

Management: een nieuw onderzoekprogramma binnen het praktijkonderzoek

W.J.A. Hanekarnp (afdeling Veehouderij)
F. Mandersloot (afdeling Synthese)

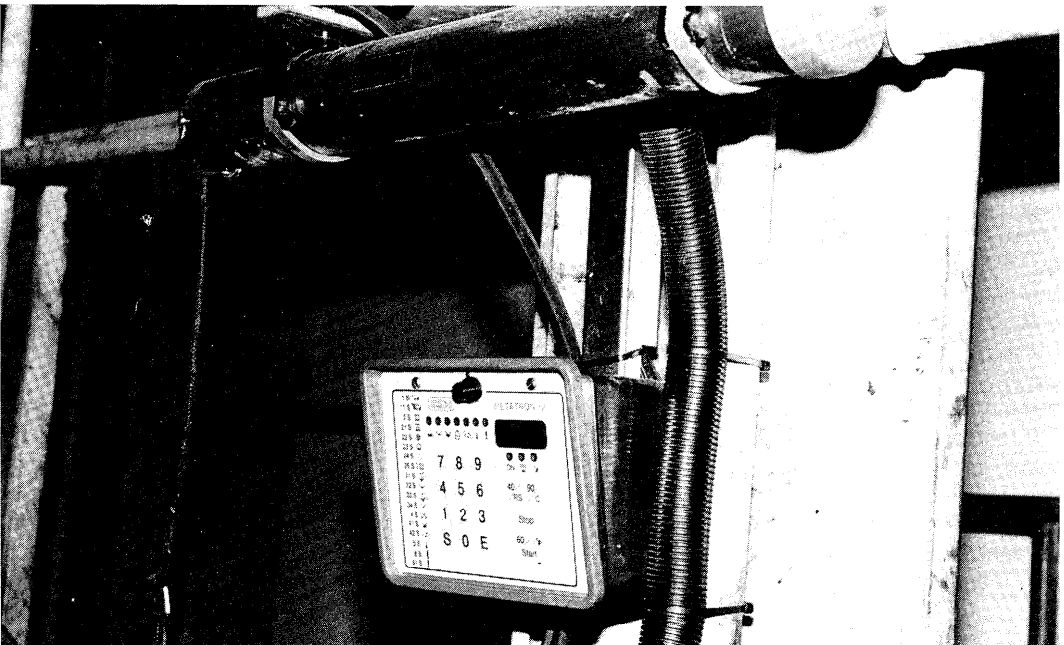
Verschillen in management veroorzaken grote verschillen in inkomen op melkveebedrijven. Kengetallen, hulpmiddelen voor de melkveehouder bij het management van zijn bedrijf, zijn vaak te algemeen. Ze houden onvoldoende rekening met de specifieke omstandigheden op het individuele bedrijf. Bij het PR wordt in praktijkonderzoek nagegaan hoe kengetallen beter afgestemd kunnen worden op individuele bedrijven. Ook wordt de economische betekenis van kengetallen nagegaan. Tenslotte komen ook milieu-kengetallen en de informatiebehoefte van de veehouders in dit onderzoekprogramma aan bod.

Goed management belangrijk

In de praktijk bestaan er grote verschillen in de wijze waarop melkveehouders hun bedrijf runnen. Dit komt mede tot uiting in het inkomen. Uit overzichten van boekhoudbureaus blijkt dat, tussen vergelijkbare bedrijven, de inkomensverschillen tussen het beste en het slechtste bedrijf f 500,- tot f 1000,- per hectare bedragen. Daarnaast is uit onderzoek gebleken dat de schade door vruchtbaarheids- en gezondheidsproble-

men in Nederland gemiddeld zo'n f 500,- per koe per jaar bedraagt. De dierenartskosten vormen hiervan een belangrijk onderdeel. Uit registratie op de proefbedrijven komen verschillen van wel f 200,- per koe per jaar voor.

Verschillen in bedrijfsvoering zijn er ook wat betreft de efficiëntie van de bemesting. Dat heeft weer gevolgen voor het milieu. Uit DELAR-cijfers blijkt dat het stikstofoverschot op vergelijkbare bedrijven varieert van 150 tot 275 kg per hectare.



De melkmeter is een belangrijke informatiebron voor de boer.

Tabel 1 Gebruik van automatisering in de melkveehouderij (aantal bedrijven)

	Computerverwerking	
	Centraal	Bedrijf
Melkcontrole	30.000	
KI	42.500	
Krachtvoercomputer		11.000
Koppeling Melkcontrole Veevoeding	7.500	
Bemestings Advies Programma	2.500	230
Managementcomputer		1.800
Melkmeting		1.200
Deeladministratie	2.400	

(Bron: NRS, TAURUS, 1992)

Veel veehouders maken gebruik van hulpmiddelen voor de ondersteuning van hun management. In tabel 1 is voor enkele systemen en technieken aangegeven hoeveel veehouders ervan gebruik maken.

Doel managementonderzoek

Gezien het grote aantal kengetallen en de vragen over de betekenis van kengetallen op individuele bedrijven is het PR begin 1992 gestart met een onderzoekprogramma Management. Het samenvoegen van managementonderzoek van het NRS en de werkzaamheden van de sectie Diergezondheid van het PR maakte dit onderzoekprogramma mogelijk. Ook de afdeling Synthese van het PR zal aan het programma gaan deelnemen. Het doel van dit managementonderzoek is te komen tot betere hulpmiddelen voor de melkveehouder voor de ondersteuning van het management op zijn bedrijf.

Management omvat onder andere het opstellen van plannen en het kiezen van één van die plannen. Daarnaast moet de uitvoering van het plan achteraf geëvalueerd worden. Ook moet de dagelijkse gang van zaken op het melkveebedrijf bewaakt worden. Kengetallen spelen hierbij een belangrijke rol. De bruikbaarheid van kengetallen hangt af van drie eigenschappen. In de eerste plaats moet een kengetal specifiek zijn, dat wil zeggen dat het een normale situatie goed moet kunnen herkennen. Daarbij dient rekening gehouden te worden met bedrijfsspecifieke omstandigheden. Verder moet ook een afwijkende situatie gesignaleerd worden. Dit is de zogenaamde gevoeligheid van het kengetal. Bovendien moet een kengetal een economische betekenis hebben. Ook hier is afstemming op de individuele bedrijfs-situatie een vereiste.

Bij de uitvoering van het onderzoek wordt sa-

mengewerkt met andere organisaties. Onderzoek van universiteiten en instituten richt zich meer op het ontwikkelen van nieuwe hulpmiddelen voor de ondersteuning van het management van de veehouder. Inpasbaarheid van deze hulpmiddelen in bedrijfsverband alsmede de economische betekenis wordt vervolgens door het praktijkonderzoek nagegaan. Via bedrijfsleven en voorlichting vindt verspreiding op grote schaal plaats.

Vastleggen gegevens

Voor het beoordelen van de bedrijfsvoering aan de hand van kengetallen is een goede gegevensregistratie noodzakelijk. Van belang daarbij is dat dezelfde gegevens steeds op dezelfde manier worden vastgelegd. Uiteraard dient een gegeven maar één keer vastgelegd te worden.

Binnen het praktijkonderzoek zijn vanaf mei 1988 op alle 9 proefbedrijven gegevens van de koeien in een databank vastgelegd. Het gaat hierbij om gegevens over de productie (melkmalen en melkcontrole), vruchtbaarheid (tochtigheid, inseminatie en afkalven) en gezondheidsstoornissen (geregistreerd door zowel de boer als ook de dierenarts) van in totaal ongeveer 800 koeien per jaar. Technisch is het ook mogelijk om de geleidbaarheid en de temperatuur van de melk te meten met een sensor in de melkklaauw en de activiteit van een koe met een stappenteller. Koppeling met verschillende melkmachines vraagt momenteel nog de nodige aandacht. Toepassing van dergelijke sensoren kan wel een ondersteuning zijn van de waarneming door een veehouder. Vaak verstrekt een sensor op zichzelf slechts beperkte bruikbare informatie. Informatie van meerdere sensoren moet gecombineerd worden tot bruikbare attenderingen voor de melkveehouder.

Technische inhoud kengetallen

Bestaande kengetallen zijn aan veranderingen onderhevig. Nieuwe informatie uit onderzoek maakt aanpassing van rekenregels en een verdere verfijning naar verschillende bedrijfssystemen mogelijk. Op bedrijven met een managementsysteem worden steeds vaker de individuele melkgiften van alle dieren vastgelegd. De productie per dier kan daardoor zeer nauwkeurig gevolgd worden. Dit maakt het echter noodzakelijk produktiekengetallen anders te berekenen omdat ze gebaseerd zijn op een groter aantal waarnemingen.

De mate van voorkomen van verschillende ziektes is beschreven met behulp van de al genoemde databank van de proefbedrijven. Een verdere

analyse en eventuele uitbouw is noodzakelijk. Daarbij zal ook aandacht besteed worden aan de vraag of, en zo ja welke, relatie bestaat tussen het voorkomen van ziektes en het toegepaste bedrijfssysteem (bijv. klauwgebreken bij zomerstalvoeding). Een punt van onderzoek is verder hoe de gegevens uit de ziekte registratie gebruikt kunnen worden bij beslissing rond bijvoorbeeld het behandelen of afvoeren van een koe.

Kengetallen voor mineralenmanagement

Ondersteuning van de bedrijfsvoering ten aanzien van het mineralenmanagement is dringend noodzakelijk, gezien doelstellingen en randvoorwaarden waarmee melkveebedrijven te maken hebben.

Beoordeling achteraf

Kennis omtrent verschillen in milieubelasting door verschillen in bedrijfsopzet en bedrijfsvoering komen momenteel door onderzoek steeds meer beschikbaar. Dit biedt mogelijkheden om op grond van deze kennis kengetallen te ontwikkelen waarin de milieubelasting wordt weergegeven. Voor een goede beoordeling van het mineralengebruik op melkveebedrijven is het noodzakelijk gedetailleerde kengetallen te ontwikkelen, die rekening houden met de bedrijfsspecifieke omstandigheden.

Direct bijsturen

Naast kengetallen die geschikt zijn voor het beoordelen van de bedrijfsvoering achteraf is het ook noodzakelijk hulpmiddelen te ontwikkelen waarmee het mineralengebruik op korte termijn te sturen is. Graslandgebruik en veevoeding spelen daarbij een prominente rol omdat vooral daar maatregelen mogelijk zijn om het gebruik van mineralen op korte termijn bij te sturen.

Door het PR wordt in andere onderzoekprogramma's aandacht besteed aan de technische invulling van kengetallen op het gebied van bemesting en voeding. Voortbouwend op deze activiteiten zal in het kader van het managementonderzoek nagegaan moeten worden hoe deze milieu-kengetallen inpasbaar zijn in bedrijfssystemen en wat daarvan de economische gevolgen zijn. Daarbij is ook de vraag aan de orde of gebruik van beide systemen een betere mineralenbenutting op bedrijfsniveau tot gevolg heeft.

Kengetallen in guldens

Veelal is ook een economische component als onderdeel van een kengetal van belang. Voordeel van het weergeven van kengetallen in guldens is dat een verscheidenheid aan technische informatie bijeengebracht kan worden in een kengetal, waardoor het aantal kengetallen zou kunnen verminderen. Voor een zinvol gebruik in de praktijk is het daarbij wel van belang dat de berekening van de economische waarde afgestemd is op de individuele bedrijfsomstandigheden. Pas dan geeft het kengetal ook de werkelijke economische waarde voor het bedrijf weer.

Belang voor bedrijfsresultaat

Uit de productiegegevens en de gezondheidsstoornissen van de proefbedrijven kan een nauwkeuriger berekening gemaakt worden voor de schade van verschillende aandoeningen. Verder zijn niet alle kengetallen van eenzelfde belang voor het beoordelen en ondersteunen van de bedrijfsvoering en het bedrijfsresultaat. Voor managementondersteuning aan de veehouder geldt dat er sprake moet zijn van een afweging van kosten en baten verbonden aan het gebruik van de betreffende informatie. Eerdere studies leren dat de kosten relatief eenvoudig te benaderen zijn maar de baten veel moeilijker te bepalen zijn. Het gebruik van informatie in het dagelijks management heeft gevolgen voor de bedrijfsvoering als geheel. Bij het toekennen van een economische waarde aan gebruik van informatie moet met al de onderlinge relaties rekening gehouden worden. Ook moet daarbij met bedrijfsomstandigheden rekening gehouden worden. De economische betekenis van kengetallen ten behoeve van het dagelijks management zal worden nagegaan door te beoordelen in hoeverre gebruik van deze kengetallen de uiteindelijke bedrijfsresultaten beïnvloedt.

Evaluatie gebruik informatie door veehouder

Voor het aanbieden van goede en zinvolle kengetallen is het noodzakelijk inzicht te hebben in de wijze waarop de veehouder informatie gebruikt. Dit is mede bepalend voor het succes van ontworpen kengetallen en systemen. Inspanningen gericht op het ontwikkelen van bruikbare kengetallen zijn alleen zinvol als deze kengetallen ook door de veehouders gebruikt worden.