



**7 Augustus 2002**

Posbus 1615  
Bethlehem, 9700  
Tel/Faks: (058) 303 9640

**BESTUURSINLIGTING**

## **BESIGHEIDSBEPLANNING VIR 'N BOERDERY**

*Boerdery is onderhewig aan onseker ekonomiese en klimaatsomstandighede. Al gebeur dit dikwels dat min dinge werklik realiseer soos wat dit beplan is, sal 'n plan tog tot gevolg hê dat die boer begrip het vir waar sy boerdery op die oomblik is, waarheen dit oppad is, hoe die nuwe doelwitte bereik kan word en waarom sekere strategieë gevolg word binne die onseker omstandighede waarin 'n boerdery moet funksioneer. Suksesvolle boere is dié wat self die beheer oor die boerdery se toekoms neem en nie op ander staatmaak om dit vir hulle te doen nie. Sulke boere weet dat beplanning 'n voortdurende proses is.*

# **SPESIALE BERIG**

Beplanning is nie 'n nuwigheid of unieke proses nie. Dit berus op al die mees algemene bestuursinstrumente soos begrotings, finansiële ontledings en risikobestuur. Dit vervang dus geensins hierdie instrumente nie en behels eerder die formaat om al die bestuursmiddele tot die beste voordeel van die boerdery aan te wend.

Die klem moet op *beplanning* val en nie op die *plan* nie. Die grootste voordeel hiervan is dat die gedagtes wat rondom die beplanning ontwikkel word uiteindelik baie meer beteken as die dokument wat opgestel word. Dit sal dus ook geen doel dien om die totale beplanning aan 'n konsultant oor te laat nie aangesien die proses juis die boer oor sy huidige situasie moet laat dink. Die einddoel van beplanning moet dan daarop gerig wees om die boerdery beter te bestuur eerder as om 'n indrukwekkende dokument vir ander persone voor te berei.

Die beplanningsproses is 'n voortdurende siklus met geen spesifieke begin of eindpunt nie. Om hierdie rede kan die langtermyn beplanningsproses as 'n sirkel voorgestel word wat verskeie stappe behels. Die sirkel dui ook daarop dat:

- Een stap nie noodwendig voltooi moet word voordat die volgende stap aangepak word nie. Daar sal altyd weer 'n geleentheid wees om 'n betrokke onderwerp tydens 'n volgende beplanningsiklus te herroep;
- Die boer vrymoedigheid moet kan hê om veranderinge aan 'n plan aan te bring soos wat die betrokke situasie ontwikkel.

Die sikliese proses word in die figuur voorgestel.

Die volgorde van die verskillende stappe is nie noodsaaklik nie maar behoort almal op een of ander stadium aangespreek te word. Die stap waar 'n inventaris van die boerdery saamgestel moet word, word as 'n gerieflike beginpunt gebruik want dit is dié aspek van die boerdery wat bekend is en waaroor die boer gemaklik kan besin.

### **STAPPE IN BESIGHEIDSBEPLANNING**

Die beplanningsproses neem die boer deur tien stappe, soos in die figuur aangetoon. Hierdie stappe verken in die proses vier terreine:

- Die huidige posisie;
- Die rigting waarheen die boer met sy boerdery oppad is;
- Die identifiseer, kies en toets van nuwe alternatiewe;

- Die implementering van 'n nuwe plan.

### Evalueer die huidige situasie

Die meeste boere besin gereeld oor die teenswoordige samestelling van hul boerderye, hoewel hulle nie noodwendig die resultate daarvan dokumenteer nie. Die belangrikste is egter om gereeld “voorraad” van die boerdery en ook die boer se persoonlike belangstellings en toekomsverwagtinge te neem. Dit stel die boer in staat om te bepaal of sy boerdery fisies nog toegerus is om aan sy doelwitte te voldoen.

#### 1. Bepaal die huidige status van die boerdery.

Die vernaamste aktiwiteite tydens hierdie stap is om:

- Die finansiële state van die boerdery op te dateer;
- Die produksiekapasiteit van die boerdery se huidige bates te bepaal;
- Die ontasbare bates soos beskikbare arbeid, die kredietreserwe en risiko-absorberende vermoë van die boerdery te beskryf;
- Elke vertakking te ontleed soos om die insette daarvan te bepaal, die hoeveelheid wat deur elkeen geproduseer word, hoe die produkte bemark word en hoe dit met elke ander vertakking inskakel;
- 'n Lys van die boerdery se eenaars te maak, aan te dui watter bates hulle besit en hoe hulle vir hulle bydrae vergoed moet word;
- Die bestuursbenadering ten opsigte van produksie, bemarking, finansiering,

kapitaalinvestering, arbeid, belasting en uitreebeplanning uit te spel;

- Die beskikbaarheid van produksiemiddele met die behoefte daaraan te vergelyk in terme van die hoeveelheid benodig en op watter tydstip dit beskikbaar moet wees;
- Die huidige finansiële posisie van die boerdery met dié van vorige jare te vergelyk.

#### 2. Die boer se belangstellings en vaardighede.

Die doel van hierdie stap is dat die eenaar van die boerdery homself beter leer ken. Sleutelvrae is:

- Wat is ek huidig besig om te doen?
- Waarvoor is ek gekwalifiseer?
- Waarin lê my belangstelling?

#### 3. Die boer se toekomsverwagtinge.

Die derde stap bied aan die boer die geleentheid om na te dink oor eksterne faktore wat sy boerdery kan beïnvloed. Dit behels produkpryse, koste van insette, wetgewing, regeringsbeleid, tegnologiese moontlikhede en gebruikersvoorkeure. Terselfdertyd sal die boer en sy familie ook oor hul lewenskoste en die kwaliteit van hulle lewens besin.

### Waar wil die boer wees?

#### 4. Wat wil die boer bereik?

Hierdie stap dwing die boer om sy eie, sowel as die boerdery, se doelwitte in volgorde van prioriteit te plaas. Dit behels die uitspel van 'n aanvaarbare wins, die bedrag wat vir trekkings aangewend kan word en die verwagte groei in netto waarde.

### Identifiseer, kies en toets alternatiewe

#### 5. Projekteer die toekomstige vermoë van die boerdery.

Die vyfde stap in die beplanningsproses behels die projeksie van die boerdery se toekomstige vermoë. Die vraag wat die boer moet vra is of die boerdery, in sy huidige vorm, die doelwitte wat in stap 3 uitgespel is, gaan bevredig. Die volgende kan as riglyne dien:

- Sal die huidige boerdery, sonder enige veranderinge, bevredigend wees oor vyf jaar van nou?
- Sal die boerdery voldoende finansiële vooruitgang toon in terme van wins, lewensvatbaarheid, en verandering in netto waarde?
- Sal die boerdery die boer se persoonlike doelwitte bevredig?
- Sal die boerdery die boer toelaat om sy persoonlike belangstellings en vaardighede ten beste aan te wend?
- Sal die risiko waaraan die boerdery blootgestel word in pas wees met die risiko wat dit kan absorbeer?

As die antwoorde op al hierdie vrae “Ja” is, is die boer gereed om sy plan te implementeer (die buitenste sirkel van die figuur). As die antwoorde op enige van hierdie vrae “Nee” is, moet die boer ‘n draai op die binnesirkel van die figuur neem om alternatiewe te identifiseer en te toets. In hierdie geval moet die presiese tekortkominge van die boerdery bepaal word sodat die regte alternatiewe aangewend kan word.

#### 6. Identifiseer en toets alternatiewe.

Die binnesirkel word gevolg wanneer die boer van mening is dat sy boerdery huidig nie aan die toekomstige verwagtinge kan voldoen nie en dat ‘n verandering dus noodsaaklik is. Alternatiewe vertakkings, ander bemarkingsstrategieë, nuwe finansiële ooreenkomste, kompeterende arbeidspakkette en lewensvatbare kapitaalinvesterings moet dan oorweeg word. As die alternatiewe bepaal is, moet dit ook eers weer aan die hand van stap 5 getoets word voordat daar uiteindelik na die volgende stap op die buitenste sirkel oorgegaan word. Drie verdere vrae moet ook nog gevra word, naamlik:

- Het die boerdery die nodige hulpbronne om die alternatiewe te kan implementeer?
- Pas die alternatiewe by die morele raamwerk van die boerdery in?
- Spreek die alternatiewe die probleem aan wat tot die soeke na ‘n alternatiewe gelei het?

#### 7. Oorgangsmaatreëls.

Wanneer daar op ‘n nuwe alternatiewe besluit word, moet die bestaande boerdery, of gedeelte daarvan, omskep word om die veranderinge te kan akkomodeer. So ‘n omskepping sal heel waarskynlik ‘n reeks stappe behels wat binne ‘n sekere tydskedule afgehandel moet word.

Stap 6 (identifiseer en toets alternatiewe) en stap 7 (ontwikkel oorgangsmaatreëls) word in die binnesirkel van die figuur aangetoon wat beteken dat hierdie gedeelte van die beplanningsproses dalk verskeie kere herhaal sal moet word om ‘n aanvaarbare alternatiewe te ontwikkel. Die boer sal telkens, wanneer die binnesirkel die buitesirkel raak, die alternatiewe aan die besluitnemingskriteria toets totdat al die antwoorde van Stap 6 gunstig is. Dan eers kan die boer die alternatiewe implementeer en die beplanningsproses op die buitesirkel voortsit. Dit kan ook nodig wees dat die boer selfs ‘n paar stappe op die buitesirkel terug moet beweeg om ‘n nuwe alternatiewe te implementeer.

#### 8. Beperkings wat nuwe planne kan verhoed.

Die boer moet hom ook voorberei vir gebeure wat die implementering van die alternatiewe mag beperk of selfs verhoed. Hierdie stap bied aan die boer die geleentheid om homself vir sulke gebeurlikhede voor te berei en metodes te ontwikkel om die beperkings te bestuur.

### Implementeer die plan

#### 9. Monitor die proses

Daar moet gereeld bepaal word of die boerdery nog op die verwagte koers is. In die proses sal daar verskeie kleiner doelwitte wees wat op sekere tye bereik moet word. Indien die vordering nie na wense is nie, kan die boer regstellende maatreëls implementeer om die probleme op te los.

#### 10. Dokumenteer, bespreek en hersien die plan

*Dokumentering:* Hoewel boere huiwerig is om pen op papier te sit, help die dokumentering van ‘n plan om aspekte raak te sien waaraan die boer dalk nie gedink het nie. Dit het die verdere voordeel dat dit as verwysingsrekord dien wat al die feite van die plan weergee en nie net sekeres wat selekief onthou word nie.

*Bespreek:* Daar is ‘n fyn lyn tussen die geheimhouding van ‘n plan en die bekendmaking daarvan. Dit kan wenslik wees om die finale plan met ander persone te bespreek sodat tekortkominge geïdentifiseer kan word. Aan die ander kant kan die boer ook met ‘n sensitiewe alternatiewe sit wat hy juis nie aan ander wil openbaar nie.

*Hersiening:* Bestuursbeplanning is nie ‘n oefening wat een keer voltooi word en dan vergeet word nie. Dit word gereeld herhaal. Soms fokus die boer doelbewus op beplanning, maak tyd, doen berekenings en stel die plan op skrif. Die res van die tyd,

terwyl daar geboer word, sal die boer altyd oor die langtermyn toekoms bepeins en onwetend daarvoor beplan.

## OPSOMMING

Bestuursbeplanning is 'n voortdurende en herhalende proses. Die begin- en eindpunte is nie altyd duidelik nie. Na die aanvanklike "lopie" deur die beplanningssirkel voltooi is, sal die boer dikwels agterna op enige ander punt in die sirkel kom en dan verder op die sirkel voortbeweeg. Die volgende punte kan egter beklemtoon word rakende langtermynbeplanning:

- Besigheidsbeplanning fokus op die langtermyn doelwitte van die boer self;
- Besigheidsbeplanning help die boer om die verhouding tussen die plaas en sy familie te verstaan en koppel die voortuitgang van die boerdery aan die doelwitte van die mense wat daaruit 'n bestaan moet maak;
- Besigheidsbeplanning vervang nie al die ander beplannings nie maar organiseer dit beter;
- Besigheidsbeplanning bevorder besprekings tussen die boer, sy familie en sy werkers en

stel die boer in staat om beter met sy koöperasie, bank en ander sakevennote te onderhandel;

- Besigheidsbeplanning kan nie sinvol wees as 'n eggenoot, vennoot of enige ander persoon wat 'n direkte belang by die boerdery het, nie ook daarby betrek is nie;
- Die beplanningsproses dien voorstelle aan die hand oor hoe die boer sy gedagtes kan organiseer. Dit bied nie 'n voltooide besigheidsplan nie en ontwikkel ook nie 'n enkele aanvaarbare plan vir alle boere nie. Elke boerdery benodig sy eie unieke plan;
- Die is nie 'n voorvereiste om 'n rekenaar vir besigheidsbeplanning te gebruik nie. Die rekenaar kan egter handig wees om inligting te verskaf en berekenings te doen;
- Die boer mag soms voel dat besigheidsbeplanning meer vrae as antwoorde oplewer. Herhaalde pogings bring uiteindelik die oplossings;
- Soms sal die boer ook nie hou van die gevolgtrekkings waartoe daar in die beplanning oor homself of sy boerdery gekom word nie maar dit is beter om vroegtydig ongewilde aspekte te identifiseer en reg te stel.

Beplanning is harde werk maar die satisfaksie lê daarin dat daar na 'n beter toekoms gestreef

word. Die doel daarvan is om te bepaal waar die boerdery op die oomblik staan, waarheen dit in die toekoms oppad is en hoe dit daar gaan uitkom. Dit is 'n voortdurende proses waartydens die boer by kleiner en soms groter kruispaaie binne sy boerdery te staan gaan kom. Dit gaan beteken dat daar soms noodsaaklike kleiner en soms verrykende groter koersveranderinge binne die boerdery aangebring moet word sodat die boerdery in staat bly om voortdurend die doelwitte van die boer na te streef.

*Bron: Farm Business Planning Manual. Department of Agricultural Economics. North Dakota State University. August 1995.*

---

*Philip Theunissen  
Bethlehem; April 2002*

**FIGUUR: DIE PROSES VAN BESIGHEIDSBEPANNING**

