

www.computus.info

Beste Bestuurspaktyke

Dr. PHILIP THEUNISSEN

Fanie vd Merwe

11/15/2008

[Bestuurs aspekte wat uiters noodsaaklik vir enige boer is. Hierdie artikel is saamgestel uit artikels wat op www.landbou.com verskyn het.]



1 Algemene Bestuur

Op watter vlak is jou bestuursvermoë? 'n Bekende landbou-ekonoom skryf 'n reeks artikels oor bestuurspraktyke in boerdery. Ná die lees van elk van dié 12 artikels kan 'n mens jou bestuursvermoë toets én jy kan die uitslag sien. Ekonomies gesproke is 'n goedbestuurde boerdery een wat konstant 'n groter wins as soortgelyk gestruktureerde boerderye in dieselfde geografiese omgewing maak.

Omdat eksterne makro-ekonomiese faktore, soos prys, dikwels 'n totale bedryf affekteer, is dit belangrik dat 'n boerdery se wins relatief tot 'n bedryf vergelyk moet word en nie net op 'n individuele vlak beoordeel word nie. Sodoende kan individuele bestuursvaardighede gedurende uitsonderlik voorspoedige én swak tye geïdentifiseer word.

Wingsgewende boere bou hulle boerderye op rondom suksesvolle bestuurspraktyke eerder as suksesvolle boerderypraktyke. Daar is 'n egter belangrike verskil! Meeste boere het merkwaardige vordering gemaak ten opsigte van operasionele effektiwiteit. In die meeste gevalle het die bestuurspraktyke egter nie in pas met die operasionele vordering gebly nie.

In hierdie reeks artikels sal aangetoon word hoe die beproefde bestuurspraktyke sistematies in boerderye aangewend kan word met die oog op die verbetering van winsgewendheid. Daar is beduidende verskille tussen wingsgewende en nie-wingsgewende boere. Sommige verskille is in areas waar daar wel veranderinge aangebring kan word terwyl ander verskille nie maklik verander kan word nie. Suksesvolle boere is denkende boere. Dit verg die vermoë om obserwasie in inligting, inligting in kennis, kennis in begrip en begrip in wysheid te omskep. Met behulp van die wysheid kan die beste bestuurspraktyke op die plaas geïmplimenteer word.

Areas van bestuur

Vir 'n boer is die algemeenste areas van bestuur algemene bestuur, finansiële bestuur, produksiebestuur, bemarkingsbestuur, menslike hulpbronbestuur, aankoopbestuur, meganisasiebestuur, risikobestuur, administratiewe bestuur, volhoubare bestuur, erfopvolgingsbestuur en dan bestuursinligting.

In elk van hierdie areas sal die boer, in sy hoedanigheid as bestuurder, doelwitte moet beplan, sy arbeid moet organiseer, almal se aktiwiteite moet koördineer en uiteindelik die hele operasie moet kontroleer. As die kontroleringsmaatstawwe tekortkominge of afwykings ten opsigte van die doelwitte toon, moet die boer as bestuurder weer beplan, organiseer, lei, koördineer en uiteindelik weer kontroleer. Boerderybestuur is dus 'n voortdurende proses as gevolg van die veranderinge wat in die ekonomie en ook in individuele besighede plaasvind. Dit dwing die boer om nuwe doelwitte te identifiseer waarheen die boerdery bestuur moet word.

Die area van algemene bestuur gaan oor die opstel van doelwitte, beplan hoe om dit te bereik, organiseer en lei van arbeid ter bereiking van die doelwitte, koördinering van al die

aktiwiteite en om die vordering en uitkoms ten opsigte van die doelwitte te kontroleer.
Onthou dus: jy sal nie daar kom as jy nie weet waar "daar" is nie!

So, definieer jou doelwitte en kom "daar".



2 Finansiële Bestuur

Die bestuur van 'n boerdery se finansies begin met die opstel van 'n kontantvloeibegroting. Dit gee 'n aanduiding van wanneer kontant in die boerdery gaan vloei (inkomste) en wanneer daar weer kontant uit die boerdery gaan vloei (uitgawes). Deur die maandelikse verskil tussen die kontant in- en uitvloeie te bereken, kan daar vasgestel word wanneer die boerdery kontanttekorte of -surplusse gaan ondervind.

Die kontantvloeibegroting, tesame met die boer se jongste balans- en inkomstestaat, kan nou gebruik word om 'n kontanttekort te ontleed. Die belangrikste aspek wat uit hierdie drie state bepaal moet word is of die boerdery winsgewend is of nie. 'n Winsgewende boerdery, selfs een wat 'n korttermyn kontanttekort ondervind, sal in staat wees om met sy inkomste sy uitgawes te dek, sy eienaar se privaatuitgawes te dek en om sy paaieimente op sy lenings te kan betaal.

'n Boerdery wat se inkomste nie hierdie drie areas van verpligtinge kan dek nie sal eers 'n voortslepende kontanttekort ondervind en daarna sy solvabiliteit begin opgebruik totdat dit op 'n punt kom waar dit insolvent is en uitverkoop moet word. Die mate waarin die boerdery daarin slaag om hierdie drie areas te dek kan gemeet word in doeltreffendheid, skaal van die boerdery en die skuldstruktuur.

Doeltreffendheid

Doeltreffendheid meet die uitgawes se vermoë om inkomste te genereer. Indien 'n boerdery 60 sent se uitgawes vir elke R1,00 se inkomste het, is dit baie doeltreffendheid. Daar bly 40% van die inkomste oor nadat produksie-uitgawes betaal is wat dan beskikbaar is om privaat uitgawes en leningspaaieimente mee te betaal.

'n Boerdery met 'n doeltreffendheid van 10% sal nie in staat wees om hierdie uitgawes te betaal nie. Lae doeltreffendheid kan die gevolg van 'n swak oes wees. Dit kan ook die gevolg wees van te hoë uitgawes. In die eerste geval is die kontanttekort tydelik en sal dit deur 'n beter seisoen reggestel kan word.



3 Produksiebestuur

In besigheidsterme word produksiebestuur beskryf as die middelfase in die drieledige basis van enige onderneming, naamlik finansiële, produksie en bemarking. Hulpbronne moet bymekaar gekry word, goedere moet daarmee geproduseer word en dan moet dit verkoop word.

Produksiebestuur gaan dan oor die bestuur van die middelste aktiwiteit. Die produksiebestuurder is direk verantwoordelik vir die vervaardiging van die regte hoeveelheid produkte op die regte tyd waartoe die bemarkingsbestuurder die onderneming verbind het. Binne die breë vlak van produksie sal hy dus verskeie besluite moet neem rakende wat om te produseer, wanneer om te produseer, hoe om te produseer en hoeveel om te produseer.

Die boer as produksiebestuurder het twee nadele ten opsigte van produksie. Eerstens is die produksieproses redelik lank en vanaf planttyd tot strooptyd kan die markfaktore baie verander. Tweedens is die uiteindelijke opbrengs ook aan klimaatsfaktore onderworpe en daarvoor het die boer geen beheer nie. Die produksieresultaat is dan meer dikwels nie dit wat die boer by die aanvang van die proses in gedagte gehad het nie.

Dit bied egter nie aan boere 'n verskoning om nie ag te slaan op die finansiële en bemarkingsarea van die besigheid nie. Die drie, asook ander aspekte binne die boerdery, affekteer mekaar onderling en die verskillende bestuursareas kan dus nie in afsondering van mekaar bedryf word nie. Wat dus in die een afdeling verander lei noodwendig tot 'n verandering in 'n ander afdeling.

Landbou het ook die nadeel dat produkpryse op 'n gegewe tydstip vir alle produsente dieselfde is. Dit is so dat Safex wel die geleentheid aan boere bied om die prys op ander tye vas te maak en dit is ook 'n feit dat 'n stoetteler 'n premie op kwaliteit kry. Die slotsom is egter dat 'n boer nie sommer sy medeboer by die markpunt kan klop nie omdat hulle produkte meestal identies is. Produksie is dus die maklikste punt om meer mededingend te kan wees. Beter produktiwiteit en beter produksieprosesse lei noodwendig tot laer koste. Wins is die verskil tussen inkomste en uitgawes en uiteindelik is die beter boer die een wat sy produkte teen dieselfde produksievlakke en dieselfde prysvlakke maar teen laer produksiekoste as sy medeboer kan verskaf.

In gewone besighede moet die bestuur eers die toekomstige vraag na 'n produk bepaal alvorens daar geproduseer kan word. In boerderye is daar ongelukkig 'n kultuur dat daar in meeste gevalle eers geproduseer word en dan gekyk word hoe die produkte verkoop gaan word. Hoe moeilik dit ookal vir 'n boer is, is die basiese uitgangspunt van produksie dat dit markgedrewe moet wees. Die mark laat hom nie deur produksie dryf nie en reageer gewoonlik daarop deur middel van lae pryse.



4 Bemerkingsbestuur

"Die uitsluitlike doelwit van produksie is verbruik". Hierdie woorde het die welbekende ekonoom, Adam Smith, al in 1776 in sy boek *The Wealth of Nations* gesê. Hy het bygevoeg dat die produsent se belang slegs sover moet gaan om die verbruiker se belange te bevorder. Later het ander ekonome Smith se siening verder gevoer en bemarking gedefinieer as 'n reeks dienste wat die produk vanaf die punt van produksie tot by die punt van verbruik laat beweeg.

Tot sowat 'n dekade gelede is die meeste landbouprodukte deur iemand anders namens die boer bemark. Koöperasies en beheerrade het die bemarkingsfunksies vir boere behartig maar sedert Suid-Afrika se landbou na 'n vrye mark oorgeskakel het, moet boere hierdie funksie self hanteer. Dit het uiteraard nie sonder pyn en leiding gebeur nie en baie boere is nog steeds produksiegeöriënteerd en neem nie in ag wat die verbruiker wil hê nie. Die duur les is dat die boerdery se hele voortbestaan van die verbruiker se behoeftes afhang. Bemarking (wie gaan die produkte koop?) behoort dus die fokus van die boerdery te wees en daarna kom produksie (hoeveel gaan hulle koop?) en dan finansiële bestuur (hoe gaan ek die produksieproses finansier?). 'n Boer wat hierdie volgorde verkeerd het, gaan nie sy boerdery baie lank kan volhou nie.

Die natuurlike en dalk ook ekonomiese geaardheid van boere is om die beste prys vir hul produkte te kry, ongeag die volume wat geproduseer word. Die produkte "beweeg" nou egter van die plaas af deur sekere kanale tot by die verbruiker. Vervaardigers, wat die produk van die boer af ontvang, wil weer 'n produk van goeie gehalte teen lae koste bekom sodat hy die verwerkte produk teen 'n mededingende prys kan verkoop. Daarna wil die handelaars weer goeie kwaliteit produkte teen konstante verskaffing beskikbaar hê. Laaste in die ketting wil die verbruiker ook goeie kwaliteit produkte maar teen lae prys kan koop.

Dit is duidelik dat daar botsende uitgangspunte in die bemarkingsproses is. Die literatuur verwys na hierdie botsende belange as die "marketing mix" of dan die bemarkingsmengsel. Hierdie mengsel bestaan uit die vier veranderlikes van **produk, prys, plek en promosie** (die vier P's). Die formule vir suksesvolle bemarking is gebaseer op die optimale kombinasie van hierdie vier veranderlikes. As enigeen van hierdie veranderlikes oorbeklemtoon word, gaan die ander negatief daardeur beïnvloed word. 'n Lae prys sal uiteraard tot goeie verkope lei maar as die produk se kwaliteit daaronder lei of dit word op die verkeerde plek aan die verkeerde mense verkoop, is die mengsel skeef getrek.

Ongelukkig is die vier P's veranderlik en sal dit noodwendig beteken dat as die regte formule een keer bereik is, dit nie vir altyd sal geld nie. Soos wat ekonomiese, politieke en ongewingsomstandighede voortdurend verander, so gaan die optimale mengsel ook aanhoudend verander.

Hierin lê die uitdaging dus vir die boer: Om 'n totale kopskuif weg van 'n produksiegeöriënteerde na 'n markgerigte benadering te volg deur op die vier P's te fokus. Geproduseerde produkte alleen gaan nie die langtermyn lewensvatbaarheid van die boerdery waarborg nie terwyl verkoopte produkte dit wel sal doen.



5 Personeelbestuur

In enige besigheid, ongeag die grootte, is daar altyd take wat rondom menslike hulpbronne uitgevoer moet word. Dit geld beslis vir 'n boerdery waar arbeid redelik noodsaaklik is. Dit is meestal nie geregverdig om 'n menslike hulpbronbestuurder vir 'n boerdery aan te stel nie omdat dit kostegewys nie die moeite werd is nie. Gevolglik moet die meeste boere self hierdie bestuurstaak verrig. Omdat die ander bestuursareas reeds soveel van die boer se bestuur in beslag neem, word hierdie area gewoonlik maar afgeskeep, op 'n *ad hoc*-basis uitgevoer en is daar meestal nie 'n langtermyn beleid daarvoor nie.

Op die oog af kan dit voorkom of menslike hulpbronbestuur 'n afsonderlike bestuursarea is maar dit verskil van die ander areas omdat dit onvermydelik deel is van elke ander area. Daar is immers mense by elk van die ander areas betrokke en hierdie mense moet bestuur word. Hoewel die boer daagliks by die organisering en motivering van sy personeel betrokke is, is daar tog spesifieke take wat in sy hoedanigheid as menslike hulpbronbestuurder uitgevoer moet word. Die vernaamste hiervan is werwing, onderhoude, bekendstelling en opleiding, evaluasies, griewe en dissipline asook arbeidsverhoudinge.

'n Boerdery is 'n aaneenlopende besigheid wat baie keer oor geslagte heen voortgesit word. Die menslike hulpbronbestuurder moet dus verseker dat die regte hoeveelheid mense met die regte opleiding deurlopend vir die uitvoering van die boerdery se take beskikbaar is. Dit lê ook in die area van menslike hulpbronbestuur om te sorg dat die werkers doeltreffend en produktief werk en dat hulle per slot van sake gemotiveerd en gelukkig in hulle werk is.

Dit is klaar 'n mondvul om net aan 'n boerdery se bestaande behoefte van menslike hulpbronne te kan voldoen. Soms beoog die boer ook om die boerdery uit te brei. Dan moet bykomende werkers met ander vaardighede gewerf en opgelei word. Gevolglik moet die menslike hulpbronbestuur tesame met al die ander bestuursareas bestuur word.

Die doel van menslike hulpbronbestuur binne 'n boerdery is nie net om personeel te werf, te selekteer en in diens te stel nie, dit behels ook die ontwikkeling en opleiding van personeel. In sommige gevalle gaan dit selfs oor die opvoeding van personeel. Die verdere ontwikkeling van personeel is belangrik sodat werkers tot hulle volle potensiaal binne werksverband aangewend kan word.

Die hele indiensnemingsproses, waarby ontwikkeling ingesluit is, kos geld, verg mannekrag en neem baie tyd in beslag. Die bestaande menslike hulpbronne binne die boerdery moet dus as 'n belegging beskou word en as sulks na gekyk word. Die menslike hulpbron is dus die belangrikste produksiefaktor binne die boerdery. 'n Hoë personeelomset is gevolglik skadelik vir enige besigheid in terme van indiensnemingskoste en ook verlies aan kontinuïteit binne die boerdery.

Die aktiwiteite van 'n menslike hulpbronbestuurder kan nie gekwantifiseer word nie. Dit is dus moeilik om 'n geldwaarde aan hierdie area van bestuur te koppel. Dit behoort egter duidelik uit die bespreking te wees dat menslike hulpbronbestuur in elke ander bestuursarea 'n rol speel omdat daar mense in elke afdeling teenwoordig is. Die produktiwiteit van elke ander bestuursarea sal dus afhang van hoe goed die boer se menslike hulpbronbestuur is.



6 Aankoopbestuur

Die doel van aankoopbestuur is om te verseker dat daar altyd genoeg voorraad beskikbaar is sodat die aktiwiteite van die boerdery uitgevoer kan word. So dit is 'n baie eenvoudige bestuursarea: koop een keer per jaar die een helfte van die stoor vol saad, kunsmis en onkruidodder en die ander helfte vol voer, lekke en veemedisyne en fokus die res van die jaar op die ander bestuursareas! Of is dit regtig so eenvoudig?

Nee, dit kos geld om 'n stoor vol voorraad aan te koop. Die goedere in die stoor kan beskadig raak, verval of gesteel word. Dit is dus beslis nie ekonomies of wenslik om een keer per jaar al die voorraad vir die hele jaar aan te koop nie. So, die aankoopfunksie beteken dat die regte hoeveelheid van die regte **produk of diens** op die regte **tyd** op die regte **plek** teen die regte **prys** vir die boerdery **beskikbaar** moet wees. Die boerdery het hierdie insette nodig om self weer 'n produk te kan vervaardig en uiteraard moet die aankoop van die voorraad gefinansier word.

Dit klink nog steeds dalk redelik eenvoudig maar die aankoopfunksie het 'n direkte invloed op die produksieproses. As enige voorraaditem ontbreek, staan die produksieproses stil. As daar nie diesel is nie kan die trekkers nie loop nie. Al staan die trekkers van opgewondenheid en bewe op die wenakker kan hulle nie begin as daar nie saad en kunsmis in die planter is nie. En natuurlik gaan die bulle nie die koeie dek as hulle die hele dag vir kos moet staan en bulk nie.

Die slotsom is dat die produksieproses tot stilstand kan kom as daar nie voorraad is om mee te produseer nie. As die produksieproses skade lei gaan die bemarkingsproses plat val en uiteindelik gaan die kontantvloei van die boerdery opdroog. Soos met enige van die ander bestuursareas die geval is, moet die aankoopfunksie doeltreffend bestuur word sodat dit 'n positiewe bydrae tot die sukses van die boerdery te maak. Dit beteken dus dat die taak van aankoopbestuur ook aspekte soos beplanning, organisering, koördinerings en kontrole sal insluit. Hierdie aspekte moet noodwendig met die ander bestuursareas van die boerdery gesinkroniseer word.

Die volgende aktiwiteite vorm deel van aankoopbestuur: .

- Bepaal die boerdery se presiese behoefte aan goedere en dienste.
- Vind geskikte verskaffers van die goedere en dienste.
- Weeg die verskillende verskaffers teen mekaar op.
- Kies die geskikste verskaffer vir die boerdery.
- Onderhandel die voorwaardes van die aankope.
- Plaas 'n bestelling en volg dit na 'n tyd op.
- Ontvang en inspekteer die goedere.
- Bestuur die ongebruikte voorraad en kontroleer dit vir verliese.
- Ontwerp en onderhou 'n aankoop- en voorraadstelsel.
- Herwin herbruikbare materiaal.
- Raak ontslae van onbruikbare voorraad.
- Doen navorsing oor nuwe, verbeterde produkte.

Die verskillende aktiwiteite van aankoopbestuur vind nie in afsondering plaas nie. Hulle vorm almal deel van 'n geïntegreerde aankoopfunksie waarin elke aktiwiteit 'n spesiale rol speel om die oorhoofse doelwitte van die boerdery as 'n geheel te kan bereik.



7 Meganisasiebestuur

Die doelwit van meganisasiebestuur is dat dit op 'n koste-effektiewe manier tot totale bestuur moet bydra. 'n Begrip van die verskillende koste-komponente en die toepassing van behoorlike ekonomiese beginsels op die meganisasiestelsel sal positief tot die wins van 'n boerdery bydra.

Besit van masjinerie behels kapitaal en kapitaal moet 'n rentabiliteit realiseer. Dit kan slegs rentabiliteit realiseer as dit benut word maar die gebruik van 'n masjien bring weer koste mee. Die fyn balanseertoertjie van meganisasiebestuur is dus: investeer die korrekte hoeveelheid kapitaal om die boerdery-aktiwiteite op die mees effektiewe manier teen die laagste koste te kan afhandel. Dit klink eenvoudig maar dit beteken dat die boer:

- Al die verskillende koste-komponente en bestuursbeginsels moet verstaan.
- Die fisiese deel van die kombinerings van trekkers en implemente moet kan doen.
- Die trekkers en implemente moet kan onderhou en die koste daarvan kan bereken.
- Uitgediende trekkers en implemente op die regte tyd moet kan vervang.
- Die vervanging met die regte finansieringsvorm moet kan doen.
- Altyd daarna sal strew om die masjinerie op die effektiefste manier aan te wend.

Die nakoming van bogenoemde reëls sal daartoe lei dat masjinerie die meeste waarde tot die boerdery se wins voeg.

Die toevoeging van wins beteken dat die bestuur van landbou-masjinerie op 'n ekonomiese grondslag benader moet word. As dit nie so is nie, het die boer ook nie 'n ekonomiese benadering tot sy boerdery as 'n geheel nie en sal sy boerdery dus nie enige finansiële uitdagings kan oorleef nie.

Die oorhoofse doelwit van boerdery-bestuur is om vir maksimum volhoubare wins te beplan. Meganisasiebestuur is deel van oorhoofse bestuur en daarom behoort die oogmerk daarvan ook maksimum volhoubare wins te wees. Dit moet dus deel wees van vooruitskouende besluite oor belangrike aspekte soos hoeveel van 'n produk geproduseer moet word en hoe elke vertakking op die plaas inmekaar moet steek om 'n effektiewe besigheid as geheel te vorm.

Wingsgewendheid word deur 'n kombinasie van faktore beïnvloed. Al die faktore moet as belangrik geag word omdat sommige faktore nie noodwendig altyd 'n kontantbydrae tot wins lewer nie. Indien sulke indirekte faktore misgekyk word, kan dit 'n negatiewe effek op wins hê. Dit is beslis die geval met masjinerie omdat daar verskeie koste-komponente by betrokke is waarvan die meeste se impak op wins indirek is. Meganisasiebestuur verdien dus spesiale aandag binne die oorhoofse bestuursproses.

Die toename in meganisasie het tot 'n groter investering in masjinerie op plase gelei. Daarmee saam het die operasionele koste met die gebruik van hierdie masjinerie ook toegeneem. Die gepaardgaande verhoging in meganisasiestelsel kan deur middel van vier algemene metodes beheer word:

- Vermy onnodige investering in te veel masjinerie sodat vaste koste laag gehou kan word.
- Beheer die veranderlike operasionele koste wat met gebruik gepaard gaan.
- Verhoog die jaarlikse gebruik van masjinerie sodat die jaarlikse koste van eienaarskap per hektaar kan verlaag.
- Gebruik alternatiewe eienaarskap soos huur, om masjinerie te bekom.



8 Risikobestuur

Risiko word gedefinieer as die moontlikheid van 'n onverwagse uitkoms. In die geval van 'n boerdery is die risiko's waarskynlik groter as vir 'n gewone besigheid omdat klimaat 'n wesentlike invloed op die finansiële resultate het. Die verskil tussen sukses en mislukking kan dus op die einde aan risikobestuur toegeskryf word.

Risikobestuur is die proses van identifisering, meting en bestuur van onsekere gebeurtenisse. Die basiese uitgangspunt is dus dat die doelwitte wat in die nabye toekoms bereik wil word eers deur middel van 'n begroting geantisipeer word. So 'n begroting is dus 'n aanduiding van wat bereik kan word indien toestande normaal verloop. Die volgende stap is om dan te bepaal wat alles verkeerd kan loop wat die boerdery sal verhoed om sy doelwitte te kan bereik. Daarna moet die risiko's bestuur word.

Die bepaling van risiko behels drie stappe. Eerstens moet die verskillende risiko's geïdentifiseer word. Daarna moet die impak van elke risiko in finansiële terme gemeet word. Laastens moet die risiko's in prioriteits-volgorde gerangskik word.

Wanneer die risiko's gekwantifiseer is, moet daar besluit word hoe dit bestuur gaan word. Die boer het drie keuses hoe hy die risiko's kan bestuur. Eerstens kan hy 'n bepaalde risiko vermy deur sy doelwitte te verander sodat die risiko geëlimineer word. Tweedens kan hy die risiko aanvaar en dit dan dienooreenkomstig bestuur. Derdens kan hy die risiko deel of verplaas deur homself daarteen deur middel van versekering te beskerm.

Versekering kan verskeie vorme aanneem. Dit kan direk by 'n versekeraar verseker word. Die boer kan sy risiko met 'n medeboer deel deur byvoorbeeld bates gesamentlik aan te koop of hy kan prysrisiko byvoorbeeld op SAFEX verskans.

Hoe om te begin:

- Sit eers die omvang van die ontleding uiteen. Besluit of die boerdery as geheel ontleed moet word, of slegs een vertakking ontleed moet word en of slegs een proses binne 'n vertakking ontleed moet word.
- Identifiseer die riskante gebeurtenisse wat moontlik 'n negatiewe uitwerking op die boerdery as geheel, of dan die spesifieke gedeelte van die boerdery, se vermoë kan hê.
- Bepaal die risiko op grond van die waarskynlikheid dat dit kan voorkom en ook die impak wat dit op die boerdery kan hê.
- Rangskik die risiko's volgens hulle relatiewe belangrikheid vir die boerdery en besluit of elke risiko aanvaarbaar is of nie.
- Ontwikkel bestuurstrategieë wat of die moontlike voorkoms van 'n risiko of die impak daarvan kan verminder.
- Herhaal die hele oefening nadat die bestuurstrategieë ontwikkel is om opnuut die boerdery se blootstelling aan risiko te bepaal en om te bepaal of die strategieë wat in plek is aanvaarbaar is.



9 Administratiewe Bestuur

'n Ordelyke administratiewe stelsel bevorder gewoonlik doeltreffende besluitneming en verhoog produktiwiteit.

Die administratiewe funksie gaan oor die bestuur van die inligtingsentrum van 'n boerdery. Dit is waar inligting ontvang word, georden word, daarop gereageer word en dan geliasseer word. Bykans al die boerderybesluite word op grond van hierdie inligting geneem en as hierdie funksie in wanorde is, is die hele boerdery se bestuur gewoonlik in wanorde. 'n Ordelyke administratiewe stelsel bevorder gewoonlik doeltreffende besluitneming en verhoog produktiwiteit.

Administratiewe take en stelsels sal van een boerdery tot 'n ander verskil omdat daar nie voorgeskrewe reëls is waarvolgens dit gedoen moet word nie. Die vernaamste uitgangspunt sal geordenheid en maklike herwinning van dokumente wees. In groot besighede is daar gewoonlik 'n toegewyde departement wat hierdie funksie verrig. 'n Boer het ongelukkig nie hierdie luukse nie en daarom moet hyself of sy vrou hierdie funksie verrig. In groter boerderye is dit al geregtig om 'n kantoordame aan te stel wat hierdie funksie kan verrig.

Die tegnologie wat tans beskikbaar is maak die ontvangs, sortering en liassering van inligting baie maklik. 'n Groot deel van die inligting kan deesdae elektronies deur middel van selfone en rekenaars ontvang en versend word. Dit is egter nie 'n voorvereiste dat 'n boerdery 'n rekenaar vir sy administratiewe funksies moet gebruik nie maar dit is net soveel makliker met die nuutste tegnologie.

Die nuutste rekenaars en selfone is indrukwekkend en beskik oor verskeie interessante eienskappe. Die doel van administratiewe bestuur is egter nie om ander te beïndruk nie. Dit gaan oor die vinnige ordening van inligting sodat doeltreffende bestuursbesluite geneem kan word en om dan vinnig weer die besluit na die betrokkenes te kan kommunikeer.

Die administratiewe funksie behels nie net die insameling en optekening van inligting vir eie doeleindes nie. Dit sluit ook in die kommunisering van inligting na ander areas van die boerdery soos bemerking, produksie, personeel, ens. Gevolglik is die administratiewe bestuursfunksie se rol binne die boerdery om 'n diens aan die ander bestuursareas te verleen wat elkeen 'n unieke behoefte aan geordende bestuursinligting het.

Die doelwitte van administratiewe personeel behoort op die volgende te fokus:

- Sortering, verspreiding en liassering van inligting.
- Herrangskikking van inligting op so 'n wyse dat die boer as bestuurder daarop kan reageer.
- Tik, duplisering, antwoord van telefoon en sortering van pos.

Buiten die inligting wat vir interne besluitneming gebruik word, moet sekere inligting ook noodwendig aan eksterne belangegroepes verskaf word. Die boer se finansierders (banke, koöperasies, agri-besighede) benodig sekere inligting oor die boerdery. Die boer se insetverskaffers benodig weer ander inligting. Net so ook die persone of instansies aan wie hy

sy produkte lewer. Selfs die Regering (SARS, WVF en Ongevallekommissaris) benodig inligting van die boer. Dit is die administratiewe area van bestuur se plig om hierdie inligting te kan voorsien. Op die einde kan die administratiewe area van bestuur as die hart van kommunikasie van die totale boerdery gesien word.



10 Volhoubare Bestuur

Die volhoubaarheid van 'n besigheid hang af van sy regenereringsvermoë. Dit is 'n lang woord met 'n biologiese betekenis wat eintlik net op lewende wesens betrekking het. Dit beteken dat 'n lewende organisme in staat is om homself te vernuwe deur middel van veroudering en voortplanting ("regenerate") sodat dit kan bly voortbestaan.

So, wat het 'n plaas met biologie te doen? Hoewel die regenereringsvermoë as metaforiese beeld gebruik is, bestaan 'n plaas wel uit biologiese komponente. Daar groei gras en graan en daar is diere op die plaas. As die boerdery self nie 'n lewende organisme is wat homself kan regeneer nie, behoort die boer dit ten minste so te bestuur dat die komponente daarvan, wat wel lewende organismes is, hulself kan regeneer. In kort: Die plaas moet produksie kan volhou vir geslagte wat nog gaan kom en moet dus nie degenerer in die proses nie.

Volhoubare produksie beteken dat die plaas as 'n geheel op 'n effektiewe wyse bestuur moet word. Die boer moet voortdurend die boerdery-aktiwiteite só organiseer dat verskillende vertakkings, boerderypraktyke en bestuursmetodes oor tyd die effektiwiteit waarmee die onderlinge komponente met mekaar saam werk kan bevorder, sonder dat die hulpbronne in die proses vernietig word.

Volhoubare bestuur lyk op die oog af baie uitdagend en ingewikkeld maar dit is eintlik baie logies. Die boer moet 'n deeglike begrip hê van die doel van die plaas as 'n organisasie en die beginsels waarvolgens dit moet funksioneer. Die belangrikheid van doel en beginsel in volhoubare bestuur kan nie onderskat word nie. As basis moet die plaas gedefinieer word in terme van die kwaliteit van lewe wat dit ekonomies, sosio-ekonomies en ekologies kan verskaf. Dit moet dan die fundamentele wette van die natuur, insluitende menslike natuur, insluit wat nie verbreek kan word sonder dat die plaas se volhoubaarheid in die gedrang gaan kom nie. Die beginsels van volhoubaarheid is dus gebou op basiese fisika, biologie en sielkunde, maar is in wese eintlik net logika.

'n Verdere aspek is dat die boer 'n deeglike begrip van die boerdery as 'n geheel moet hê. Daarmee word bedoel dat hy moet verstaan hoe die verskillende vertakkings en ook sy boerderypraktyke onderling in mekaar skakel en wat die verwantskap tussen hulle is. Elke aktiwiteit op die plaas is verwant aan mekaar, of dit die boer se intensie is of nie, en uiteindelik kan hierdie verwantskap positief of negatief op mekaar inwerk. Die belangrikheid van volhoubare boerdery gaan dus oor baie meer as bloot die somtotaal van die produksie van die plaas.

Die finale stap in volhoubare bestuur is om balans in netto ekonomiese, netto sosiale en netto ekologiese wins te bewerkstellig. Ongelukkig kan die totale wins van al drie saam nie in randwaarde bereken word nie omdat die voordeel oor 'n lang termyn bereken moet word. Daarmee saam kan 'n verandering aan ekonomiese wins 'n onsigbare invloed op totale volhoubare wins hê wat baie jare later eers waarneembaar gaan wees. Elke besluit moet dus voortdurend gemonitor word om moontlike onverwagse negatiewe gevolge te kan vasstel. Die deurslaggewendste beginsel van volhoubare bestuur is om die boerdery in verhouding tot sy doel en beginsels te bestuur, om foute vinnig reg te stel en om die plaas as 'n regenererende organisme te beskou.



11 Erfopvolging

Erfopvolging behels 'n hele aantal aspekte en die besluitneming en beplanning daar rondom beïnvloed baie mense se lewens. Daarom is erfopvolging meer as net die opstel van 'n testament, die uitneem van lewenspolisse of die oprigting van 'n trust.

Erfopvolging gaan oor die vrywillige oorgee van die boerdery vanaf die huidige eienaar na 'n volgende eienaar op 'n voorafbepaalde tydstip. Die veronderstelling is gewoonlik dat die nuwe eienaar die boer se kind of kinders is en dat die boer nie voortydig te sterwe gaan kom nie. Gevolglik is hierdie oorgang aan spesiale en soms unieke voorwaardes of reëlings onderhewig wat normaalweg nie by 'n gewone koop- en verkooptransaksie gevind word nie.

Die beplanning vir erfopvolging moet betyds gedoen word met inagneming van die hele familie (ouers, minderjarige kinders, meerjarige boerende kinders en nie boerende kinders) se lewensbehoefte, die uittredende geslag se aftreeplanne en ook die oorgangsmatreëls wat gevolg gaan word. Om dit te kan doen is daar verskeie aspekte wat gedurende die beplanning en die uitvoering van die planne aandag moet geniet. Die familie se emosies en persoonlike behoeftes speel 'n belangrike rol by erfopvolging. Dit beteken dat die samewerking van al die familielede 'n belangrike aspek van 'n goeie erfopvolgingsplan is. Dit is die familielede wat uiteindelik die plan moet implementeer en wat tevrede met die uitkoms daarvan moet wees. Die effektiwiteit van die erfopvolgingsplan uit 'n besigheids- sowel as 'n familieperspektief, hang dus af van mense se bereidwilligheid om in 'n unieke situasie saam te werk.

Dit is belangrik dat daar tussen die drie begrippe van erfopvolging, vererwing en aftrede onderskei moet word. Erfopvolging is die proses wat op die oordrag van bestuursbeheer en kontrole betrekking het terwyl vererwing bloot die oordrag van rykdom en eienaarskap is.

Aftrede fokus weer op die jare na die aktiewe werk op die plaas. Die ideale oordrag is een waar die verantwoordelikheid geleidelik vanaf die vader na die seun verskuif. Dit kom daarop neer dat die seun eers vir die pa werk, dan saam met sy pa werk en dat die pa uiteindelik vir die seun werk. Daar is verskeie faktore wat die tydstip en omvang van die bestuursoordrag beïnvloed.

'n Billike verdeling is uniek aan die boer se eie omstandighede. Dit sal baie van sy familie se samestelling afhang en sterk beïnvloed word deur sy eie persoonlike voorkeure. Die erfopvolgingsplan van een boer sal uiteindelik dus wesentlik van sy buurman s'n verskil, al is hulle omstandighede baie dieselfde.

Suksesvolle erfopvolging kan net gebeur as daar goeie beplanning plaasgevind het en indien al die betrokkenes gemotiveerd is om die plan uit te voer. 'n Erfopvolgingsplan betrek gewoonlik die hele familie en daarom moet al die betrokkenes tevrede wees met hulle rol binne hierdie plan.



12 Bestuursinligting

Die monitering van 'n boerdery is nie net 'n oefening wat aan die einde van 'n finansiële jaar gedoen moet word nie. Die boer moet gereeld akkurate en tydige inligting kry.

Die monitering van 'n boerdery is nie net 'n oefening wat aan die einde van 'n finansiële jaar gedoen moet word nie. Dit behels eerder dat die boer 'n gereelde vloed van akkurate en tydige inligting beskikbaar moet hê sodat hy in beheer van sy boerdery kan bly. Goeie inligting gaan nie opsigself die boerdery se sukses bepaal nie. Dit kan foute beperk, die omvang van afwykings bepaal en die boer op die oorsake, eerder as die simptome, laat fokus. In die meeste gevalle word bestuursinligting as voorsorgmaatrêel gebruik sodat daar betyds 'n koers-aanpassing gemaak kan word.

Te veel boerdery se finansiële rekordhouding en bestuursinligtingstelsels is ontoereikend en die meeste bestuursbesluite is dan ook net soveel werd soos die inligting waarop dit gegrond is. Die resultaat is dat meeste van die beplannings en ontledings wat deur die boer gedoen word in rekenaarterme as "gemors in, gemors uit" beskryf kan word. Die boer moet besef dat hy op baie meer inligting moet steun as dit wat sy bank of koöperasie en die Ontvanger van Inkomste van hom vereis. Hy benodig waarskynlik tien keer meer soveel inligting om sy boerdery suksesvol te kan bestuur. Om finansiële inligting dus slegs saam te stel wanneer hierdie instansies dit aanvra gaan nie aan die boer se bestuursbehoefte voldoen nie.

Die totale pakket van bestuursinligting moet die boerdery se finansiële posisie kan bepaal, die finansiële prestasie kan aandui en die toekomstige finansiële posisie kan projekteer. Dit behels dus dat die boer vanaf 'n uitgebreide begroting moet werk, ag moet slaan op eksterne inligting wat aantoon dat daar bedreigings of geleenthede vir die boerdery bestaan, interne inligting moet ontleed wat op die boerdery se sterk- en swakpunte dui en advies moet vra waar daar bevestiging van die bestaande roete gekry moet word of wanneer daar 'n nuwe koers ingeslaan moet word.

Bestuursinligting is onderhewig daaraan dat dit help om die regte vrae te vra maar nie noodwendig die regte antwoorde verskaf nie. Goeie oordeel en gewone logika moet daarmee saam gebruik word. 'n Norm moet vasgestel word om die boerdery se prestasie intern te meet, oor tyd te meet en teen 'n industrie te meet. Dan kan die boerdery se bestemming gereeld vasgestel word en die roete om daar uit te kom, bepaal word.

Die ruggraat van bestuursinligting is 'n kontantvloiebegroting. Op sy eie is dit ook nie meer voldoende nie en die kontantvloei behoort uitgebrei te word na 'n bestuursbeplanning wat die volgende kan weergee:

- Die huidige finansiële posisie (balansstaat).
- 'n Produksieplan wat sal aandui wat geproduseer gaan word, hoe dit geproduseer gaan word en wat elke vertakking se sensitiwiteit vir prysskommeling en opbrengsafwykings is (*what if scenario's*).
- Die verwagte finansiële prestasie van die boerdery in die vorm van 'n geprojekteerde inkomstestaat en vertakkingsbegrotings

- Die verwagte balansstaat aan die einde van die begrote periode.

Bestuursinligting moet akkuraat en tydig wees. Berekeninge en ontledings moet konstant op dieselfde wyse gedoen word sodat dit telkens dieselfde meetbare resultaat sal oplewer. Inligting wat nie hieraan voldoen nie is misleidend en kan tot swak besluite lei.