

## **DIE EFFEK VAN BESTUUR OP WINS**

### **DEUR**

#### **DR PHILIP THEUNISSEN COMPUTUS BESTUURSBURO**

---

Daar is 'n verskeidenheid faktore wat tot die mislukking van 'n boerdery bydra. Sulke mislukkings kom voortdurend voor ongeag die stand van die ekonomie of die impak van klimaat. Wat is dan die rede dat sekere boerderye misluk en ander vooruitgaan terwyl hulle aan dieselfde eksterne faktore blootgestel is? Danny Klinefelter, 'n Amerikaanse landbou-ekoonoom, is van mening dat 'n boerdery wat op die pad van mislukking is aan 'n hele aantal eienskappe uitgeken kan word.

Die meeste boerderye word as eenmansake bedryf en persoonlike voorkeure of probleme speel 'n groot rol. Omdat die boer die enigste besluitnemer is, kan sy dood of ongeskiktheid tot die agteruitgang van die boerdery lei. Vir dieselfde rede lei die finansiële verpligtinge en die emosionele las van 'n ontbinde huwelik ook dikwels tot die mislukking van die boerdery.

Dit is ook belangrik dat die boerdery nie as 'n rehabilitasiesentrum vir familieledede moet dien wat dit nie buite die boerdery kan maak nie. Baie mislukkings het al ontstaan omdat ouers 'n groot begeerte het om kinders in die boerdery te akkomodeer. Die toetrede van kinders plaas 'n hoë druk op die finansiële vermoë van die boerdery en die finansiële las wat daarmee saamgaan kry meestal nie kompensasie in die vorm van verhoogde produktiwiteit nie.

Al is goeie produksiepraktyke welbekend, versuim baie boere om dit toe te pas. Sommige boere pas bloot net nie nuwe tegnologie toe nie terwyl ander nie noukeurig genoeg is in die toepassing daarvan nie. Ander is weer nie betyds met hulle bewerkings nie. Dit is so dat die beproef van elke nuwe idee ook nadelig kan wees maar die traagheid om by nuwe ontwikkelings aan te pas was al die ondergang van verskeie boerderye gewees.

Onbehoorlike kontrole oor privaatuitgawes is ook dikwels 'n probleem. Soms is die boer se lewensstyl eenvoudig bokant die boerdery se finansiële vermoë. Baie winsgewende boerderye het al misluk omdat die eenaar meer vir homself daaruit geneem het as wat die boerdery kan voorsien.

Oorbeklemtoning van sekuriteit eerder as terugbetaalvermoë by die aangaan van lenings is ook 'n oorsaak van mislukkings. Dit geld veral ten opsigte van kredietverskaffers wat geld aanhou uitleen solank daar voldoende sekuriteit is. Dit is nie die leen van geld wat die probleem veroorsaak nie. Dit is die leen van geld vir items wat nie vir hulleself kan betaal nie wat tot mislukkings lei.

Die meeste bestuursbesluite is afhanklik van betroubare inligting. Ongelukkig is daar te veel boerderye waar daar nie behoorlike rekordhouding- of inligtingstelsels bestaan nie. Boere moet beseft dat hulle nie net kan staatmaak op daardie inligting wat die Ontvanger van Inkomste of die handelsbanke en koöperasies benodig nie. Sulke inligting is nie eers 10% van dit wat benodig word om 'n boerdery mee te bestuur nie. Finansiële bestuur is ook nie slegs 'n oefening wat aan die einde van die finansiële jaar gedoen moet word nie. Die boer moet deurlopend op hoogte van sake binne die boerdery bly.

Tydens 'n ontleding van boerderye wat misluk het, het 'n Amerikaanse ondersoek getoon dat hierdie boere te veel tyd en geld spandeer het op onproduktiewe en nie-winsgewende bates of aktiwiteite. Hierdie optrede kan toegeskryf word aan swak beplanning en die ou 80:20-beginsel kon op 'n groot verskeidenheid situasies toegepas word. Dit verwys na die feit dat, sonder opgestelde doelwitte en selfbeheersing, die meeste boere 80% van hulle tyd op dinge gespandeer het wat maar 20% van die wins genereer terwyl hulle 20% van hulle tyd op dinge gespandeer het wat 80% van die wins genereer het.

Baie finansiële probleme het al ontstaan omdat onnodige kapitaaluitbreidings aangegaan is om inkomstebelasting te vermy. Dit is nie dat belastingbestuur onbelangrik is nie maar dit moet nie die oorheersende faktor in die boerdery se finansiële bestuur wees nie.

Die moeilikste vir die boer is om te erken dat sy bestuur nie voldoende is om die boerdery van 'n mislukking af weg te hou nie. Baie boere het misluk, nie omdat hulle nie probeer het nie en ook nie omdat hulle nie hard genoeg gewerk het nie maar omdat hulle nie die vermoë het om die boerdery effektief in 'n toenemend komplekse omgewing te kan bestuur nie. Dit is nie net 'n kwessie van die dinge reg te doen nie maar veel eerder om die regte dinge op die regte tyd reg te doen.

### **Meting van bestuur**

Ekonomies gesproke is 'n goedbestuurde boerdery een wat konstant 'n groter wins as soortgelyk gestruktureerde boerderye in dieselfde geografiese omgewing maak. Die verskil kan toegeskryf word aan die feit dat sommige boere 'n beter opbrengs as ander kry, omdat sommige 'n beter prys vir hulle produkte ontvang of omdat ander hulle uitgawes beter bestuur, veral as dieselfde klimaatstoestand en ekonomiese omstandighede op al die boere van toepassing is. Tabel 1 toon die resultate van die koringvertakking van 'n groep van ongeveer 50 boere in die Oos-Vrystaat aan van 1996 tot 2001.

**TABEL 1: RESULTATE VAN KORINGVERTAKKING, 1996 - 2001**

	Groepsgemiddeld	Swakste derde		Beste derde	
	R/ha	R/ha	% Afwyk	R/ha	% Afwyk
TOTALE INKOMSTE	2025	1571	-22	2479	22
Direkte uitgawes	785	787	0	769	-2
Toegedeelde uitgawes	598	674	13	525	-12
TOTALE UITGAWES	1383	1461	6	1294	-6
VERTAKKINGSMARGE	642	110	-83	1185	85
OPBRENGS (Ton geproduseer)	2.2	1.8	-18	2.6	19
PRYS/EENHEID (R/ton)	912	866	-5	944	4

Tabel 1 toon aan dat die totale inkomste van hierdie groep boere vanaf 1996 tot 2001 gemiddeld R2025/ha beloop maar dat die beste derde van hierdie boere 22% beter gevaar het en 'n inkomste van R2479/ha behaal het. Die direkte uitgawes het oor dieselfde tydperk vir die groep asook die swakste en beste derde bykans konstant op R785/ha gebly terwyl die toegedeelde uitgawes 6% na weerskante afgewyk het. Die verskil in inkomste en die bydraende verskil in uitgawes het tot gevolg gehad dat die vertakkingsmarge met onderskeidelik -83% en 85% vir die swakste en beste derde van die groepsgemiddeld afgewyk het. Hierdie resultate bevestig dus Klinefelter se siening dat sekere boerdery misluk en ander suksesvol is, ten spyte van dieselfde klimaatstoestande en ekonomiese omstandighede waarbinne hulle moet funksioneer.

### **Volhoubaarheid**

Uit Tabel 1 is dit op die oog af duidelik dat opbrengs 'n groot verskil in die totale inkomste van hierdie groep boere gemaak het. Die swakste derde se opbrengs was gemiddeld 18% laer as die groepsgemiddeld terwyl die beste derde se opbrengs gemiddeld 19% hoër as die groepsgemiddeld was. Prys het nie 'n verneme rol in die totale inkomste gespeel nie en het gemiddeld maar tussen -5% en 4% gevarieer.

Wat was dan die rede waarom die opbrengs so gevarieer het? Die rede kan waarskynlik gevind word in die volhoubaarheid van die beste derde om sekere aspekte oor die verloop van 'n termyn konstant beter te bestuur as die swakste derde. In Tabel 2 word die afwyking vanaf die ses jaar se gemiddeld vir elk van die groepe boere aangedui.

**TABEL 2: AFWYKING VANAF SES JAAR SE GEMIDDELD**

	<b>Groep</b>	<b>Swakste</b>	<b>Beste</b>
Totale hektare	8%	19%	10%
TOTALE INKOMSTE	30%	31%	26%
Koring: Saad	14%	18%	18%
Koring: Bemesting	17%	18%	14%
Koring: Onkruidbeheer	17%	42%	18%
Koring: Plaagbeheer	34%	44%	32%
TOTALE DIREKTE UITGAWES	13%	19%	10%
Finansieringskoste toegedeel	23%	28%	17%
Permanente arbeid toegedeel	9%	16%	11%
Reparasies & Brandstof toegedeel	14%	19%	13%
TOEGEDEELDE UITGAWES	9%	14%	13%
TOTALE UITGAWES	12%	17%	9%
VERTAKKINGSMARGE	83%	418%	48%
OPBRENGS (Ton geproduseer)	20%	22%	18%
PRYS/EENHEID	10%	13%	9%

Tabel 2 toon aan dat die swakste derde se aanplantings oor die periode van ses jaar met 19% gevarieer het terwyl die beste derde se aanplantings met 10% gevarieer het. Hoewel die gemiddelde aanplantings tussen die swakste en beste derde dus redelik dieselfde is, beteken die afwyking dat die swakste derde in 'n gegewe jaar heelwat minder as in die vorige jaar aanplant en in 'n volgende jaar weer heelwat meer aanplant om steeds dieselfde gemiddeld as die beste derde te kan hê. Die beste derde se aanplantings is van jaar tot jaar meer konstant oor die verloop van ses jaar.

Ingevolge Tabel 1 is die opbrengs van die swakste en beste derde onderskeidelik 1.8 en 2.6 ton/ha. Die interpretasie wat volgens Tabel 2 daaraan geheg kan word is dat die werklike opbrengs vir 'n spesifieke jaar in die geval van die swakste derde tot 22% bo of onder hierdie sesjaar gemiddeld kan wees terwyl dit in die beste derde se geval met 18% kan varieer.

Indien die onderlinge resultate in Tabel 2 bestudeer word, toon die swakste derde baie groter afwykings oor die termyn van ses jaar terwyl die beste derde se resultate meer konstant is. Dit kom veral in die bestuurbare uitgawes soos onkruid- en plaagbeheer, finansieringskoste en reparasies voor.

Die afleiding wat daaruit gemaak kan word is dat die beste derde die bestuurbare items meer planmatig oor die periode van ses jaar aangepak het terwyl die swakste derde krisisbestuur toegepas het. Die jaar as daar 'n probleem met onkruid of plae was het die swakste derde buitensporig hoë uitgawes daar omtrent gehad terwyl die beste derde dit elke jaar konstant bestuur het. Dieselfde argument geld ten opsigte van reparasies en dit is gevolglik die rede

waarom die swakste derde se opbrengs nie net laer nie maar ook groter variasie as dié van die beste derde toon. Gevolglik is die swakste derde se risiko om een hektaar koring te produseer groter as dié van die beste derde.

### **Beter bestuur**

Hoewel op 'n meer riskante wyse, wend die swakste derde dieselfde hulbronne en insette aan om een hektaar koring te produseer. Tog behaal hulle nie dieselfde resultate as die beste derde nie. In Tabel 3 word die verbetering in wins aangetoon indien die swakste derde hulle prys, opbrengs en uitgawes 10% meer doeltreffend kan bestuur.

**TABEL 3: VERBETERING VAN WINS**

<b>'n Verbetering van 10% in:</b>	<b>sal lei tot 'n winsverhoging van:</b>
Prys	R199.05/ha
Opbrengs	R199.05/ha
Uitgawes	R 59.80/ha

Tabel 3 toon aan dat 'n 10% verbetering in uitgawes tot 'n kleiner verhoging in wins sal lei as wat 'n 10% verbetering in prys of opbrengs sal veroorsaak. Volgens die gegewens wat reeds bespreek is, is opbrengs 'n meer bestuurbare item as prys of uitgawes. Dit wil wel voorkom of doeltreffende onkruid- en plaagbeheer tot 'n groot mate verantwoordelik is vir die verskil in opbrengs tussen die swakste en beste derde.

In die geval van die swakste derde lyk dit of al Klinefelter se eienskappe van 'n mislukte boerdery na vore kom. Die groot variasie oor die periode van ses jaar dui op 'n mate van planloosheid en 'n gebrek aan strategiese beplanning. Die beste derde daar teenoor is meer konstant in hulle produksieproses, soos gemeet aan hulle produksie-uitgawes. Die gevolg is 'n meer konstante opbrengs oor die periode van ses jaar met 'n gepaardgaande hoë en volhoubare wins. Goeie bestuur het dus 'n direkte invloed op wins terwyl swak bestuur op die lang duur noodwendig tot mislukking gaan lei.