

BEDRIJFSBESLISSINGEN

Noodzaak In de komende jaren staan veel boeren voor moeilijke beslissingen. Als de landarbeiderslonen even sterk blijven stijgen als in de afgelopen 20 jaren, kosten deze arbeiders hun boer over tien jaren ruim 20 000 gld. per jaar. Boeren, die willen delen in deze welvaartsstijging zullen moeten beslissen hoe zij de structuur van hun bedrijf kunnen aanpassen bij de gewijzigde omstandigheden. Sommige zullen zelfs moeten beslissen of zij al dan niet boer zullen blijven. Dit zijn moeilijke beslissingen, waarvan veel afhangt voor de boer en zijn hele gezin. Het blijkt dat de boeren die deze beslissingen het meest systematisch overwegen de beste bedrijfsresultaten behalen. Daarom zullen we hier bespreken hoe een weloverwogen bedrijfsbeslissing het beste kan worden genomen.

Werkwijze Een boer die goed overwogen beslissingen neemt zal in het algemeen als volgt te werk gaan:

probleem Hij vraagt zich van tijd tot tijd af of hij met zijn bedrijfsbeleid „goed zit” en zal op deze wijze eerder ontdekken dat er sprake is van een probleem dat om een oplossing vraagt.

mogelijke oplossingen Hij zoekt systematisch naar mogelijke oplossingen voor zijn probleem en beperkt zich niet tot de voor de hand liggende mogelijkheden.

gevolgen overzien Hij zal proberen een zo goed mogelijk inzicht te verkrijgen in de gevolgen van elke oplossing (voor- en nadelen).

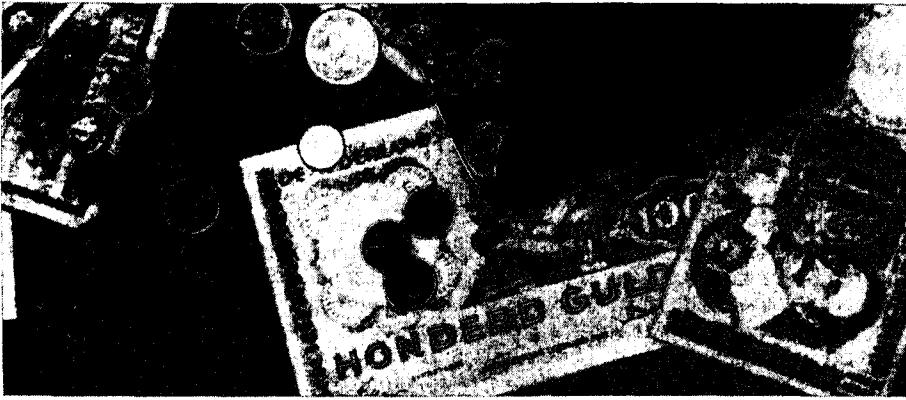
beslissingsstrategie Hij bepaalt hierop aansluitend aan welke combinatie van gevolgen hij de voorkeur geeft.

uitvoering keuze Op grond hiervan kiest hij een bepaalde oplossing en legt er zich dan op toe de genomen beslissing uit te voeren.

controle Hij controleert van tijd tot tijd of de gewenste resultaten inderdaad zijn bereikt (zie *probleem*).

Probleem Naarmate de boer de problemen, waar hij in zijn bedrijf in de komende jaren voor komt te staan, sneller onderkent, zal hij betere beslissingen kunnen nemen. Helaas wordt vaak pas een oplossing gezocht voor een probleem als er acute moeilijkheden ontstaan en niet als onderdeel van een planning op langere termijn. Veel boeren zijn enige jaren na een verbouwing tot de ontdekking gekomen, dat toch nog op te korte termijn gedacht was. Van de noodzaak tot voldoende eigen vermogensvorming door een boerenzoon wordt men vaak pas doordrongen tegen de tijd van bedrijfsopvolging. Boeren die veel contacten hebben buiten hun directe woon-omgeving met andere ondernemers, voorlichters en onderzoekers, blijken de problemen op hun bedrijf het beste te onderkennen.

Mogelijke oplossingen Alleen wanneer de boer er vanuit gaat dat het probleem door eigen initiatief opgelost kan worden, zal hij in het algemeen gaan zoeken naar een oplossing. Als men er bijvoorbeeld vanuit gaat dat de moeilijkheden uitsluitend moeten worden opgelost door de prijspolitiek van de regering, zal men niet geneigd zijn om te zoeken naar een oplossing die men zelf in de hand heeft. Het ligt voor de hand dat eerst gedacht wordt aan oplossingen waarmee men vertrouwd is.



boeren die willen delen in de welvaartsstijging moeten beslissen hoe zij hun bedrijf kunnen aanpassen bij de gewijzigde omstandigheden

Men beperkt zich dan bijvoorbeeld tot oplossingen binnen het bedrijfstype dat men nu heeft of denkt alleen aan produktierichtingen die voorkomen op het bedrijf van familie of goede kennissen. Als een dergelijke voor de hand liggende oplossing is gevonden is de natuurlijke neiging deze oplossing direct uit te gaan werken. Hierdoor kan het echter aan de aandacht ontsnappen dat er nog een betere oplossing bestaat. Men gaat daarom tegenwoordig wel over tot „brainstorming”, waarbij een groepje mensen zo veel mogelijk oplossingen voor een bepaald probleem bedenkt zonder zich meteen af te vragen of deze oplossingen wel geschikt zijn.

Gevolgen overzien Natuurlijk zijn de gevolgen van een beslissing, zeker op een landbouwbedrijf, nooit volledig te overzien, maar dit neemt niet weg dat het gewenst is datgene wat men wel kan overzien, zo veel mogelijk in getallen uit te drukken. Hiervoor zijn de laatste jaren door de landbouweconomen verschillende methoden ontwikkeld, zoals „program planning” en „lineaire programmering”. Er zijn goede voorlichters, die u hiermee wel kunnen helpen. Als u bijvoorbeeld dus niet kunt overzien wat de varkensprijzen de komende jaren zullen zijn, kunt u deze berekeningen ook uitvoeren met verschillende prijzen, zodat u weet of u nog boer kunt blijven als deze prijzen onverhoopt de eerstkomende twee jaar slecht zouden blijken te zijn. Daarbij kunt u ook een schatting maken van de kans, dat elk van deze prijzen zal voorkomen. Zonder enigszins te gokken kan men geen belangrijke bedrijfsbeslissingen nemen, maar men beperkt het risico van een verkeerde beslissing, als men zich goed realiseert waar men gegokt heeft.

Beslissingsstrategie Sommigen volgen een heel eenvoudige strategie en berekenen alleen maar welk bedrijfsplan de boer het hoogste inkomen geeft. In de praktijk streven de boeren echter ook naar veel andere doeleinden. Op veel bedrijven, waar vader en zoon samenwerken, zou men bijvoorbeeld meer kunnen verdienen als de zoon als arbeider of bedrijfsverzorger elders ging werken. Toch geeft men de voorkeur aan samen op één bedrijf werken; omdat men graag als gezin bij elkaar blijft; omdat de vader het wel eens wat kalmer aan wil gaan doen of soms zelfs omdat men niet weet dat deze samenwerking ongunstig is voor het inkomen. Een beslissingsstrategie zou hier kunnen zijn: kies het bedrijfsplan, dat het hoogste inkomen oplevert voor het gezin, maar waarbij vader en zoon samenwerken op het bedrijf, tenzij zij minstens 3 000 gld. per jaar meer zouden verdienen als de zoon elders ging werken. Dit is één van de mogelijke wijzen waarop men deze beide doeleinden in een strategie kan combineren.

Andere doeleinden waar boeren naar kunnen streven zijn: een zeker inkomen; vrije tijd; niet sterk gebonden aan het bedrijf; onafhankelijk zijn in de bedrijfsbeslissingen van buren en loonwerkers en boer blijven met een bepaald bedrijfsplan, dat in de omgeving in aanzien staat en waar men plezier in heeft. Ieder zal voor zichzelf moeten beslissen hoe belangrijk deze en dergelijke doeleinden voor hem zijn. Een duidelijke beslissing hierover leidt gewoonlijk tot de meest bevredigende resultaten, maar vaak maakt men een keuze zonder de belangrijkste voor- en nadelen van de verschillende mogelijkheden zo duidelijk mogelijk naast elkaar te stellen. De belangrijkste beslissingen op de Nederlandse landbouwbedrijven worden genomen door geen beslissing te nemen. De laatste 20 jaren zijn bijvoorbeeld de inkomens van de boeren op de zandbedrijven in het zuiden van het land veel sterker gestegen dan die op veel akkerbouwbedrijven. De eerste hebben hun bedrijven aangepast aan de door de toegenomen welvaart sterk gestegen vraag naar varkens- en kippevlees, eieren, asperges, champignons e.d. Lang niet alle boeren, die niet van deze mogelijkheden hebben geprofiteerd, hebben dit gedaan op grond van een bewuste beslissing hun bedrijf niet in deze maar in een andere richting te ontwikkelen.

Een moeilijkheid bij het nemen van beslissingen is dat de omstandigheden, waaronder de boeren werken voortdurend veranderen. Men kan zich bijvoorbeeld voorstellen dat een boer van 50 jaar, die als benzinepompbediende 2 000 gld. per jaar meer zou kunnen verdienen, er toch de voorkeur aan geeft, om boer te blijven. Als de ontwikkelingen van na de oorlog zich voortzetten, verdient de benzinepompbediende over een jaar of tien dubbel zoveel als nu. Heeft de boer er dan nog geen spijt van dat hij niet van beroep veranderd is?

Uitvoering van de keuze Als op grond van bovengenoemde beslissingsstrategie een bepaald nieuw bedrijfsplan gekozen is, vraagt de uitvoering alle aandacht van de boer. Men kan immers met tal van bedrijfsplannen goede resultaten behalen, als de uitvoering maar beter is dan die bij de meeste andere boeren met een dergelijk bedrijf. Een beslissing om zijn bedrijf in een bepaalde richting te specialiseren, vraagt dus van de boer de bereidheid om zichzelf te vormen tot een zeer goed vakman op dit gebied. Als men wil, is hiervoor voldoende voorlichting te krijgen.

Controle Het is ook zaak om te controleren of men met zijn keuze inderdaad de verwachte gunstige resultaten behaalt. Zo niet, dan kan men trachten de oorzaken hiervan op te sporen en deze zo mogelijk te corrigeren. Als bijvoorbeeld de resultaten van de varkensfokkerij tegenvallen, is het noodzakelijk te weten of dit komt door uitzonderlijk lage biggenprijzen, door een geringer aantal biggen per worp dan was verwacht, door een hoger voederverbruik per zeug enz., om de juiste verbetering in de bedrijfsvoering te kunnen aanbrengen. Op deze wijze wordt men zich bewust van een nieuw probleem, dat om een nieuwe oplossing vraagt.

Opmerking De aspecten van het nemen van een beslissing, die hier achter elkaar zijn besproken, verlopen in de praktijk vaak niet precies in deze volgorde, maar enigszins door elkaar. Zo is het bijvoorbeeld niet goed mogelijk de gevolgen van de verschillende mogelijkheden om een probleem op te lossen te overzien, als men nog geen idee heeft van de beslissingsstrategie die gekozen zal worden. Ook is het geen uitzondering als men bij de oplossing van een belangrijk probleem stuit op een aantal deelproblemen, die men elk weer op de hier besproken wijze kan trachten op te lossen. Uiteraard blijft vrijwel elke bedrijfsbeslissing een zeker gokelement in zich houden. Nu veel beslissingen voor de toekomst van het boerengezin van wezenlijk belang zijn, is het echter noodzakelijk dit gokelement zo ver mogelijk terug te dringen. Helaas zal men niet altijd voldoende tijd hebben om zijn beslissingen op de hier besproken wijze te nemen. Als men wegens tijdsgebrek een minder goed overwogen beslissing moet nemen, vergroot dit de kans dat men hier later spijt van krijgt.