na te gaan, of de tweede groep factoren oorzaak is geweest van een ten opzichte van andere bedrijven of productieperioden afwijkend bedrijfsresultaat, wordt eerst de aandacht gericht op de bereikte opbrengsten. Per product worden in de overzichten der bedrijfsanalyses vermeld de opbrengst in geld en de componenten hoeveelheid en prijs.

De op de verschillende bedrijven bereikte prijzen kunnen worden vergeleken met het verloop der marktprijzen voor producten van overeenkomstige kwaliteit. Rekening houdende met het tijdstip van verkoop kan worden beoordeeld hoe de boer zijn handelsfunctie heeft vervuld. Of hier oorzaken liggen voor een afwijkend bedrijfsresultaat, is dus vrij eenvoudig vast te stellen.

Of men qua opbrengst in natura heeft bereikt, wat onder de gegeven omstandigheden mogelijk was, is niet zo eenvoudig na te gaan. Door overeenkomstige bedrijven te vergelijken kan men ook op dit punt wel aanwijzingen krijgen, voor zover het gaat om belangrijke opbrengstverschillen.

Dat slechts in grove trekken een oordeel mogelijk is, hangt samen met de vele factoren, waarmee op dit punt rekening gehouden moet worden, terwijl tevens het effect van elke factor afzonderlijk niet voldoende te beoordelen is.

Ook tussen overeenkomstige bedrijven bestaan nog allerlei verschillen. De aard van de grond kan bijv. precies gelijk zijn, maar de bemestings-toestand, ontwatering e.d. niet. Gegevens over deze punten zijn slechts ten dele of globaal bekend. In hoeverre de opbrengst van een bedrijf in dezelfde periode ook op andere bedrijven bereikbaar is geweest, is dus slechts bij benadering te zeggen.

Bovendien zijn er vrijwel steeds verschillen tussen de bedrijven in teeltplan en intensiteit van de teelt van elk product. Dit geldt zowel voor gewassen als voor vee. In de overzichten van de bedrijfsanalyse worden

²⁾ Hoe de uitkomst der bedrijven wordt berekend, hetzij als netto-overschot (ondernemersloon en -winst), arbeidsinkomen of gezinsinkomen e.d. is hier niet van belang.

hierover uiteraard ook gegevens opgenomen. Bij het beoordelen van de opbrengsten dient met de verschillen op deze punten rekening te worden gehouden. De betekenis van deze verschillen is veelal echter onvoldoende bekend. In welke mate ze oorzaak zijn van verschillen tussen de uitkomsten der bedrijven kan daardoor dan ook niet voldoende nauwkeurig worden aangegeven.

Daar over het effect van bovengenoemde factoren talrijke onzekerheden bestaan, is ook slechts in grote lijn te beoordelen, in welke mate bij de teelt als zodanig voldaan is aan de eisen van gewassen en vee. Over de teelt der verschillende producten zijn tenslotte niet voldoende gegevens bekend om eventueel te kunnen aangeven, welke handelingen afzonderlijk oorzaak zijn geweest van afwijkende opbrengsten in natura.

Ook ten aanzien van de beoordeling van de kosten van het werk gelden allerlei beperkingen. Daar deze kosten in belangrijke mate afhangen van het teeltplan (gewassen en vee), is directe beoordeling van deze kosten voor het gehele bedrijf niet mogelijk door middel van bedrijfsvergelijking. Bij het bespreken van de analyse der opbrengsten is er reeds op gewezen, dat ook tussen overeenkomstige bedrijven nog meer of minder belangrijke verschillen bestaan in kwaliteit van de grond, teeltplan, intensiteit der verschillende teelten. Om toch een, zij het globale, beoordeling mogelijk te maken, worden kosten van het werk getoetst door middel van normen. Daar bij de analyse toch volstaan moet worden met een globale maatstaf, worden de genoemde normen gebruikt voor het beoordelen van bedrijven waar dit eigenlijk niet toelaatbaar is. De normen zouden — evenals dit het geval is voor de werkelijke kosten van bewerking — moeten samenhangen met grootte van het bedrijf, grondsoort, bouwplan, veebezetting, intensiteit van de teelten, arbeids-, trekkracht- en werktuigvoorziening, en moeten weergeven, wat zich bij goede efficiëncy ten aanzien van de uitvoering van het werk zal voordoen onder bepaalde omstandigheden. De beschikbare gegevens laten echter het opstellen van dergelijke verfijnde normen niet toe. De normen, waarmee gewerkt wordt, zijn die welke worden verkregen bij de reeds door Prof. Horry besproken berekeningen over de type-bedrijven. Zij hebben betrekking op de kosten van het werk per product onder „gemiddelde omstandigheden”. Met behulp van de gegevens over het teeltplan van een bepaald bedrijf worden „kosten volgens norm” berekend voor het gehele bedrijf, waarna de werkelijke kosten van het werk van dat bedrijf worden uitgedrukt in procenten van deze „kosten volgens norm”. De verschillen tussen deze percentages van overeenkomstige bedrijven geven aanwijzingen, dat bepaalde bedrijven het werk efficiënter uitvoeren dan andere. Deze aanwijzingen zijn echter slechts globaal, door verschillen in omstandigheden tussen de bedrijven bij de uitvoering van het werk als geheel, of bij bepaalde werkzaamheden. Verder eventueel ook door verschillen tussen de gevolgde werkmethoden of tussen de gebruikte combinaties van arbeiders, trekkracht en werktuigen. Bovendien worden niet voldoende details over het werk op elk bedrijf genoteerd om na te kunnen gaan, of het bepaalde werkzaamheden zijn, waar zich verschillen voordoen, dan wel of meer in het algemeen de organisatie van het werk het zwakke punt is.

Het is dus geenszins zo, dat met het constateren van de vaak grote verschillen tussen de uitkomsten der bedrijven door middel van de bedrijfsanalyse tegelijk ook de oorzaken van deze verschillen gevonden zijn en

— voor zover deze bij de boer zelf liggen — in beginsel dus de mogelijkheid om deze oorzaken op te heffen. De bedrijfsanalyse en de daarbij aansluitende onderlinge bedrijfsvergelijking geven geen pasklare middelen voor het verbeteren van de winstgevendheid der bedrijven, echter wel een belangrijke basis om tot deze verbetering te komen. Van deze basis kan voor een bedrijf slechts een goed gebruik worden gemaakt, als men tevens beschikt over een grondige kennis van dat bedrijf. In samenwerking met de Voorlichtingsdienst zal de boer dan aandacht kunnen besteden aan de vraag, of hij aan de gewassen en het vee op het juiste tijdstip die zorgen heeft besteed, welke onder de gegeven omstandigheden de meest aangewezen waren voor het benaderen van een optimale productie. Vervolgens ook of hij het werk, dat voor de verzorging van grond, gewas en vee verricht is, zo doelmatig mogelijk heeft georganiseerd en uitgevoerd. En tenslotte, of hij zich bij aan- en verkoop voldoende heeft ingesteld op de ontwikkeling der aankoop- en afzetmogelijkheden.

Begrotingen ten behoeve van het bedrijfsbeheer

Per bedrijf is efficiëncy-controle nodig en mogelijk op basis van de in een bepaalde periode geconstateerde „input — output” relaties. Hierbij kan op meer of minder bevredigende wijze worden nagegaan of datgene, wat men bij het ten uitvoer brengen van een bepaald productieplan heeft gedaan, efficiënt was. De in een bepaald boekjaar verkregen bedrijfsgegevens zijn uiteraard zonder meer niet geschikt als basis voor de keuze van het productieplan. Dit is pas het geval, als uit de gegevens van meerdere jaren de genormaliseerde input-output relaties zijn afgeleid en inzicht is verkregen in de variatie, welke deze relaties vertonen onder invloed van de niet-beheersbare variabele factoren.

Afgezien van de vraag, of men zich een juist beeld kan vormen van de te verwachten prijzen, is het in beginsel niet moeilijk voor een bepaald bedrijf de beste combinatie te vinden. De eisen, waaraan dit plan moet voldoen, zijn duidelijk. Zo zal men uiteraard die producten moeten telen, waarvan het grootste netto-overschot te verwachten is. Ook zal de intensiteit voor elk product zodanig moeten zijn, dat de kosten van de laatste hoeveelheid productiemiddelen worden gedekt door de waarde van de daarmee verkregen opbrengsten, terwijl deze waarde voor alle producten gelijk moet zijn.

De totale integrale opbrengsten en kosten van de verschillende producten geven voor het bepalen van het productieplan zonder meer dus niet het goede uitgangspunt. Het splitsen van de kosten in vaste en variabele is een noodzakelijke aanvulling.

Per product moet tevens bekend zijn, wat normaal het verloop is van kosten en opbrengsten bij verschillende intensiteit van de teelten, dus van de differentiële kosten en opbrengsten (input-output curves). Deze eisen gaan veel verder dan die, waaraan de in het vorige artikel genoemde kostprijsberekeningen voor het overheidsbeleid moeten voldoen. Zijn voor deze laatste berekeningen in bevredigende mate gegevens beschikbaar, voor het opstellen van begrotingen voor het bedrijfsbeheer is dit nog niet het geval.

Ondanks de daaraan verbonden tekortkomingen, moet voorlopig nog worden gewerkt met de berekeningen, welke zijn opgezet in het kader van het typebedrijf. Wanneer de nodige voorzorgen in acht worden genomen zijn deze berekeningen ongetwijfeld ook nuttig t.b.v. het bedrijfsbeheer. Men moet deze berekeningen dan echter in de eerste plaats zien als een

voorbeeld. Voor het nemen van beslissingen voor bedrijven in een bepaald gebied kan men teruggrijpen op de gegevens van het typebedrijf, dat voor dit gebied karakteristiek is. De karakteristiek geldt echter voor de gemiddelde productiemogelijkheden in een gebied en voor het (in doorsnee) vakkundig bedrijfsbeheer. Op bedrijven, waar deze gunstiger of ongunstiger liggen, zullen de verhoudingen tussen kosten en opbrengsten afwijken van die van het typebedrijf. Om geldig te zijn voor een bepaald bedrijf moet dan ook worden nagegaan, welke wijzigingen daarvoor in de typeberekeningen worden aangebracht. De boeren kunnen dit zelf doen, in overleg met de Voorlichtingsdienst. De rapporten over de typebedrijven bevatten hiervoor voldoende specificaties over de meeste onderdelen van de bedrijfsvoering. Bovendien levert de in het voorgaande besproken bedrijfsanalyse allerlei aanknopingspunten voor het waarderen van de verschillen tussen het bepaalde bedrijf en het typebedrijf. Het nut van een dergelijke typeberekening is niet, dat de boer op basis daarvan allerhande begrotingen kan maken, die voldoende nauwkeurig zijn om bij het bedrijfsbeheer beter gefundeerde beslissingen te nemen dan op basis van feeling mogelijk is. In bepaalde opzichten zal dit wel het geval zijn. Bij het bepalen van het teeltplan kan de aandacht beter worden gericht op het te verwachten gedrag van de variabele kosten. De typeberekening bevat op dit punt voldoende elementen om dit gedrag op bevredigende wijze te benaderen. In vele andere opzichten lukt dit echter niet. Voor het beoordelen van de optimale intensiteit bij bepaalde teelten of de doelmatigste combinatie van arbeiders, trekkracht en werktuigen zijn meestal niet voldoende gegevens beschikbaar. Men kan trachten zich te behelpen met verschillende gegevens van het technisch landbouwkundig onderzoek. De resultaten van proefvelden over bemesting en plantenteelt, van voederproeven met verschillende diersoorten, van onderzoek over de werkmethoden e.d. leveren ongetwijfeld bruikbare aanknopingspunten. De gegevens van deze onderzoekingen hebben echter vaak niet betrekking op de omstandigheden, die zich in bedrijfsverband voordoen. Verder is het de vraag, of de gegevens overigens in voldoende mate geldigheid bezitten voor andere omstandigheden dan die, waaronder ze verkregen zijn.

Toch is het nuttig, dat ervaring wordt opgedaan met het opstellen van begrotingen voor praktijkbedrijven, mits men voldoende kritisch blijft ten opzichte van de uitkomsten van de berekeningen. Men is immers gedwongen zich over alle onderdelen van het bedrijfsbeheer goed te beraden, ook al heeft men voor een kwantitatieve waardering van allerlei factoren onvoldoende basisgegevens beschikbaar. Het is zeer de vraag, of de risico's van bepaalde combinaties voldoende in de berekeningen te verdisconteren zijn, of voldoende rekening te houden is met de eisen t.a.v. het in stand houden van de productiviteit van het bedrijf en met de wijze waarop de teelten bij verschillende omvang in het bedrijf passen (concurrerende, complementaire en supplementaire effecten). Hiervoor kunnen aanwijzingen worden verkregen uit vergelijkingen van nacalculaties van een aantal begrotingen en de analyses van de werkelijke bedrijfsuitkomsten over dezelfde periode.

Het is te verwachten — de reeds verkregen ervaring wijst er op — dat men zich in kringen van landbouwers, Voorlichtingsdienst, landbouwtechnisch en bedrijfseconomisch onderzoek gelijkelijk bewust wordt, dat de vele vragen van de landbouwpraktijk slechts door de gezamenlijke aanpak kunnen worden opgelost. Dit vraagt samenwerking bij de probleemstelling en bij het bepalen van de methode van onderzoek, die moet worden ge-

volgd. Momenteel is het tot verdere ontwikkeling brengen van deze samenwerking een punt van zeer groot belang.

In aansluiting op het bovenstaande zij nog gewezen op een bijzonder aspect, dat zich vooral bij de kleine landbouwbedrijven veelvuldig voor doet. Vaak zijn op bedrijven van minder dan tien ha meer arbeidskrachten aanwezig (gezinsleden) dan bij een efficiënte organisatie van het werk nodig zijn voor een goede verzorging van gewassen en vee.

Door middel van normen kan voor elk bedrijf op eenvoudige wijze worden berekend, in welke mate meer arbeidskracht beschikbaar is dan effectief wordt aangewend. Daartoe zijn slechts benodigd: per bedrijf gegevens over bedrijfsgrootte, arbeidsbezetting, bouwplan en veebezetting en voor elk afzonderlijk gebied per product (gewas, diersoort) gegevens over de hoeveelheid werk (arbeidsuren), welke bij efficiënte werkmethode moet worden verzet voor een goede verzorging van een desbetreffend product.

Uit de complete bedrijfsanalyse is gebleken, dat de bedrijfsuitkomsten in sterke mate afhankelijk zijn van het arbeidseffect, d.i. de verhouding tussen een aantal arbeidskrachten van een bedrijf en de hoeveelheid werk, welke er — berekend met behulp van de bovengenoemde normen — moest worden verzet. Bij een laag arbeidseffect, weinig werk per arbeidskracht, moet de bedrijfsvoering overigens wel zeer efficiënt zijn om tot een bevredigend bedrijfsresultaat te kunnen komen; dit is vaak niet het geval.

Van de mogelijkheid op eenvoudige wijze het arbeidseffect na te gaan, wordt bij de voorlichting aan de kleinere bedrijven steeds meer gebruik gemaakt. Men tracht de boeren er toe te bewegen, de bedrijfsvoering beter in te stellen op de beschikbare arbeidskrachten. Op bedrijven, waar de arbeid niet voldoende wordt benut, zal een meer arbeidsintensieve teelt binnen zekere grenzen — via hogere kosten en opbrengsten — meestal leiden tot een verbetering van het inkomen per bedrijf. De arbeid is in dit geval immers tot de vaste kosten te rekenen; de prijzen- en afzetverhoudingen zullen meestal een extra-opbrengst toelaten, welke in meer of mindere mate groter is dan de variabele kosten.

