

Ir. D.W. de Hoop

Publ. No. 3.140

Ing. J. Engelsma

Ir. G.J. Wisselink †

DE TACTISCHE BOER

HET MANAGEMENT EN DE INFORMATIEBEHOEFTE VAN MELKVEEHOUDERS

December 1988



SIGN: L26-3.140
EX. NO: B
MLV:

Landbouw-Economisch Instituut

Afdeling Landbouw

279264

REFERAAT

DE TACTISCHE BOER; HET MANAGEMENT EN DE INFORMATIEBEHOEFTE VAN MELKVEEHOUDERS

Hoop, D.W. de, J. Engelsma, G.J. Wisselink

Publikatie 3.140

ISBN 90-5242-007-6

Den Haag, Landbouw-Economisch Instituut, 1988

95 p., tab., fig.

In dit rapport wordt een verslag gegeven van vraaggesprekken met 21 melkveehouders over het management van hun bedrijf en over het gebruik van en wensen ten aanzien van informatie en informatiesystemen. De ondervraagde melkveehouders waren gewend met veel informatie om te gaan, onder andere uit het LEI-volgboekhoudingsstelsel-VEEPRÉ.

De vraaggesprekken hadden betrekking op alle onderdelen van het management: de planning, de uitvoering en de evaluatie.

Hierbij is veel aandacht besteed aan de uitvoering van het huidige management, aan de informatie en informatiesystemen die een rol spelen bij de beslissingen, en aan de wensen en eisen die er zijn ten aanzien van geautomatiseerde informatiesystemen.

Melkveehouderij/Management/Informatiebehoefte

Overname van de inhoud toegestaan, mits met duidelijke bronvermelding.

Inhoud

	Blz.
WOORD VOORAF	5
SAMENVATTING	7
1. INLEIDING	13
2. METHODE	15
3. RESULTATEN	20
3.1 Doelstelling van de ondernemers	21
3.1.1 Algemene doelstelling	21
3.1.2 Hoofdpunten bij het management	22
3.2 Plannen op langere termijn	23
3.2.1 Plannen voor de toekomstige bedrijfsopzet	23
3.2.2 Informatievoorziening en informatiebehoefte	24
3.3 Graslandproductie, graslandgebruik en voederwinning	25
3.3.1 Het teeltplan	25
3.3.2 De keuze van de grasmengsels	26
3.3.3 Bemesting	26
3.3.4 De beoordeling van de opbrengsten	27
3.3.5 De graslandvernieuwing	27
3.3.6 Berekening	27
3.3.7 Het graslandgebruikssysteem	28
3.3.8 De graslandgebruiksplanning	28
3.3.9 Beslissingen t.a.v. de voederwinning	29
3.3.10 De planning en controle van de eigen voederproductie	30
3.4 Veevoeding	30
3.4.1 Het opstellen van de rantsoenen	32
3.4.2 De beslissingen t.a.v. bijvoeding in de weideperiode	33
3.4.3 Prijsanticipatie	34
3.4.4 Bewaking van de voederopname	34
3.4.5 Bewaking van het totale voedergebruik	34
3.4.6 De informatiebehoefte	34
3.5 Melkproductie	35
3.5.1 Planning en controle van de totale productie	35
3.5.2 Controle van de individuele productie	36
3.5.3 De informatiebehoefte	37

INHOUD (vervolg)

Blz.

3.6	Gezondheidszorg	38
3.6.1	Waarnemen	38
3.6.2	Preventieve maatregelen	39
3.6.3	Het veterinaire begeleidingssysteem	39
3.7	Voortplanting en fokkerij	40
3.7.1	Tochtigheidswaarneming	40
3.7.2	Vruchtbaarheidbewaking	40
3.7.3	De stierenkeuze	40
3.8	De vervanging	41
3.8.1	Planning van uitstoot en insteek	41
3.8.2	Criteria voor uitstoot	41
3.9	Inzet van arbeid, machines en loonwerk	42
3.9.1	Planning	42
3.9.2	Uitvoering	43
3.10	Het financieel beheer	44
3.11	Evaluatie van de bedrijfsresultaten	45
4.	SLOTBESCHOUWING	46
	LITERATUUR	50
BIJLAGE 1	Kort verslag per bedrijf van de vraaggesprekken	51
BIJLAGE 2	Volgboekhoudingssysteem	94

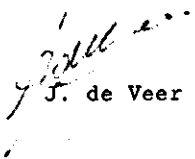
Woord vooraf

In deze publikatie wordt verslag gedaan van een onderzoek naar het managementgedrag van melkveehouders. Er zijn vraaggesprekken gehouden met 21 ondernemers uit het noorden van het land, die alle meededen met het op het LEI ontwikkelde volgboekhoudingssysteem VEE-PRÉ. Dit is een bedrijfsbegeleidingssysteem voor planning, registratie en controle. De in het onderzoek betrokken bedrijven waren gemiddeld groot, met belangrijke verschillen binnen de groep.

De vraaggesprekken zijn gevoerd in het eerste kwartaal van 1986. Een woord van dank aan deze melkveehouders voor hun open en heldere weergave van het management op hun bedrijven is hier op zijn plaats. Het onderzoek is uitgevoerd door ing. J. Engelsma (die eind 1986 het LEI heeft verlaten), ir. D.W. de Hoop, ir. G.J. Wisselink en H. Gerbrandy, die als stagiaire bij het LEI heeft gewerkt.

Ir. G.J. Wisselink is in september 1986 plotseling overleden. Hij heeft veel onderzoek ten behoeve van de melkveehouderij verricht in het kader van het project melkveestudiebedrijven. Het onderzoek is afgerond door ir. D.W. de Hoop.

De directeur,



J. de Veer

Den Haag, december 1988

Samenvatting

Doel van het onderzoek

Doel van de studie is om een beter zicht te krijgen op het management en de daarbij benodigde bedrijfsinformatie van melkveehouders. Hoe gaan melkveehouders met informatie om en welke wensen zijn er ten aanzien van informatie en informatiesystemen? Om deze vragen te beantwoorden zijn vraaggesprekken gevoerd met 21 melkveehouders, waarvan in dit rapport verslag wordt gedaan.

Het verkregen inzicht is onder andere van groot belang voor de ontwikkeling en toepassing van informatiesystemen als hulpmiddel bij het management van een bedrijf.

De 21 ondervraagde bedrijven zijn alle deelnemers aan het begeleidingssysteem VEE-PRÉ dat door het LEI ontwikkeld is. Deze groep is niet representatief voor alle melkveehouders. De ondernemers zijn gekozen omdat ze gewend zijn met veel informatie om te gaan. Hun bedrijven verschillen sterk in grootte; van minder dan 20 tot meer van 100 ha, van minder dan 50 tot meer dan 300 koeien.

Resultaten van de studie

De belangrijkste visies van de ondervraagde melkveehouders ten aanzien van het management en de wensen ten aanzien van aanvullende informatie volgen hieronder voor de verschillende onderdelen van het management.

Doelstellingen van het bedrijf

Als doelstelling wordt in de eerste plaats een economisch optimaal bedrijf genoemd. Daarnaast wordt het sociale aspect vaak genoemd, zoals een redelijke arbeidstijd, een goed sociaal klimaat, een vrij ondernemerschap, plezier in het werk, tijd overhouden voor andere zaken. De continuïteit van het bedrijf is ook een belangrijk punt. Er zijn wel duidelijke accentverschillen tussen de bedrijven wat betreft het gewicht dat men aan de diverse doelstellingen hecht. Deze hebben mede geleid tot duidelijke verschillen in de bedrijfsopzet en de bedrijfsvoering.

Hoofdpunten van het management

De doelstellingen van het bedrijf worden door de boeren concreet vertaald in hoofdpunten van het management. Velen noemen economische kengetallen zoals een zo laag mogelijke kostprijs of een zo hoog mogelijk saldo. Anderen geven meer streefwaarden ten aanzien van technische kengetallen zoals een hoge melkproductie per koe of hoge graslandopbrengsten. Het blijkt dat naarmate de

streefwaarden door de ondervraagde veehouders concreter geformuleerd worden, de uitvoering en de bewaking duidelijker op deze punten worden gericht.

Plannen op lange termijn

De strategische planning heeft betrekking op beslissingen voor de totale bedrijfsopzet, bijvoorbeeld de bouw van een nieuwe stal. Dergelijke beslissingen hebben in het verleden veel aandacht gehad. Er werd dan veel informatie van buiten het bedrijf ingewonnen; van voorlichters, collega's, banken en dergelijke. Als gevolg van de invoering van de superheffing is de bedrijfsopzet (tijdelijk) gestabiliseerd. Wel wordt er vrij veel aandacht besteed aan het wel of niet aankopen van melkquota.

De taktische planning

De taktische planning of de planning voor de middellange termijn zet een tactiek uit en maakt een prognose voor diverse onderdelen van het bedrijf, bijvoorbeeld voor voederwinning, gezondheidzorg, veevervanging, financiële zaken. De veehouders besteden veel aandacht aan het uitstippelen van de tactiek en de evaluatie van de diverse onderdelen of functies van het bedrijf.

De teelt van gras

Het management van de produktie van gras wordt door de meeste boeren van groot belang geacht voor goede bedrijfsresultaten. Gestreefd wordt naar een kwantitatief en kwalitatief hoge produktie per ha. Een goede beoordeling van de produktie en het produktievermogen is echter moeilijk, daar er onvoldoende mogelijkheden zijn om deze te meten of te berekenen. Ook vindt men op veel bedrijven dat het ontbreekt aan methoden om vooraf de rentabiliteit van allerlei maatregelen als beregening, graslandverbetering en dergelijke te berekenen. De behoefte aan informatiesystemen om alternatieven door te rekenen voor het uitstippelen van een optimale tactiek is zeer groot. Voor een evaluatie achteraf ontbreken vaak de goede kengetallen.

Het graslandgebruik

De prognose van het graslandgebruik voor het komende weideseizoen wordt niet als nuttig ervaren; zelfs voor enkele weken vooruit wordt dit door velen als moeilijk gezien. Informatiesystemen zijn niet zozeer gewenst om prognoses te maken onder normale omstandigheden, maar om inzicht te krijgen wat te doen bij sterk afwijkende omstandigheden (b.v. bij zeer natte of zeer droge perioden). Onder dergelijke omstandigheden wil men antwoorden klaar hebben op de volgende vragen: moet men overgaan op een ander beweidingssysteem, hoeveel moet extra bijgevoerd worden, hoe moet er bemest worden, en dergelijke?

Veevoeding

Op de grote bedrijven (meer dan 100 koeien) wordt in de meeste gevallen groepsvoeding toegepast. Op de bedrijven beneden de 100 koeien is de ruwvoerverstrekking aan alle melkkoeien vaak gelijk, maar vindt er wel een individuele krachtvoerverstrekking plaats. De krachtvoercomputer wordt vaak gebruikt op bedrijven van 50 tot 100 koeien, vooral om arbeidsverlichting te brengen en in veel mindere mate om afwijkende voeropname te signaleren.

De rantsoensamenstelling wordt op de bedrijven meestal zelf uitgevoerd, waarbij vaak bewust van de normen wordt afgeweken. Er is vrij veel vraag naar systemen om een optimale tactiek voor een bepaalde periode (winter-, res. zomerperiode) door te kunnen rekenen. De rekenregels die in deze systemen gebruikt worden moeten echter wel bekend zijn, om deze naar eigen inzichten en omstandigheden te kunnen aanpassen. Naast het gebruik van de computer willen veel veehouders inschakeling van onafhankelijke adviseurs.

De bewaking ten aanzien van een juist voerverbruik en voeropname gebeurt overwegend visueel. Daarnaast is de informatie van de melkafleveringen en de produktie van de individuele dieren bij de melkcontrole van belang.

Melkproduktie

Een prognose van het verloop van de produktie voor de hele veestapel en per individuele koe wordt belangrijk geacht. Een bewaking van de melkgift tijdens het jaar is dan mogelijk. Afwijkingen van de melkgift van dag op dag worden gesignaleerd tijdens het melken; door middel van het aflezen van de melkglazen of het voelen van de spanning op de uiers. Hoewel er op bijna alle bedrijven melkglazen zijn worden deze niet in alle gevallen gebruikt voor het aflezen van de gift. Op geen van de bedrijven wordt de melkgift handmatig genoteerd. Dit geeft aan dat het tijdens het melken gaat om het goed uitvoeren van het proces, waarbij het niet mogelijk is ook nog allerlei managementhandelingen uit te voeren. Betere vastlegging van gegevens is alleen mogelijk als het automatisch gaat. Dit vergt echter nog grote investeringen.

Alle bedrijven maken intensief gebruik van de drie- of vierwekelijkse melkcontrolegegevens, die worden gebruikt voor bewaking van de melkgift, voor aanpassingen in het voerrantsoen, voor de fokkerij en voor de uitstoot van vee.

Gezondheidszorg, vruchtbaarheid en vervanging

De waarnemingen ten aanzien van ziekten en tochtigheid hebben vooral plaats tijdens het voeren en melken. In het algemeen denken de boeren dat de bewaking van deze zaken redelijk verloopt. Op de meeste bedrijven worden de gegevens genoteerd op een

ziektekaart en een koekalender. Enkele bedrijven geven aan dat er wel problemen zijn zowel ten aanzien van de waarnemingen als ten aanzien van de verwerking van de gegevens op papier. Vooral bedrijven met veel koeien hebben behoefte aan een snellere invoer en een gemakkelijke uitdraai.

Een veterinaire begeleidingssysteem wordt op enkele bedrijven toegepast en als nuttig ervaren, hoewel er soms een verschillend verwachtingspatroon is bij boer en veearts ten aanzien van het bedrijfsbezoek. Anderzijds geven boeren ook aan dat zo'n systeem de boer dwingt om apart tijd te besteden aan het management ten aanzien van gezondheid en vruchtbaarheid.

De beslissing tot uitstoot van koeien is gebaseerd op melkproductie, vruchtbaarheid en gebruikseigenschappen. Er is behoefte aan een systeem dat een uitstootindex berekent, waarbij allerlei factoren economisch gewaardeerd worden.

Arbeidsorganisatie

Het streven naar goede arbeidsomstandigheden speelt een steeds belangrijker rol. Er is behoefte aan ondersteuning met modellen bij het afwegen van allerlei maatregelen en investeringen. Naast een berekening van het rendement moeten dergelijke systemen ook de gevolgen voor de arbeidstijd duidelijk aangeven. Het gaat ook hier om gebruik van informatiesystemen om vooraf een tactiek uit te stippelen. Een jaarlijkse of maandelijkse planning (prognose) van de werkzaamheden en registratie achteraf wordt als niet nuttig en te tijdrovend ervaren.

Financieel beheer

Maandoverzichten en dagafschriften van banken worden vaak gebruikt om de stroom van geldmiddelen goed te volgen. Systemen voor liquiditeitsplanning worden bijna niet gebruikt. Bij grote investeringen is er wel behoefte aan systemen, die de verwachte liquiditeitsstroom weergeeft en een afweging maakt van de optimale financieringsvorm en -voorwaarden. Een goede beoordeling achteraf of men de optimale financiering heeft ontbreekt vaak, daar er geen goede kengetallen zijn en bedrijfsvergelijking op dit punt ontbreekt.

Evaluatie van de bedrijfsresultaten

De ondervraagde bedrijven zijn alle deelnemers van het volgbuchhoudingssysteem VEE-PRE. Hierdoor kunnen de resultaten per kwartaal vergeleken worden met de planning. Vooral de saldoontwikkeling wordt bij deze evaluatie goed gevolgd. Er werd door de ondervraagden nogal eens aangegeven dat ze zelf te weinig aandacht besteden aan de prognose, waardoor er ook te weinig aandacht voor de evaluatie ontstaat.

Systemen moeten goede kengetallen berekenen, waarmee de resultaten van het bedrijf geanalyseerd kunnen worden. Een bespreking van de resultaten in groepsverband en/of met een adviseur blijft belangrijk.

De tactische boer

Het meest opvallende uit de vraaggesprekken met deze groep melkveehouders is het feit dat men zeer veel aandacht besteedt aan de tactiek: het uitstippelen van de wijze waarop men allerlei onderdelen van het bedrijf voor een komende periode gaat uitvoeren. Dit uitstippelen van de tactiek is niet in de eerste plaats een prognose op papier, maar het uitzetten van een gedragslijn, die aangeeft hoe te handelen onder normale omstandigheden maar ook bij niet-gemiddelde omstandigheden.

Een doordachte vuistregel

Het vooraf uitstippelen van een tactiek wordt belangrijk geacht om niet tijdens de uitvoering overrompeld te worden door onverwachte omstandigheden en allerlei ondoordachte beslissingen te nemen. Er wordt een gedragslijn uitgezet, zodat bij de uitvoering een "vuistregel" aanwezig is om snel juiste beslissingen te kunnen nemen.

Er is tijdens de uitvoering geen tijd om uitgebreid informatie in te winnen en te verwerken alvorens beslissingen te nemen.

Tactische informatiesystemen

Juist bij het uitstippelen van de tactiek wordt veel informatie ingewonnen en is er een grote behoefte aan ondersteunende systemen. De ondernemers zouden deze, nog te ontwikkelen, systemen willen gebruiken om alternatieve tactieken of strategieën op hun economische consequenties te kunnen doorrekenen. Vaak zijn deze berekeningen op allerlei deelterreinen van het bedrijf zo omvangrijk, dat een computer een nuttig hulpmiddel kan zijn.

Dagelijkse planning en bewaking

Een dagelijkse planning en bewaking met behulp van geautomatiseerde informatiesystemen wordt nogal eens als moeilijk en als te tijdrovend ervaren. Wel is er bij de dagelijkse uitvoering behoefte aan duidelijker kengetallen om beter te kunnen bewaken. De hiervoor benodigde invoer van gegevens zou echter meer en meer automatisch moeten worden toegeleverd.

Evaluatie

Goede kengetallen in een informatiesysteem moeten inzicht geven in het reilen en zeilen van het bedrijf. Naast de cijfers

van het eigen bedrijf blijft vergelijking en gesprek met andere bedrijven belangrijk. Ook de voorlichting kan bij het opsporen van de sterke en zwakke punten van het bedrijf een belangrijke rol spelen.

Ondernemer en informatiesysteem

Informatiesystemen kunnen een rol spelen bij de ondersteuning van het management van de ondernemer. Van zulke systemen wordt verwacht dat ze meer inzicht geven in:

- de aspecten die een rol spelen bij een beslissing,
- de wijze van berekenen; het denkproces en de rekenregels,
- de richting van de uitkomsten.

De ondernemer moet de uitkomsten van het systeem kunnen 'vertalen' naar het eigen bedrijf, voorzover de eigen bedrijfsomstandigheden niet in de uitgangspunten van het model kunnen worden ingebracht. Vaak is er behoefte om de rekenregels in het systeem op basis van eigen ervaring aan te passen. Een systeem moet dus juist de creativiteit van de ondernemer stimuleren in plaats van alleen maar voorschrijven hoe hij moet handelen.

Elke ondernemer een verhaal apart

Er bestaan grote verschillen in de wijze waarop ondernemers hun management uitvoeren. Verschillende typen melkveehouders zullen dan ook verschillende wensen hebben over de inhoud en opzet van informatiesystemen.

Van belang voor elke ondernemer is het opstellen van een eigen duidelijke visie op de ontwikkeling van het bedrijf en hoe het management op het bedrijf uitgevoerd moet worden. De hiervoor benodigde informatie en de wijze waarop deze wordt toegeleverd is een ander belangrijk punt in het bedrijfsbeheer.

1. Inleiding

Binnen het landbouwkundig onderzoek en in de hele agrarische sector is men bezig met het zoeken van mogelijkheden voor en het ontwikkelen van zogenaamde management-informatiesystemen. Ook voor melkveehouderijbedrijven wordt gezocht naar dergelijke systemen. Dit zijn systemen (vaak op de computer) die de ondernemer kunnen ondersteunen bij het management van zijn bedrijf. In een bedrijf wordt veel gebruik gemaakt van informatie. Informatie om een keuze te maken voor de bedrijfsopzet, om plannen en tactiek voor komend jaar uit te stippelen, om van dag tot dag op vele terreinen beslissingen te kunnen nemen, om dagelijks de gang van zaken goed te kunnen bewaken, om periodiek na te gaan hoe het bedrijf gedraaid heeft en dergelijke. De vraag is op welke terreinen eventueel geautomatiseerde systemen een goed hulpmiddel voor de ondernemer kunnen zijn om zijn bedrijf beter te leiden?

Om dergelijke management-informatiesystemen te kunnen opzetten is het in de eerste plaats nodig inzicht te krijgen in de huidige gang van zaken op de bedrijven:

- hoe voert de ondernemer zijn management uit;
- welke informatie wordt daarbij gebruikt of wordt daarbij gewenst;
- welke hulpmiddelen (resp. systemen) voor de ondersteuning van het management worden gebruikt of zal men willen gebruiken?

Het doel van deze studie is om in het antwoord op deze vragen meer inzicht te krijgen.

Door middel van vraaggesprekken met melkveehouders is nagegaan hoe zij het management van hun bedrijf uitvoeren. Bij de gesprekken is uitgegaan van een algemene richtlijn. Afhankelijk van de betekenis die de ondernemer aan bepaalde onderdelen hecht kon op bepaalde punten dieper worden ingegaan. De richtlijn was gebaseerd op een model dat door een groep onderzoekers is ontwikkeld in het kader van het Informatica Stimulerings Plan. Dit model en de daarop gebaseerde richtlijn voor de vraaggesprekken zal in hoofdstuk 2 in het kort weergegeven worden. De resultaten en conclusies van de vraaggesprekken met 21 melkveehouders worden beschreven in de hoofdstukken 3 en 4.

Het management verschilt van bedrijf tot bedrijf als gevolg van specifieke omstandigheden van elke ondernemer en zijn bedrijf. Elk bedrijf is eigenlijk "een verhaal apart". Vandaar dat in bijlage 1 een kort verslag per bedrijf van de vraaggesprekken is opgenomen.

Deze publikatie geeft een praktisch verslag van de vraaggesprekken met de 21 melkveehouders. Het geschetste beeld is zeker niet representatief voor de situatie van de Nederlandse melkvee-

houderij. Daarvoor is de groep te klein en bovendien is bewust een groep melkveehouders gekozen, die gewend is met veel informatie en informatiesystemen om te gaan. Dergelijke boeren zullen waarschijnlijk het eerst op uitgebreide schaal gebruik gaan maken van geautomatiseerde informatiesystemen, die of centraal of op een computer op het eigen bedrijf verwerkt zullen worden.

2. Methode

De vraaggesprekken over het management en de informatie behoefte zijn gehouden met 21 melkveehouders. Dit zijn melkveehouders die een studiegroep vormen, ter bespreking van de bedrijfsresultaten en hun wensen tot verdere ontwikkeling van het op hun bedrijf toegepaste volgboekhoudingssysteem. Deze volgboekhouding is een informatiesysteem dat door het Landbouw-Economisch Instituut is ontwikkeld en al geruime tijd op deze bedrijven wordt toegepast 1). Mede daardoor waren deze ondernemers goed in staat om aan te geven hoe zij hun management uitvoeren en welke wensen er zijn over de toekomstige informatievoorziening en informatiesystemen.

Het vraaggesprek was zodanig opgezet dat de melkveehouders konden aangeven wat zij belangrijk vonden van het management en de informatiebehoefte en aan welke aspecten zij meer of minder aandacht schenken. Het gaat om de visie van de ondernemer over het management van zijn bedrijf.

De vraaggesprekken verliepen niet volgens een vaste lijst met vragen met eventueel de keuze uit een beperkt aantal antwoorden. Er is gekozen voor een open gesprek. Dit heeft wel het nadeel dat de "antwoorden" moeilijk te kwantificeren en in groepen in te delen zijn. Deze methode hangt echter nauw samen met het doel van de studie; namelijk om inzicht te krijgen in de vraag hoe melkveehouders hun management uitvoeren. Hierbij was het niet de bedoeling om na te gaan wat goed of slecht management is.

Een onderzoek van Alleblas (1987) was er wel op gericht om te onderzoeken hoe het gesteld is met het managementniveau in een bedrijfstak, in dit geval de glastuinbouw. Hierin werd ook nagegaan hoe de relatie is tussen het managementniveau en de bedrijfsresultaten. De methode van onderzoek was op dit doel afgestemd. Vooraf werd een theorie opgesteld met betrekking tot de vraag wat optimaal management is en het management van elke ondervraagde tuinder werd hiermee vergeleken. De enquête die werd gehouden werd zodanig gekwantificeerd dat relaties konden worden gelegd met bedrijfsresultaten. Een voordeel van dergelijk onderzoek is dat kwantitatieve onderzoeksmethoden gebruikt kunnen worden. Beperking is dat vooraf een theorie over het optimale management opgesteld moet worden en dat verschillende onderdelen moeilijk kwantificeerbaar zijn.

1) In bijlage 2 wordt in het kort een beschrijving gegeven van het volgboekhoudingssysteem VEE-PRÉ

Volgens King en Harsh (1986) is er nog te weinig bekend over de vraag hoe de boeren hun management uitvoeren en is dat één van de oorzaken dat het computergebruik op de boerderij (in de Verenigde Staten) lager is dan verwacht. In het onderzoek van deze publikatie is daarom gekozen om de praktijk het woord te geven en niet vooraf een theoretisch model over management op te stellen.

De vraagstelling was dus zodanig van aard, meer kwalitatief dan kwantitatief, dat bij de verwerking van de antwoorden weinig wiskundig-statistische methoden gebruikt kunnen worden. Wel was er voor het gesprek een handleiding gemaakt, die als leidraad voor het gesprek kon dienen. Het was de bedoeling om zicht te krijgen op het hele bedrijf en de afzonderlijke onderdelen. De behandelde onderwerpen zijn ingedeeld in:

1. Doelstellingen van het bedrijf.
2. De hoofdpunten bij het management: op welke onderdelen van het bedrijf wordt speciaal gelet bij het management, wat moet goed gaan om de doelstellingen te kunnen verwezelijken.
3. Wat zijn de plannen op langere termijn ten aanzien van de bedrijfsopzet (de zogenaamde strategische planning).
4. De tactische planning en uitvoering.
Wat zijn de tactische plannen (tactiek en plannen voor bijvoorbeeld het komende jaar), hoe vindt de uitvoering plaats en hoe wordt er bewaakt voor diverse onderdelen van het bedrijf.

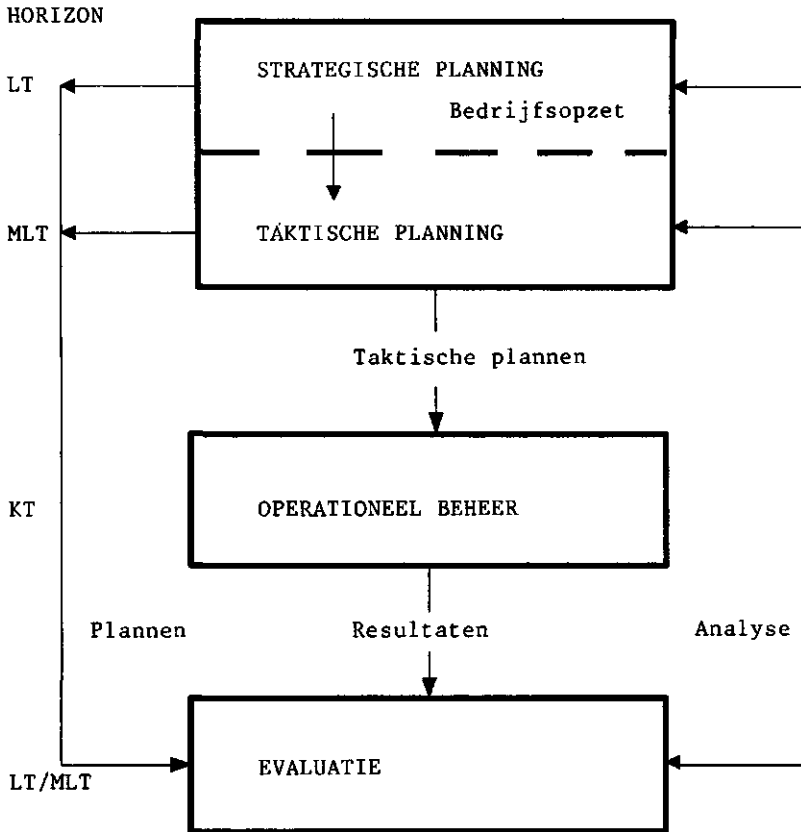
Deze onderdelen zijn:

- graslandproductie, graslandgebruik en voederwinning;
 - veevoeding;
 - melkproductie;
 - gezondheidszorg;
 - voortplanting en fokkerij;
 - veevervanging;
 - arbeid, mechanisatie en loonwerken en beheer gebouwen en werktuigen;
 - financieel beheer.
5. De evaluatie van het bedrijf.

Bij het samenstellen van deze indeling is uitgegaan van het zogenaamde procesmodel dat is opgesteld in het kader van het Informatica-Stimulerings-Plan (INSP). Het INSP-Landbouw is bedoeld om de automatisering op en rond het land- en tuinbouwbedrijf te stimuleren. Een werkgroep, bestaande uit onderzoekers, heeft een model opgesteld voor de melkveehouderij (Werkgroep Informatie-model, 1986). In zo'n procesmodel wordt aangegeven welke activiteiten (processen) de melkveehouder uitvoert, gezien vanuit het gezichtspunt van informatiestromen en beslissingen in het bedrijf.

De opstelling van zo'n model wordt sterk bepaald door de achterliggende gedachten ten aanzien van besturing of management van een bedrijf.

De werkgroep ontwikkelde een besturingsmodel zoals weergegeven is in figuur 2.1.

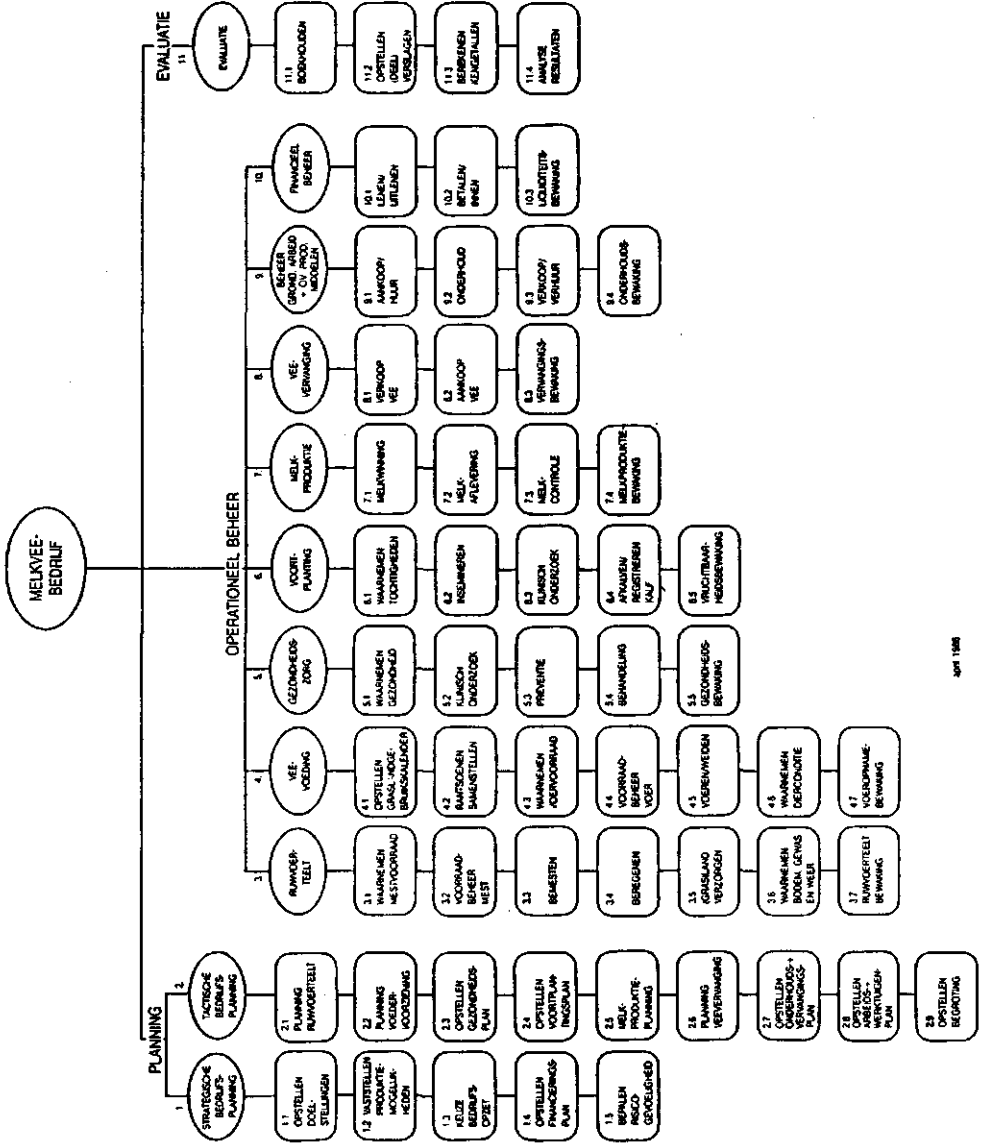


LT = Lange termijn
 MLT = Middellange termijn
 KT = Korte termijn

Figuur 2.1 Globaal besturingsmodel van een bedrijf

Dit globale besturingsmodel werd verder opgesplitst in functies en deze functies weer verder in processen. Vandaar de benaming procesmodel (figuur 2.2). Een korte weergave van dit model is als volgt. Een ondernemer maakt plannen. Dit kan gevolgen hebben voor de lange termijn (b.v. meer dan 5 jaren). Dit betreft met name de plannen ter aanzien van de hele bedrijfsopzet. Daarnaast worden van het komende jaar of verslagperiode zogenaamde

tactische plannen gemaakt voor diverse onderdelen (of functies) van het bedrijf, waarbij mede een begroting van het totale bedrijf zal worden gemaakt. Vervolgens worden deze plannen uitgevoerd en eventueel nog een korte termijn (of dagelijkse) planning opgesteld. Per functie zal er een bewaking plaatshebben. De korte termijn planning, de uitvoering en de bewaking van de functies wordt te zamen het operationeel beheer genoemd. De bewaking per functie zal plaatshebben door vergelijking van allerlei gerealiseerde kengetallen met geplande streefwaarden. Na afsluiting van een periode bijvoorbeeld een kwartaal, halfjaar of jaar kan het bedrijf geëvalueerd worden door vergelijking van de gerealiseerde bedrijfsgegevens met de begroting en met resultaten van anderen. Deze evaluatie kan leiden tot een bijstelling van het strategische en de tactische plannen.



Jan 1986

Figuur 2.2 Een procesmodel voor een melkveehouderijbedrijf
Bron: Werkgroep Informatiemodel (1986).

3. Resultaten

Inleiding

De bedrijven en de ondernemers

Van de 21 ondervraagde bedrijven liggen er elf in Friesland. Verder namen vier bedrijven uit Noord Holland deel, drie uit Groningen, twee uit Drenthe en één uit Overijssel.

De grondsoort bestaat op elf bedrijven uit kleigrond, op zes uit zandgrond en op vier uit klei en veen. Het zijn alle overwegend graslandbedrijven, terwijl op sommige in meerdere of mindere mate snijmaisteelt voorkomt.

De gemiddelde bedrijfsomvang is naar Nederlandse begrippen groot. De gemiddelde oppervlakte grasland en voedergewassen is

Tabel 3.1 Bedrijven ingedeeld naar oppervlakte, aantal melkkoeien en aantal VAK

Kenmerk	Aantal
Ha grasland + voedergewassen	
minder dan 20	1
20 - 39	6
40 - 59	5
60 - 79	1
80 - 99	5
100 en meer	<u>3</u>
Totaal	21
Aantal melkkoeien	
minder dan 50	1
50 - 99	6
100 - 149	3
150 - 199	5
200 - 249	4
250 en meer	<u>2</u>
Totaal	21
Aantal VAK	
1,0 - 1,49	6
1,5 - 2,49	4
2,5 - 3,49	5
3,5 - 4,5	<u>6</u>
Totaal	21

62,5 ha, het aantal melkkoeien 147 en de arbeidsbezetting 2,5 VAK. De veedichtheid is met 2,35 melkkoeien/ha gemiddeld. Het aantal koeien per VAK ligt met 59 ver boven het gemiddelde van de LEI-steekproef, waar dit aantal 36 bedraagt. Het zijn alle bedrijven met een ligboxenstal, terwijl men verder ook over een moderne uitrusting beschikt.

De uitersten liggen zeer ver uiteen. De oppervlakte varieert van 18 to 180 ha en het aantal melkkoeien van 45 tot 360. Naar arbeidsbezetting is er een vrij regelmatige verdeling van eenmansbedrijven tot viermansbedrijven.

Op 19 van de 21 bedrijven is er één ondernemer terwijl er twee bedrijven zijn met twee ondernemers. Op deze laatste bedrijven zijn het in beide gevallen broers die met elkaar samenwerken. Wel treffen we in vijf gevallen vader-zoonbedrijven aan. Op al deze bedrijven is vader de ondernemer en zijn de zonen in loondienst. Het betreft op drie bedrijven één zoon, op één bedrijf twee zonen en op één bedrijf drie zonen.

De gemiddelde leeftijd van de 23 ondernemers is 50 jaar en van de 8 meewerkende zonen 27 jaar.

Naar leeftijd van de ondernemers is de verdeling als volgt:

Leeftijd ondernemers	jonger dan 30	30-40	40-50	50-60
Aantal ondernemers	1	4	10	8

De landbouwkundige opleiding bestaat zeer overwegend uit middelbare agrarische school plus diverse aanvullende cursussen. Drie ondernemers hebben de hogere agrarische school gevolgd.

3.1 Doelstelling van de ondernemers

3.1.1 Algemene doelstelling

Bij de vraag welk doel men in algemene zin met het bedrijf voor ogen heeft wordt in alle gevallen het eerst het verwerven van een inkomen genoemd. Daaraan wordt echter in de meeste gevallen toegevoegd dat goede werkomstandigheden tevens belangrijk zijn. Plezier in het werk, niet te lange arbeidstijden of mogelijkheden tot ontplooiing van persoonlijke interesses blijken vaak randvoorwaarde te zijn bij het behalen van een goed inkomen. Men is dikwijls bereid hiervoor financiële offers te brengen. Er zijn in dit opzicht echter wel accentverschillen. Sommige noemen het bereiken van een hoog inkomen als doel en praten niet over de werkomstandigheden. Anderen leggen er sterker de nadruk op dat meer geld verdienen niet ten koste mag gaan van plezier in het werk. Op enkele grotere bedrijven wordt tevens vermeld dat ook voor de vreemde arbeidskrachten goede sociale omstandigheden worden nagestreefd.

De accentverschillen in algemene doelstelling werken dikwijls door in het totale patroon van beslissen en handelen van de ondernemer. Zo zien we bijvoorbeeld op één bedrijf, waar de ondernemer hoge prijs stelt op gemakkelijk werken en korte arbeidstijden dat hij veel maatregelen neemt die dit doel dienen. Op een ander bedrijf speelt bij het beleid het streven naar beheersbaarheid van het productieproces een overwegende rol.

In 7 gevallen werd tevens de continuïteit als doelstelling genoemd. Men geeft hiermee aan dat men er op gericht is het bedrijf ook in de toekomst aan te passen aan de technisch-economische ontwikkelingen. Jongere ondernemers willen tot het eind toe boer blijven en de ouderen willen een levensvatbaar bedrijf overdragen aan de opvolgers. Hoewel de continuïteit niet in alle gevallen werd genoemd geldt overigens wel dat men dit op vrijwel al deze bedrijven nastreeft. Slechts in enkele gevallen, waar de opvolgings situatie minder duidelijk is, is een zekere stabilisatie opgetreden.

Samenvattend kunnen we stellen dat de bedrijfsorganisatie en de bedrijfsvoering zeer overwegend gericht zijn op een evenwicht tussen een goed inkomen en redelijke arbeidsomstandigheden en dat men daarbij de continuïteit in het oog houdt.

3.1.2 Hoofdpunten bij het management

Hoewel het inkomensaspect en het sociale aspect bij de verschillende ondernemers een verschillend accent krijgen, kunnen we toch vaststellen dat het verwerven van een inkomen de eerste prioriteit heeft en dat dit moet worden verkregen via een goed financieel bedrijfsresultaat. Bij de vraag waarop de ondernemers voor het bereiken van een goed financieel resultaat hun aandacht vooral richten komt naar voren dat men onder de huidige omstandigheden streeft naar het volmelken van het quotum tegen zo laag mogelijke kosten. Men houdt het totale opbrengsten- en kostenbeeld in de gaten. Dat wil zeggen dat men, zoals enkelen opmerkten, eigenlijk alle aspecten van het bedrijf in hun onderlinge samenhang moet kunnen doorzien en dat men geen enkel onderdeel mag verwaarlozen.

Toch zijn er uiteraard punten waarop de aandacht zich met name richt. Daarbij valt een onderscheid te maken tussen de zaken die men direct kan beïnvloeden en de zaken die op korte termijn gezien min of meer vastliggen. Men is bij het management veel bezig met de vragen uit de eerste categorie. Globaal gesteld valt dit samen met de beïnvloeding van de opbrengsten en de variabele kosten. Hiermee is men bij wijze van spreken dagelijks bezig, terwijl de vaste kosten (arbeid, mechanisatie, gebouwen, grond e.d.) slechts periodiek aan de orde komen.

Het saldo van opbrengsten minus variabele kosten wordt dus als belangrijk gezien. Daarbij richt zich de aandacht vooral op de hoofdmoot van dit saldo, de opbrengsten minus de bijkomende voerkosten. Dit saldo werd meerdere malen genoemd als een be-

langrijke richtlijn bij het management. Hoewel de prijsaspecten hiervan (zoals melkprijs, vee prijzen, voerprijzen) ook de aandacht hebben, komen met name de technische aspecten die aan dit saldo ten grondslag liggen als belangrijk naar voren. Ook hier zien we overigens, naar de aard van de boer, wel enig accentverschil. De één is meer technisch ingesteld, terwijl bij de ander de handelsbekwaamheden meer op de voorgrond treden.

Hoge opbrengsten kunnen worden verkregen door goed producerende, gezonde koeien. De voerkosten kunnen laag worden gehouden door een goede produktie van het eigen grasland, het winnen van goed voer en het beheersen van de krachtvoergiften. In de meeste gevallen kwam de produktie van de koeien als eerste aandachtspunt naar voren. Daarbij hebben dan alle punten die hiermee samenhangen, zoals voeren, melken, gezondheid, vruchtbaarheid, stierenkeuze, sterk de aandacht. Daarnaast worden ook vrijwel altijd een goede graslandproduktie en een goede ruwvoer kwaliteit als belangrijk genoemd. Enkele deelnemers stellen dit onderdeel duidelijk op de eerste plaats. Vooral de kwaliteit van het weidegras en van het ruwvoer wordt daarbij van groot belang geacht: "Als het voer goed is komt de melk vanzelf".

In het algemeen kan gezegd worden dat de ondernemers zich bij hun management in de eerste plaats bezig houden met het technische gebeuren rond de koeien en het grasland. Hiermee zijn ze dagelijks bezig en hierover worden dagelijks beslissingen genomen. Vervolgens komen ook de financiële beslissingen die hiermee verbonden zijn regelmatig aan de orde (bijvoorbeeld verkopen en aankopen van vee, aankopen van voer en meststoffen). Op de derde plaats komen de beslissingen met een lange-termijnkarakter, zoals vervangingsbeleid van werktuigen, investeringen in grond, gebouwen en vee, eventueel personeelsbeleid. Deze zaken zijn niet dagelijks aan de orde doch kunnen op het moment dat ze zich voordoen veel tijd en aandacht vragen.

3.2 Plannen op langere termijn

3.2.1 Plannen voor de toekomstige bedrijfsopzet

Door de invoering van de superheffing is de mogelijkheid tot een verdere uitbreiding van de produktie-omvang sterk beperkt. Vergroting van de melkhoeveelheid per bedrijf kan nu uitsluitend worden verkregen via aankoop van grond met melkquotum. Op dertien van de eenentwintig bedrijven heeft men geen directe plannen in die richting. Dit betekent dat hier in de komende jaren de oppervlakte gelijk blijft en de totale melkhoeveelheid zal dalen en dat de melkveestapel extra zal dalen naarmate de melkproduktie per koe stijgt. Dit houdt tevens in dat er weinig veranderingen zullen zijn in de arbeidsbezetting en dat de investeringen in gebouwen en mechanisatie beperkt zullen blijven. De betrekkelijke rust op deze bedrijven hangt samen met het feit dat in het

recente verleden reeds een vrij sterke expansie en modernisering zijn doorgevoerd. Daardoor was reeds vóór de superheffing een zeker evenwicht bereikt. Bovendien zijn er enkele oudere ondernemers die in verband met het ontbreken van een opvolger weinig plannen maken. In de totale groep zien we echter nog een vrij groot aantal (8 bedrijven) waar men geïnteresseerd is in de aankoop van melkquotum. Dit is vooral het geval op de bedrijven van de jongere ondernemers en op de bedrijven waar de opvolger zich aandient. Op twee bedrijven hebben de plannen tot aankoop van grond met quotum een vrij concrete vorm gekregen, terwijl men op zes bedrijven in principe belangstelling heeft. Dit zal overigens niet meer tot een sterke expansie van de productie-omvang leiden omdat de meeste ondernemers slechts het opvullen van de lege plaatsen in de stal beogen. Daardoor zullen zich ook hier de investeringen in de gebouwen beperken tot incidentele verbeteringen en zal men op het gebied van de mechanisatie niet direct grote stappen ondernemen.

Het opzetten van andere takken als compensatie voor de gedwongen produktievermindering speelt bij deze gespecialiseerde melkveebedrijven nauwelijks een rol. Bij het grondgebruik blijft men denken aan voederproductie (grasland en eventueel mais), waarbij hier en daar enige uitbreiding van de jongveestapel kan plaats vinden. Slechts in enkele gevallen, waar de mogelijkheden zich voordoen, vormt de verhuur voor aardappel- of bollenland een concreet alternatief. Niet-grondgebonden takken zijn op deze bedrijven niet aan de orde.

3.2.2 Informatievoorziening en informatiebehoefte

De belangrijkste veranderingen in de bedrijfsopzet hebben op deze bedrijven in het recente verleden plaats gevonden. Bij de voorbereiding van dergelijke ingrijpende beslissingen (bijv. stalbouw, uitbreiding veestapel, grondaankopen) kan men beschikken over een groot arsenaal van hulpbronnen.

De bedrijfseconomische consequenties werden in de meeste gevallen voor het individuele bedrijf doorgerekend door de rijksvoorlichtingsdienst. Bij de beoordeling van de financieringsaspecten werden in sommige gevallen ook medewerkers van de sociaal-economische voorlichting, van boekhoudbureau's of credietadviseurs van banken ingeschakeld. De op deze wijze verkregen informatie werd in een enkel geval aangevuld met eigen berekeningen. Hoewel de diepgang van de voorbereidende financieel-economische studies zeer verschillend zal zijn geweest kan men toch stellen dat de grote beslissingen in vrijwel geen geval voor het grootste deel "uit het achterhoofd" zijn genomen.

Bij de technische voorbereiding (keuze staltype, melksysteem e.d.) speelt het kijken bij en praten met collega's een grote rol. Daarnaast worden echter ook de specialisten van de voorlichting en de technische adviseurs van het bedrijfsleven veelvuldig geraadpleegd.

In het algemeen ontstond uit de gesprekken de indruk dat men wel tevreden is over de mogelijkheid om ondersteuning te vinden bij het nemen van de strategische beslissingen. Het aanbod is voldoende en de advisering staat meestal op een goed peil.

Het bovenstaande wordt misschien het best getypeerd met de uitspraak van één van de deelnemers: "Als je vragen hebt zoek je iemand die er meer van af weet". Blijkbaar kan hij zo iemand altijd wel vinden.

3.3 Graslandproductie, graslandgebruik en voederwinning

Bij de hoofdpunten van het management wordt het graslandbeheer duidelijk naar voren gebracht. Punten die hier worden genoemd zijn onder andere:

- een beheersbare graslandproductie;
- een maximale graslandopbrengst;
- bewaking van de graslandproductie.

Door elf ondernemers wordt de graslandproductie op een dergelijke manier genoemd als hoofdpunt bij het management. Bij de andere ondernemers komt de graslandproductie vaak ter sprake bij de melkproductie. Er wordt dan gedacht aan een goede kwaliteit weidegras of ruwvoer waardoor de melkproductie ook goed zou zijn.

Aan de hand van het voorgaande kunnen we constateren dat de ondernemers het beheer en het gebruik van het grasland als één van de hoofdpunten van het management zien.

3.3.1 Het teeltplan

De bedrijven hebben voor een groot deel uitsluitend gras in hun teeltplan. Naast gras komt er op vier bedrijven mais in het teeltplan voor. Het percentage van de totale oppervlakte dat voor de teelt van mais gebruikt wordt varieert van 5 tot 20. Bij nog twee andere ondernemers zijn er plannen om in de toekomst mais te gaan verbouwen. Als belangrijkste factor wordt hierbij de bodemgesteldheid genoemd. Dit geldt zowel voor de bedrijven waar mais reeds in het teeltplan opgenomen is, als voor de bedrijven die daarvoor plannen in de toekomst hebben. Op één bedrijf komt naast de teelt van mais en gras ook de teelt van voederbieten en veldbonen voor. Tenslotte wordt op enkele bedrijven grond verhuurd. Op deze grond worden dan door anderen bloembollen of pootaardappelen verbouwd.

Doordat de samenstelling van het teeltplan veel te maken heeft met de bodemgesteldheid bestaat er weinig behoefte aan extra informatie. Immers op de meeste bedrijven zijn geen andere mogelijkheden dan het telen van gras. Juist op die bedrijven waar de mogelijkheden zich voor doen om ook andere gewassen in het teeltplan op te nemen, wordt gevraagd naar rentabiliteitsvergelijkingen van de teelt van gras ten opzichte van de teelt van mais en/of verhuur van land voor de teelt van bloembollen.

3.3.2 De keuze van de grasmengsels

Aangezien gras het belangrijkste onderdeel van het teeltplan is, kan ook de keuze van de grasmengsels als belangrijk worden gezien. Het grassenbestand dat wordt gebruikt varieert van BG-mengsels tot tetraploïde rassen.

De informatie voor de keuze van de grasmengsels wordt verkregen via onder andere de rassenlijst en de voorlichtingsdienst. Daarnaast wordt soms de vakliteratuur geraadpleegd of wordt beslist naar aanleiding van de informatie van loonwerker. Tenslotte kan ook de eigen ervaring hier worden genoemd.

De informatie ten aanzien van de keuze van de grasmengsels wordt over het algemeen als voldoende ervaren.

3.3.3 Bemesting

Het grondonderzoek wordt op de meeste bedrijven als basis voor de bemesting gezien. Slechts op één bedrijf wordt geen grondonderzoek gedaan. Op de andere bedrijven vindt het grondonderzoek vaak plaats op basis van een vijf-jaarlijks abonnement. Ieder perceel wordt op die manier eens in de vijf jaar onderzocht. Naar aanleiding van het grondonderzoek wordt door 70 procent van de ondernemers een soort bemestingsplan opgesteld. Ernstige tekorten kunnen dan in de vorm van een restauratiebemesting wordt weggewerkt.

Als registratiemiddel wordt veelal gebruik gemaakt van de graslandgebruikskalender. Aan het eind van het groeiseizoen kan deze kalender nog eens worden gebruikt voor het maken van een mestbalans per perceel. Er kan dan met de onttrekkingscijfers een nieuw bemestingsplan worden opgesteld voor het volgend jaar. Op twee bedrijven wordt op deze manier de bemesting achteraf of tijdens het jaar gecontroleerd en een nieuw plan voor het volgende jaar opgesteld. De meeste ondernemers gingen er vanuit dat de bemesting voldoende was geweest en keken niet eerder dan bij de start van een volgend groeiseizoen, aan de hand van visuele waarneming en nieuwe analysecijfers, hoe het grasland er voor stond.

Op geen enkel bedrijf wordt onderzoek naar de samenstelling van de organische mest gedaan. De indruk bestaat dat veel ondernemers de stikstof uit organische mest als toegift beschouwen op de bemesting met kunstmest.

Samenvattend kan worden opgemerkt dat voor bemesting veel waarde wordt toegekend aan de resultaten van het grondonderzoek. Er wordt weinig gewerkt met een mestbalans en onttrekkingscijfers per perceel. Over het algemeen gaat men er vanuit dat de norm voor bemesting voldoende moet zijn. Mocht dit niet het geval zijn dan ziet men dat bij de resultaten van het grondonderzoek en men kan dan maatregelen treffen.

3.3.4 De beoordeling van de opbrengsten

De beoordeling van de opbrengsten vindt veelal plaats door visuele waarneming. Ervaring heeft de meeste ondernemers geleerd om verschillen tussen percelen te onderkennen. Ook de registratie van het graslandgebruik op de graslandgebruikskalender kan aan het eind van het seizoen een indicatie geven over de opbrengstverschillen tussen de percelen.

Algemeen wordt door de ondernemers opgemerkt dat een goede visuele waarneming en schatting van de opbrengsten erg moeilijk is. Er wordt een duidelijke behoefte uitgesproken om via goede meetmethoden dit probleem op te kunnen lossen. Naast de meetmethode van de opbrengsten wordt er gevraagd naar een methode waardoor het mogelijk zou worden om het potentiële opbrengstvermogen van het grasland te kunnen berekenen. Vooral de veelzijdigheid in gebruik en verschil in aard tussen de percelen onderling maken het voor de boer moeilijk een goed beeld te krijgen van het produktievermogen van zijn grasland. Hierdoor wordt dit probleem bewust genoemd voor verder onderzoek, daar nog niet bekend is hoe zo'n kengetal berekend kan worden.

Een kengetal als opbrengstvermogen van een perceel zou in de toekomst volgens de ondernemers een goed criterium kunnen zijn om te besluiten tot graslandvernieuwing.

3.3.5 De graslandvernieuwing

Op bijna alle bedrijven komt vernieuwing van de graszode voor. Criteria voor graslandvernieuwing zijn vooral de botanische samenstelling en de structuurtoestand van de grond. Veelal is er sprake van een soort regelmaat, waarmee men graslandvernieuwing uitvoert. Vaak wordt opgemerkt dat men graag meer informatie zou hebben over het rendement van vernieuwing voor een bepaald perceel, over het moment waarop men tot vernieuwing zou moeten overgaan en over het te verwachten effect van vernieuwing voor een bepaald perceel. Voor wat de informatie over het moment van wel of niet vernieuwen betreft, zou een kengetal over het opbrengstvermogen van een bepaald perceel, zoals dat in de voorgaande paragraaf wordt genoemd, zeer welkom zijn.

3.3.6 Berekening

Zeven ondernemers passen berekening toe. De beregende oppervlakte varieerde tussen de bedrijven van 5 tot 60 procent. De hoeveelheid water, die per keer wordt beregend varieerde van 15 tot 35 mm. Van de genoemde 7 ondernemers beregenen 2 uitsluitend op heringezaaid grasland.

Na inventarisatie van het werktuigenpark blijkt dat op bijna de helft van de bedrijven een regeninstallatie aanwezig is. Dat op sommige bedrijven, ondanks de aanwezigheid van een regeninstallatie, niet wordt beregend heeft volgens de ondernemers te maken met de zware sociale belasting en de hoge kosten.

Praktische ervaring blijkt vaak de grond te zijn, waarop men besluit tot beregenen. Een dreigend tekort aan gras kan op die manier worden ondervangen. Veel extra informatie over beregening blijkt men niet nodig te hebben.

3.3.7 Het graslandgebruikssysteem

Op de bedrijven wordt een aantal zeer gevarieerde gebruikssystemen toegepast. In tabel 3.2 is getracht om dit verschil tot uitdrukking te brengen.

Tabel 3.2 Toegepaste graslandgebruikssystemen

Graslandgebruikssysteem	Aantal bedrijven
- beperkte weidegang	7
- onbeperkte weidegang	3
- zomerstalvoeding	3
- standweiden	2
- beperkte weidegang + onbeperkte weidegang	2
- beperkte weidegang + zomerstalvoeding	1
- onbeperkte weidegang + zomerstalvoeding	2
- standweiden + zomerstalvoeding	1
Totaal	21

Voor de grote variatie tussen de bedrijven zijn een aantal oorzaken te noemen. Op de eerste plaats speelt de verkaveling een grote rol. Als de huiskavel klein is zal snel gekozen worden voor een systeem van standweiden met zomerstalvoeding of volledig zomerstalvoeding. Een andere oorzaak voor het verschil in systemen is de veedichtheid. Bij lage veedichtheden zal eerder gekozen worden voor onbeperkte weidegang dan bij hoge veedichtheden. Tenslotte spelen ook persoonlijke voorkeuren een grote rol. Het gemak van standweiden of het mooi schoon houden van het grasland bij zomerstalvoeding zijn daarvan voorbeelden.

Samenvattend kan worden gesteld dat er een aantal verschillende graslandgebruikssystemen voorkomt. Als de keuze eenmaal op een bepaald systeem is gevallen, dan bestaat er weinig behoefte aan meer informatie omtrent berekeningen, waarin de afwegingen tussen de verschillende systemen worden gemaakt.

3.3.8 De graslandgebruiksplanning

Ten aanzien van de planning en registratie van het graslandgebruik lopen de meningen van de ondernemers sterk uiteen.

Een aantal malen wordt gesteld dat planning van het gras-

landgebruik erg moeilijk is. Het duidelijkst wordt dit geformuleerd door een deelnemer: "plannen is onmogelijk, omdat het altijd weer anders loopt". Dergelijke opmerkingen komen we bij 5 van de 21 ondernemers tegen.

Een andere mening hebben 6 ondernemers, die vinden dat alleen het graslandgebruik tot na de eerste snede gepland zou kunnen worden. Uit de voorgaande opmerkingen blijkt dat men planning van het complete graslandgebruik voor het jaar als niet zinvol beschouwd. Vooral de steeds wisselende omstandigheden, o.a. ten aanzien van het weer, maken het volgen van de planning onmogelijk. De meest gehoorde opmerking hierbij is dat de boer van dag tot dag moet beslissen. "Bij normale omstandigheden weet ik wel wat ik moet doen, maar hoe moet het als het afwijkt?" Ongeveer de helft van de ondernemers zou graag een reële gebruiksplanning willen hebben. Men denkt hierbij aan een graslandgebruiksplanning op een computer op het bedrijf, waarin alle activiteiten m.b.t. het graslandgebruik en ook regenval etc. zouden kunnen worden ingevoerd. Vanuit deze gegevens zou een voorspelling voor een korte periode moeten volgen (bijvoorbeeld voor de komende 3 weken). Na zo'n periode zou de planning weer moeten worden bijgesteld, toegespitst op de bedrijfssituatie, waardoor de realiteit basis wordt voor verdere planning. Op die manier komen minder grote afwijkingen voor en heeft de planning meer waarde voor de boer. Naast de vraag naar een actuele graslandgebruiksplanning komt ook de vraag naar ondersteunende berekeningen t.a.v. het maken van keuzes gedurende de weideperiode. Hierbij wordt aan de volgende problemen gedacht:

- bij een natte periode: moet ik de koeien opstallen of moet ik ze wel laten weiden. Wat zijn de kosten?
- kan ik de koeien om de vier dagen om blijven weiden of moet ik overstappen op drie dagen omweiden. Wat is economisch het aantrekkelijkst?

Nu wordt vaak op basis van ervaring beslist, maar sommige ondernemers vragen zich af of dat altijd wel goed is.

Om tot een goede planning te komen zou in ieder geval het weerbericht beter betrouwbaar moeten zijn. De helft van de ondernemers blijkt weinig vertrouwen te hebben in de voorspellingen, die hen nu bereiken. Met de komst van "weerpropheten" is het wel beter geworden, maar ook een goede regionale weersinformatiedienst zou een bijdrage kunnen leveren.

3.3.9 Beslissingen over de voederwinning

De laatste alinea van de vorige paragraaf over de weersvoorspelling geldt ook voor de beslissingen t.a.v. de voederwinning. Andere informatie die gebruikt wordt bij de voederwinning is afkomstig van de voorlichtingsdienst en de vakliteratuur. Het gaat hierbij om informatie, die er toe geleid heeft dat er een vrij vaste taktiek is ontstaan ten aanzien van de voederwinning. Deze taktiek werd door de ondernemers als volgt verwoord. Er wordt ge-

streeft naar een zo ideaal mogelijke maaisnede, zodat een snelle hergroei mogelijk is. De daarop volgende veldperiode dient zo kort mogelijk te zijn, wat wordt bevorderd door veel en goed schudden. Ook de toepassing van hakselen helpt om een korte veldperiode te bewerkstelligen. Indien de omstandigheden dit nodig maken wordt gebruik gemaakt van toevoegmiddelen. Zowel suikerhoudende als zuren en zouten worden hiervoor gebruikt. Bij dit geheel aan beslissingen noemen enkele ondernemers naast de ingewonnen informatie ook de opgedane ervaring vanuit eigen bedrijf en studiegroep als onmisbare hulp.

3.3.10 De planning en controle van de eigen voederproductie

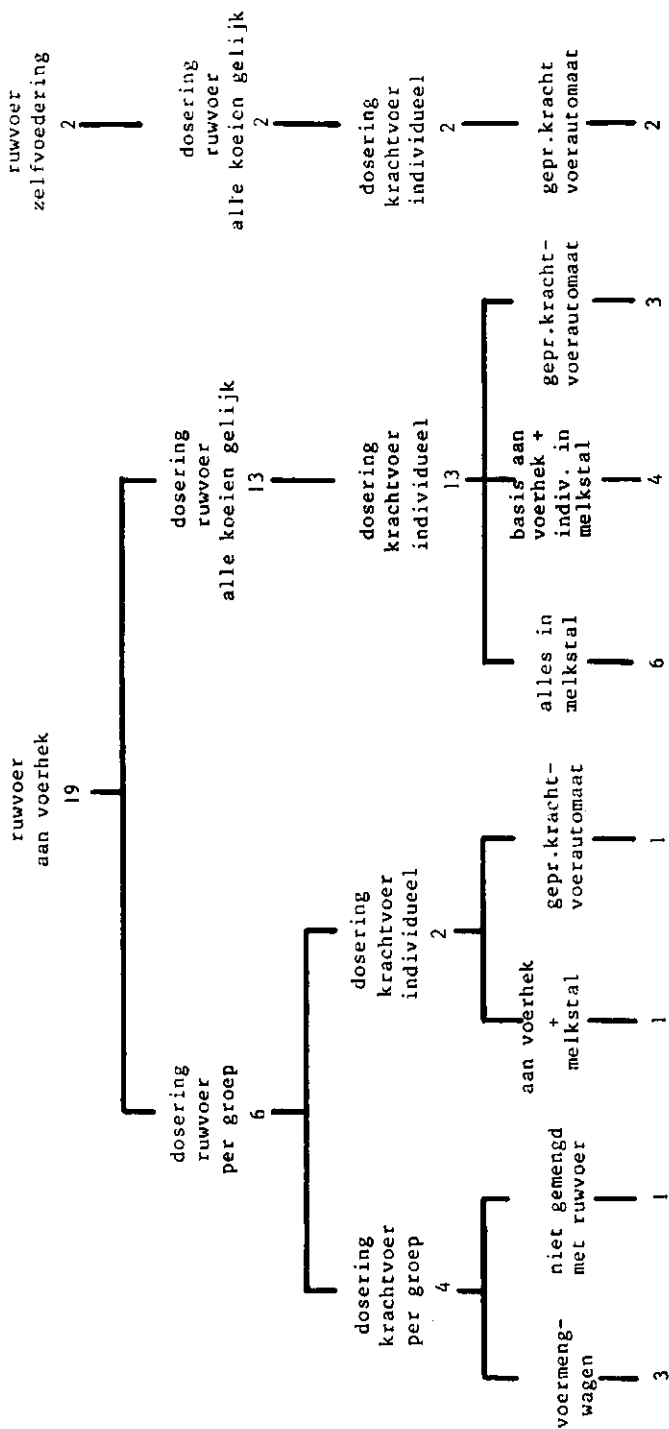
Op de ondervraagde bedrijven is een planning van het zelf te produceren voer aanwezig via de volgboekhouding Veepré. Deze planning geeft een goed beeld van de totale voederproductie en de deelnemer kan van te voren opgeven eventuele tekorten te willen aanvullen via aankoop van bepaalde produkten. Via de berekening die dan volgt wordt de deelnemer vroegtijdig geïnformeerd over zijn verwachte voerpositie voor het winterseizoen. De meeste ondernemers gebruiken deze planning als analyse van de produktiviteit van het afgelopen groeiseizoen. Ook de resultaten van de voederanalyses spelen bij de controle van het groeiseizoen een belangrijke rol. Voor wat de behoefte van de ondernemers naar meer informatie betreft, zou men graag een analyse van het afgelopen groeiseizoen krijgen, waarbij de gegevens van de planning zijn vervangen door werkelijke cijfers. Hierbij wordt vooral gedacht aan het aantal melkkoeien en het beweidingssysteem. Aan de hand van deze actuele voederanalyse zou men rond de start van het winterseizoen de balans op kunnen maken van de zomer en met de dan bekende voorraden kan een goed rantsoen voor de komende winter worden berekend.

3.4 Veevoeding

De toegepaste voermethoden tijdens de stalperiode

In figuur 3.1 is schematisch weergegeven welke methoden op deze bedrijven worden toegepast. Ingedeeld naar wijze van toediening van ruwvoer en van krachtvoer blijkt er een grote variatie te zijn. Op deze 21 bedrijven kunnen 8 verschillende systemen worden onderscheiden. Op 19 bedrijven wordt het ruwvoer aan het voerhek toegediend, terwijl op 2 bedrijven zelfvoeding wordt toegepast. Op de beide zelfvoederingsbedrijven wordt het krachtvoer individueel verstrekt met geprogrammeerde krachtvoerautomaten.

De bedrijven met ruwvoer aan het voerhek kunnen worden onderscheiden in bedrijven met groepsvoeding (6) en bedrijven waar de hoeveelheid ruwvoer voor alle koeien gelijk is en het krachtvoer per individuele koe wordt gedoseerd (13).



31 *Figuur 3.1 Voedermethoden naar aantal bedrijven*

Onder groepsvoeding wordt verstaan dat de koeien naar verschillende niveau's van melkproduktie in groepen worden ingedeeld, waarna de dieren per groep een gelijk rantsoen ontvangen. Dit kan betrekking hebben op het totale rantsoen van ruwvoer en krachtvoer (4) maar ook uitsluitend op het ruwvoer (2). In het laatste geval wordt alleen variatie aangebracht in het ruwvoer-rantsoen per groep en wordt het krachtvoer individueel gegeven. Op één van deze bedrijven geeft men een basishoeveelheid krachtvoer aan het voerhek en past men individueel aan in de melkstal. Op het andere bedrijf wordt het krachtvoer verstrekt met een geprogrammeerde krachtvoerautomaat. Op de bedrijven met volledige groepsvoeding van ruwvoer en krachtvoer wordt een compleet rantsoen per groep samengesteld. Op 3 bedrijven gebeurt dit met behulp van een voermengwagen, terwijl op 1 bedrijf het ruwvoer en het krachtvoer in twee werkgangen wordt gegeven. Op dit bedrijf wordt bovendien nog een uniforme hoeveelheid per dier in de melkstal gegeven.

De groepsvoeding vindt overwegend plaats op de grootste bedrijven. Eén van de deelnemers met groepsvoeding is van mening dat het bij grote melkveestapels niet zinvol is om te streven naar individuele krachtvoergiften per dier. Bij grote aantallen dieren zijn de finesses toch niet te realiseren en geeft een meer globaal systeem even goede resultaten. Bij groepsvoeding zijn de melkgevende koeien ingedeeld in 3 of 4 groepen die als eenheid worden gevoerd en gemolken. De herindeling van de groepen en de eventuele aanpassing van de rantsoenen vindt doorgaans om de 4 à 6 weken plaats. De indeling van de dieren is gebaseerd op de produktiegegevens van de melkcontrole. Op één bedrijf beschikt men over een automatische melkregistratie. Doordat men hier veel frequenter kennis heeft van de produktie van de individuele dieren vindt de herindeling iedere week plaats.

Op 13 bedrijven is de hoeveelheid ruwvoer voor alle melkgevende koeien gelijk en wordt de krachtvoergift individueel gedoseerd. Daarbij treffen we drie variaties aan in de wijze waarop het krachtvoer wordt verstrekt. Op de kleinere bedrijven (tot ca. 80 mk) wordt meestal alle krachtvoer in de melkstal gegeven (6). Op 4 bedrijven geeft men een basishoeveelheid aan het voerhek en past men individueel aan in de melkstal en op 3 bedrijven beschikt men over een geprogrammeerde krachtvoerautomaat.

Tenslotte kunnen we nog vaststellen dat van het totale aantal van 21 bedrijven er 6 over een geprogrammeerde krachtvoerautomaat beschikken.

3.4.1 Het opstellen van de rantsoenen

Op alle bedrijven wordt ruwvoederonderzoek toegepast. Daardoor heeft men aan het begin van de stalperiode globaal kennis van de hoeveelheden en de kwaliteit van de beschikbare ruwvoeder-middelen. Daarnaast beschikt men over de gegevens van de melkcontrole. Ruwvoederonderzoek en melkcontrole vormen de basis voor

het opstellen van een algemeen voederplan. Het opstellen van dit algemene plan gebeurt doorgaans 1 à 2 keer per stalperiode. De nodige krachtvoergiften per groep of per individueel dier moeten regelmatig worden berekend.

Bij het opstellen van de rantsoenen wordt er in verschillende mate gebruik gemaakt van hulp door derden. We kunnen de volgende categorieën onderscheiden:

- a. Bedrijven waar men de rantsoenen geheel zelf opstelt (9).
Op één van deze bedrijven beschikt men over automatische melkregistratie en kan men met behulp van de daarbij behoren de computer de rantsoenen berekenen. Op de andere bedrijven worden de rantsoenen gebaseerd op de melkcontrolegegevens en gebruikt men een meer of minder geavanceerde rekenmachine.
- b. Bedrijven waar men 1 of 2 keer met behulp van de bedrijfsvoorlichter of de voederleverancier de rantsoenen opstelt en daarna zelf aanpast (8).
- c. Bedrijven waar men gebruik maakt van het Koppelingsproject Melkproductie-Veevoeding (4).

Op één van deze bedrijven beschikt men over een homecomputer waarop men ook een eigen systeem van krachtvoerberekening heeft ontwikkeld. Men vergelijkt hier het eigen systeem met de adviezen van het KMV.

Het KMV geniet een zeer uiteenlopende waardering. Van de 19 ondernemers spreken er 8 uit eigen ervaring. Vier hiervan zijn weer met het KMV gestopt. Eén omdat hij met een betrekkelijk kleine melkveestapel (ca 50 mk) de berekeningen zelf wel kan doen en omdat hij nooit meer dan 8 kg krachtvoer per koe per dag geeft in verband met het tempo van melken. De tweede omdat de gegevens te laat arriveerden en de laatste twee omdat de individuele adviezen vaak niet overeenstonden met de eigen ideeën (vooral over voedingsstoornissen en giften aan de hoog- en laagproductieve koeien). Daartegenover staan vier deelnemers die het KMV als een belangrijk richtsnoer beschouwen. Enkele houden zich vrij strikt aan het gegeven advies, terwijl anderen er bewust van afwijken, hetgeen meestal inhoudt dat men wat meer geeft.

3.4.2 De beslissingen over bijvoeding in de weideperiode

Over het algemeen is men niet van mening dat men extra informatie zou moeten hebben voor deze beslissingen. Voor het grootste deel worden deze beslissingen genomen naar aanleiding van de kwaliteit en de kwantiteit van het grasaanbod. Mocht dit niet worden opgemerkt of verkeerd worden ingeschat, dan moet het worden opgemerkt aan de hand van een dalende melkgift. Men probeert voordat de melkproductie gaat zakken te reageren door in te grijpen. Per ondernemer wordt niet altijd eenzelfde taktiek gevolgd, maar de beslissingen worden wel bewust genomen. De onder-vraagde deelnemers noemen vooral het produkt mais als een goed instrument om bij te sturen.

3.4.3 Prijsanticipatie

Iedere ondernemer anticipeert op de prijzen, indien dit mogelijk is. In sommige gevallen hebben punten als kwaliteit, opslagcapaciteit en vertrouwen de voorrang. Informatie komt vanuit de handel en de vakliteratuur. Meestal wordt op deze manier een prijsvergelijking opgesteld. Extra vraag naar meer informatie werd niet genoemd.

3.4.4 Bewaking van de voederopname

Bij het bewaken van de ruwvoederopname kijkt men naar het gedrag van de dieren (komen ze aan het voerhek), let men op de consistentie van de mest en houdt men in het algemeen in het oog of de verstrekte hoeveelheden vlot worden opgenomen. Bij het krachtvoer beschikken de bedrijven met geprogrammeerde krachtvoerautomaten over attentielijsten waarop ze een afwijkende opname snel kunnen constateren. Op de bedrijven met krachtvoer in de melkstal houdt men ook het eetgedrag in de gaten en heeft men aan de produktie van de dieren een indicatie dat er iets mis kan zijn met de voederopname.

3.4.5 Bewaking van het totale voedergebruik

Op de bedrijven met een voermengwagen zijn de verbruikte hoeveelheden vrij nauwkeurig bekend (althans kunnen bekend zijn). Op de andere bedrijven vindt meestal geen nauwkeurige controle van de verbruikte hoeveelheden ruwvoer plaats. Dit beperkt zich tot enkele bedrijven waar men wel eens een dosis weegt en het aantal dosis telt en waar men van tijd tot tijd een kuil opmeet. De verbruikte hoeveelheden krachtvoer worden in enkele gevallen nog wel eens gecontroleerd door de inhoud van de krachtvoersilo te schatten bij een volgende vulling. Aan de hand van de boekhouding kent men vrij nauwkeurig het kwartaal- en jaarverbruik. De hoeveelheden per koe worden dan dikwijls vergeleken met de planning uit de volgboekhouding.

3.4.6 De informatiebehoefte

Uit de gesprekken werd niet de indruk verkregen dat er een grote behoefte is aan extra informatie bij het opstellen van de rantsoenen. Er is op een aantal bedrijven wel belangstelling voor automatische melkregistratie maar deze vloeit eerder voort uit behoefte aan een attente waarneming van de melkgift dan uit de behoefte om deze te gebruiken voor de berekening van de rantsoenen. Voor dit doel heeft men geen dagelijkse melkmeting nodig en kunnen de gegevens van de melkcontrole per drie of vier weken volstaan. Men doet dit dan zelf of men schakelt in enkele gevallen het KMV in. We zien dus dat men er in de meeste gevallen aan gewend is om zelf regelmatig de krachtvoergiften te berekenen en

men acht zichzelf daartoe goed in staat. We merken hierbij op dat het hier gaat om een groep waarin men bedreven is in het omgaan met cijfers. Men kan dit beeld waarschijnlijk niet overdragen op de totale praktijk.

Wel werd enkele keren genoemd dat men graag mogelijkheden zou hebben voor het snel doorrekenen van alternatieve samenstellingen van de ruwvoederrantsoenen. Daarbij gaat het om de vraag wat in de gegeven situatie het goedkoopste rantsoen is en hoe de verdeling moet zijn over de verschillende groepen in de veestapel. Er wordt gevraagd om op dit punt nadere studie te verrichten.

In één geval werd gevraagd naar berekeningen over de kosten van de laatste liters melk.

Men heeft voorts belangstelling voor goede meetmethoden van de hoeveelheden kuilvoer.

3.5 Melkproduktie

De toegepaste melkmethoden

Op 13 bedrijven wordt gemolken in visgraatmelkstallen, die in grootte uiteenlopen van 8 tot 32 standen. Op één van de kleinere bedrijven melkt men in een tandem van 6 standen. Op de meeste grotere bedrijven is men overgegaan op een andere vorm dan de visgraat. Op 3 bedrijven is dat een ruitvorm en op 4 bedrijven een zij aan zij-rotatiemelkstal. Op 16 bedrijven wordt door één persoon gemolken, terwijl op 5 bedrijven tegelijkertijd twee personen in de melkstal staan. Op enkele uitzonderingen na worden de melkstellen automatisch afgenomen.

3.5.1 Planning en controle van de totale produktie

Het verloop van de produktie van de gehele koppel wordt op alle bedrijven nauwlettend gevolgd. Daarvoor kijkt men in eerste instantie naar de hoeveelheid die er per melkbeurt in de tank bijkomt en naar de hoeveelheid die per ophaalbeurt door de tankwagen wordt meegenomen. De totale hoeveelheid, gedeeld door het aantal melkgevende koeien en door het aantal melkmalen geeft een indicatie van het produktieniveau en dit wordt vergeleken met de voorgaande afleveringen. Daarnaast worden steeds de hoeveelheden die men per 14 dagen op de melkgeldafrekening vindt met elkaar vergeleken. Sterke afwijkingen vormen het signaal om naar de oorzaken te zoeken. Daarbij worden ook vet, eiwit en reinheid in het oog gehouden.

Op al deze bedrijven wordt in het kader van de volgboekhouding een planning gemaakt van de te verwachten hoeveelheden melk. Op grond van de aanwezige melkveestapel, het vervangingsbeleid, de KI-gegevens en de prestaties van de individuele dieren in het voorafgaande jaar wordt berekend hoeveel melk men per 14 daagse

perioden in de loop van het boekjaar kan verwachten. De werkelijk geproduceerde hoeveelheden kan men hiermee vergelijken. Hoewel niet systematisch gevraagd is naar de mate waarin van deze mogelijkheid gebruik wordt gemaakt kunnen we hiervan globaal de volgende tabel schetsen.

Tabel 3.3 Aantal bedrijven die de totale melkproductie per 14 dagen vergelijken met de planning

	Regelmatige toepassing	Af en toe	Geen toepas- sing	Niet ge- vraagd
Aantal bedrijven	10	1	4	6

Hieruit blijkt dat in die gevallen waarin over dit punt gesproken is ongeveer 2/3 deze vergelijkingsmogelijkheid systematisch toepast. Enkelen spraken hierover met veel waardering en zeiden dat de prognoses verbazend betrouwbaar waren. De redenen waarom sommigen dit gegeven niet benutten zijn tijdens dit onderzoek niet voldoende besproken. Het verdient aanbeveling dit alsnog te doen. De prognose biedt nl. een op het eigen bedrijf gerichte objectieve vergelijkingsmaatstaf waarover men niet beschikt als men uitsluitend de afleveringen aan de fabriek bestudeert. Met een dergelijke maatstaf kan men eventuele afwijkingen scherper vaststellen.

Wel kon worden geconstateerd dat vrijwel alle ondernemers met belangstelling de productiecijfers per kwartaal van prognose en werkelijkheid met elkaar vergelijken. Deze worden dan tevens in samenhang gezien met de ontwikkeling van de voerkosten en het saldo.

3.5.2 Controle van de individuele productie

Naast de totale productie wordt op de meeste bedrijven ook regelmatig de productie van de individuele koeien gevolgd. De melker ontmoet de koe twee keer per dag in de melkstal en dit zijn de momenten waarop men het dier goed kan waarnemen. Naast het vaststellen van zichtbare gebreken en van tochtigheid is het beoordelen van de melkgift één van de belangrijkste criteria voor het welbevinden van de koe. Op 16 bedrijven beschikt men over melkglazen. De mate waarin men hiervan ook werkelijk gebruik maakt loopt uiteen. In geen van de gevallen dienen de glazen als middel om de hoeveelheid melk per dier per melkbeurt nauwkeurig vast te stellen en te noteren. Ze worden meestal gebruikt als een instrument om op het oog waar te nemen of de te verwachten hoeveelheid ongeveer klopt. Bij sommigen zijn de melkglazen voor het grootste deel van de tijd buiten werking. Dan wordt, evenals op

de bedrijven zonder melkglazen, op het gevoel (spanning op het uier) beoordeeld of de koe de normale hoeveelheid zal geven. We kunnen vaststellen dat deze "gevoelsmethode" nog een vrij grote rol speelt. Het is niet meer dan een indicatie voor het welzijn van de koe en geen middel bij het beoordelen van het prestatievermogen. Voor de produktiebeoordeling van de individuele dieren baseert men zich namelijk op de gegevens van de melkcontrole, waarbij alle bedrijven zijn aangesloten. De diverse kengetallen van de melkcontrole worden door alle deelnemers intensief bestudeerd.

Eén bedrijf vormt op dit alles een uitzondering. Daar past men automatische melkmeting toe zodat de giften per dier per keer beschikbaar komen. Dit systeem geeft de mogelijkheid om individuele afwijkingen op grond van exacte cijfers te signaliseren. De meeste aandacht gaat op dit grote bedrijf echter uit naar het verloop van de gemiddelde produktie per produktiegroep. Afwijkingen van de relatieve produktie van een groep t.o.v. de andere groepen kunnen aanleiding zijn tot het zoeken naar oorzaken. Aangezien de produktiegemiddelden tevens dienen als basis voor het samenstellen van de rantsoenen per groep kunnen afwijkingen ook aanleiding zijn tot bijstelling van de voederstrategie.

3.5.3 De informatiebehoefte

In het voorgaande zagen we dat men het belangrijk vindt om attent te zijn op de dagelijkse produktie van de individuele dieren. Dit gebeurt echter grotendeels op het gevoel of visueel met behulp van melkglazen. Exacte hoeveelheidsbepalingen worden hierbij niet toegepast. De indruk bestaat dat men hiertoe niet zo gemakkelijk komt doordat dit tijdens het melken extra handelingen vraagt. Het is storend bij de procesgang van het melken.

Dat men op zichzelf wel geïnteresseerd is in een exactere en meer frequente bepaling van de hoeveelheden per koe blijkt uit de belangstelling die men heeft voor de automatische melkregistratie. Vooral op de grote bedrijven, waar men de individuele dieren moeilijker onderscheidt en waar de ondernemer het melken dikwijls aan medewerkers moet overlaten, is deze belangstelling het grootst. Op de kleinere bedrijven, waar de boer altijd zelf melkt en zijn dieren goed kent, ziet men de dagelijkse signalering minder als een knelpunt. Bovendien drukken de investeringskosten op deze bedrijven zwaarder, waardoor men een dergelijke apparatuur voorlopig nog als te duur beschouwt.

De belangstelling voor de automatische melkregistratie op de grotere bedrijven komt overigens niet alleen voort uit behoefte aan een dagelijkse signalering. Doordat aan dit systeem het gebruik van een computer verbonden is vormt dit aspect slechts een onderdeel van het totale gebruik van de computer bij het registreren en snel verwerken van de nodige informatie.

Op het bedrijf waar automatische melkregistratie reeds wordt toegepast en waar een koppeling met de rantsoenberekening tot

stand is gebracht is de behoefte ontstaan aan een rechtstreekse verbinding met de NRS-computer om de benodigde tijd voor het inbrengen van de gegevens voor de ondernemer te verminderen.

Betreffende de 14-daagse vergelijking van de totale hoeveelheid melk met de LEI-prognose werd door één van de deelnemers de wens geuit om in de prognose ook cijfers over het % vet en % eiwit op te nemen.

3.6 Gezondheidszorg

3.6.1 Waarnemen

Dit onderdeel van de bedrijfsvoering komt ook bij de onderdelen veevoeding en melkproductie naar voren. Waarnemen van ziekte en tochtigheid vindt niet plaats op een aparte plaats, ook wordt er geen extra tijd aan besteed. Waarnemingen worden de hele dag gedaan tijdens andere werkzaamheden. Men stelt daarbij over het algemeen veel vertrouwen in de eigen waarneming.

De periodes van melken en voeren zijn met name genoemd, omdat er tijdens deze werkzaamheden veel zicht is op de koeien. Tijdens het melken is b.v. de melkgift een indicatie voor de gezondheid van het betreffende dier. In de gevallen van een ontbrekende melkmeting, wordt deze registratie vervangen door het gevoel en het opmerkingsvermogen van de boer: "ik kan aan het uier voelen of de koe iets mankeert". Ook tijdens het voeren kan afwijkend gedrag worden opgemerkt: "een koe, die niet direkt bij het voerhek komt bij het voeren is niet gezond". Tenslotte wordt nog opgemerkt dat men ook de consistentie van de mest als indicatie voor de gezondheid van de veestapel ziet.

Uit het voorgaande blijkt dat vooral de visuele waarneming erg belangrijk is. In sommige gevallen blijkt de ondernemer daarbij de hulp van een dierenarts te hebben via het z.g. veterinaire begeleidingssysteem. Een systeem dat waardevol kan zijn omdat ook de mening van een buitenstaander kan worden gehoord en derhalve bedrijfsblindheid kan worden voorkomen. Een ander systeem dat de waarneming ondersteunt is de automatische melkregistratie. Bij afwijkende melkgiften kan een waarschuwing aan de boer worden gegeven. Eén van de ondernemers had een dergelijk systeem tot zijn beschikking. Op een ander gebied, nl. op het terrein van het voeren, kan de krachtvoercomputer ondersteunend werken. Als koeien hun rantsoen krachtvoer niet opnemen, kan dat een indicatie zijn voor een afwijkende gezondheid.

In veel gevallen wordt de waarneming direct door de ondernemer geregistreerd. Hiervoor wordt door 14 ondernemers een ziektevruchtbaarheidskaart gebruikt, waarvan 5 volgens een eigen ontwerp, dat vergelijkbaar is met de voornoemde kaart. De ondernemers zagen vooral automatische melkregistratie als een goed hulpmiddel voor de toekomst om meer, beter en sneller gegevens als

indicatie voor de gezondheid van de veestapel op papier te krijgen. De verkregen informatie van de krachtvoeropname via de uitdraaien van de krachtvoercomputer worden op de bedrijven maar weinig gebruikt als indicatie voor gezondheid van de veestapel.

3.6.2 Preventieve maatregelen

Het aantal genoemde preventieve maatregelen, met betrekking tot de gezondheid van het vee, dat door de ondernemers naar voren wordt gebracht, is zeer omvangrijk. De volgende maatregelen worden onder andere genoemd: I.B.R.-, I.P.V.-, mond en klauwzeerentingen, diverse wormbehandelingen, maatregelen tegen mastitis in de vorm van sprayen na het melken en droog zetten met penicilline, regelmatig klauwbekappen en drachtigheidscontrole.

Per bedrijf is het aantal en de soort preventieve maatregelen erg verschillend. De belangrijkste motieven die leiden tot het nemen van preventieve maatregelen kunnen voor het merendeel worden omschreven als praktische ervaring. Vooral als men in het verleden (b.v. met mastitis of beengebrecen) problemen heeft gekend zal men meer aan preventieve maatregelen denken om herhaling te voorkomen.

3.6.3 Het veterinair begeleidingssysteem

Dit systeem wordt door de ondernemers als een van de preventieve maatregelen gezien. Op 5 van de bedrijven wordt een dergelijk systeem toegepast. Nog eens vijf ondernemers gaven te kennen wel aan een veterinair begeleidingssysteem te willen deelnemen, maar dat de dierenarts dit niet kan verzorgen. Op vier andere bedrijven blijkt men een dergelijke begeleiding wel op prijs te stellen maar de kosten ervan te hoog te vinden. Ook kost het volgens enkele ondernemers vrij veel tijd en is er soms een verschillend verwachtingspatroon bij boer en veearts omtrent het bedrijfsbezoek. Als voordeel van zo'n systeem wordt genoemd dat de boer gedwongen wordt apart aandacht te besteden aan de gezondheid en vruchtbaarheid van de koeien.

Als in de toekomst meer en sneller informatie op het bedrijf beschikbaar komt kan een soortgelijke begeleiding wel erg zinvol zijn. Een voorwaarde is dan wel, dat de dierenartsen voldoende inzicht in de gehele bedrijfsvoering hebben, zodat ook andere onderdelen van de bedrijfsvoering in de begeleiding kunnen worden meegenomen.

De behoefte aan registratie met behulp van de computer wordt vooral op de grotere bedrijven waargenomen. De overzichtelijkheid van een kleiner bedrijf, waar de boeren de koeien bij naam kennen, maakt de noodzaak tot beter omgaan met het geleverde cijfermateriaal minder urgent, volgens de betreffende ondernemers.

3.7 Voortplanting en fokkerij

3.7.1 Tochtigheidswaarneming

Evenals de ziektewaarneming geldt voor de tochtigheidswaarneming dat het vaak in combinatie met melken en voeren wordt verricht. Alle ondernemers geven namelijk te kennen deze twee waarnemingen telkens samen uit te voeren. De tochtigheden worden door 10 ondernemers verwerkt op een koekalender als registratie en attendering. Men had daarbij weinig behoefte aan verwerking van de gegevens met behulp van de computer. Ook op het bedrijf met automatische melkregistratie blijkt men niet gebruik te willen maken van automatische waarschuwing van mogelijke tochtigheden. Men is van mening dat de overzichtelijkheid tijdens het melken met een teveel aan knipperende lampjes, verloren gaat.

3.7.2 Vruchtbaarheidsbewaking

Als belangrijkste kengetal voor de bewaking van de vruchtbaarheid wordt de tussenkalftijd genoemd. De streefwaarde van de tussenkalftijd ligt volgens de ondernemers duidelijk rond de 365 dagen. Men is zich bewust van de schade bij elke dag langer. De al eerder genoemde koekalender doet vooral op de kleinere bedrijven goede diensten als hulpmiddel bij de bewaking van de tussenkalftijd. Op de grotere bedrijven wordt de koekalender bijna niet meer gebruikt. Zij werken vooral met de veterinaire begeleiding als bewakingsinstrument. Zeven van deze elf bedrijven zeggen problemen te hebben om de tussenkalftijd rond de genoemde streefwaarde te houden of te krijgen. Vooral vanuit deze laatste groep bedrijven wordt de behoefte aan registratie met behulp van de computer, zonder teveel eigen invoer, waargenomen.

3.7.3 De stierenkeuze

Bepalend voor de keuze van de stieren is de door de boer opgestelde fokdoel. De intensiteit, waarmee men zich hiermee bezig houdt varieert sterk tussen de bedrijven.

Op de vraag het fokdoel te omschrijven wordt verschillend geantwoord. Een aantal bedrijven (10) stelt de produktie-eigenschappen centraal (b.v. koeien met 10000 kg melk en 4,50% vet en 3,60% eiwit). Daarnaast zeggen 6 ondernemers de nadruk in de fokkerij te leggen bij het economisch rendement van de koeien (b.v. koeien die duidelijk bijdragen tot verhoging van het saldo opbrengsten - voerkosten). Door 5 ondernemers wordt vooral duurzaamheid hoog gewaardeerd. Naast deze doelstellingen worden ook de gebruikseigenschappen van de dieren genoemd als onderdeel van het fokdoel.

Uit de genoemde opmerkingen met betrekking tot het exterieur van de ideale koe kan geconcludeerd worden dat het exterieur in dienst staat van de hierboven genoemde doelstellingen. Onderne-

mers die de nadruk op de produktie-eigenschappen leggen, willen graag koeien met voldoende maat en inhoud met daarbij een sterke uier. Als het om een economisch rendement van de koe gaat, wordt ook de bespiering genoemd, voor een bijdrage aan de omzet en aanwas. Ook komen hier de aspecten met betrekking tot de duurzaamheid aan de orde. Ondernemers die duurzaamheid van de koeien als hoofddoelstelling noemden, stellen vooral eisen aan poten, uier en gezondheid.

De belangrijkste informatiebron, die bij de stierenkeuze wordt gebruikt is het Stier Advies Programma (S.A.P.). Op 9 bedrijven wordt hieraan deelgenomen. Een aantal deelnemers aan het S.A.P. zegt het advies wel naar eigen inzicht toe te passen. De ondernemers die niet aan het S.A.P. deelnemen zeggen ruim voldoende informatie uit de vakbladen te kunnen halen.

Op de grotere bedrijven is er vaak één man die de fokkerij-aangelegenheden behartigt.

Uit de omschrijvingen van het fokdoel blijkt dat iedere boer zijn eigen rekenregels heeft om tot zijn stierenkeuze te komen. Het S.A.P. geeft slechts advies volgens een berekening met vaste wegingsfactoren. Door een aantal ondernemers wordt een programma, vergelijkbaar met het S.A.P., met belangstelling tegemoet gezien. Alleen zouden dan de wegingsfactoren aan de wensen van iedere afzonderlijke boer moeten kunnen worden aangepast.

3.8 De vervanging

3.8.1 Planning van uitstoot en insteek

Op alle bedrijven is een planning van uitstoot en insteek aanwezig, zoals die wordt opgesteld voor de volgboekhouding. Deze planning wordt bijna uitsluitend gebruikt om te zien welke gevolgen dit heeft voor het verloop van melkproduktiepatroon. Door 8 ondernemers wordt opgemerkt dat bij hen een echte tactiek voor de planning van uitstoot en insteek ontbreekt. Door andere ondernemers kan een vervangingspercentage worden genoemd. Op de meeste bedrijven ligt het rond de 35 procent.

Samenvattend kan worden opgemerkt dat maar een klein aantal ondernemers bewust met de planning van uitstoot en insteek bezig is. Door de invoering van de superheffing is er sprake van een geforceerde uitstoot, vooral als de jongeveestapel nog niet afgestemd is op het lagere aantal koeien.

Voor wat betreft de gevolgen van de insteek van vee voor de melkproduktie kan men gebruik maken van de planning van de volgboekhouding.

3.8.2 Criteria voor uitstoot

Hierbij worden de volgende criteria genoemd: melkproduktie, vruchtbaarheid en gebruikseigenschappen. Bij selectie op melkproduktie wordt door de meeste deelnemers gebruik gemaakt van de

door de melkcontroledienst berekende lactatiewaarde. Bij enkele deelnemers wordt uitgegaan van verwachtingswaarde of netto-melkgeldindex. Door veel ondernemers wordt gevraagd om een uitstoot-index, waarbij alle factoren apart zouden worden gewaardeerd, zodat een goede keuze voor uitstoot zou kunnen worden gemaakt.

3.9 Inzet van arbeid, machines en loonwerk

De melkveehouder staat binnen zijn bedrijf vaak voor de keuze hoe de arbeid in te zetten.

Samenhangend met de inzet van arbeid is er de keuze van het niveau van mechanisatie, automatisering en de keuze van het al of niet inschakelen van een loonwerker. In dit hoofdstuk wordt aangegeven hoe de ondernemers op de 21 onderzochte bedrijven hun beslissingen nemen ten aanzien van inzet van arbeid, mechanisatie/ automatisering en inzet van de loonwerker. De wijze waarop de diverse werkzaamheden worden uitgevoerd kwam in de vorige paragrafen reeds ter sprake.

3.9.1 Planning

Uit het hoofdstuk over de doelstellingen van de ondernemer bleek al dat bij de doelstellingen vaak expliciet aangegeven werd, dat gestreefd wordt naar goede arbeidsomstandigheden. Daarbij is er wel verschil in de nadruk die dit aspect krijgt zoals blijkt uit enkele voorbeelden van doelstellingen:

- het behalen van zo'n hoog mogelijk inkomen met daarbij plezier in het werk;
- een bedrijfseconomisch en sociaal goed draaiend bedrijf;
- in zo weinig mogelijk arbeidsuren een zo redelijk mogelijk inkomen behalen.

Deze verschillen in de doelstellingen werken dan ook door bij de keuze van de bedrijfsopzet en bij de vele beslissingen die genomen worden bij de bedrijfsvoering.

Met name bij de keuze van de bedrijfsopzet of bij aanpassingen van de bedrijfsopzet speelt het arbeidstechnische aspect een grote rol. Enkele voorbeelden hiervan zijn:

- enkele bedrijven hebben in het verleden het bedrijf vergroot of streven nog naar vergroting zodat het een bedrijf is of wordt waar meerdere personen werken. Dit had met name tot doel om betere arbeidsomstandigheden te kunnen realiseren, zoals vrije weekenden en vakanties;
- de keuze voor een ligboxenstal werd sterk bepaald door arbeidstechnische overwegingen;
- enkele bedrijven passen in de winter het zogenaamde zelfvoederingsstelsel toe;
- er wordt gestreefd naar een goede verkaveling: percelen dicht bij de stal en grote, goed bewerkbare, percelen;

- bij de keuze van de mechanisatie speelt de arbeidsbehoefte een zeer grote rol. Zo gaven enkele bedrijven aan dat ze in de toekomst mogelijkheden zien hun arbeidstijd te verkorten met behulp van de, in ontwikkeling zijnde, melkrobot.

3.9.2 Uitvoering

De arbeidsbehoefte ligt voor een groot deel vast als een keuze voor een bepaalde bedrijfsopzet is gemaakt. Bij de dagelijkse uitvoering zijn er echter nog wel mogelijkheden om het arbeidsaspect meer of minder te laten wegen. Enkele voorbeelden daarvan zijn:

- de mate waarin men informatie uit het bedrijf of van buiten het bedrijf inwint en registreert is vaak sterk afhankelijk van de hoeveelheid tijd die men beschikbaar heeft en het "gemak" waarmee deze informatie verkregen en geregistreerd kan worden;
- bij arbeidspieken wordt nogal eens besloten tot het inschakelen van de loonwerker;
- de keuze van het al of niet, of de frequentie van, beregenen hangt sterk af van de hoeveelheid arbeid die beschikbaar is;
- bij de keuze van aan te kopen voedermiddelen wordt ook vaak gelet op de arbeidsbehoefte bij het voeren.

Er is op geen van de bedrijven voor de uitvoering van allerlei werkzaamheden een arbeidsplan op papier aanwezig. Op enkele bedrijven werd alleen voor de zeer korte termijn (komende dag en/of week) een planning van de belangrijkste werkzaamheden gemaakt. Redenen voor het feit dat er weinig arbeidsplannen op papier worden gemaakt zijn onder andere:

- de bedrijven zijn wat arbeidsbezetting betreft niet groot; één tot 4-mansbedrijven. Op deze bedrijven zijn de werkzaamheden nog wel te overzien;
- vaak is in piekperioden een flexibele inzet van eigen en ook vreemde arbeid mogelijk;
- een vrij groot deel van de arbeidsbehoefte ligt vast, zodat geen jaarlijkse planning nodig is;
- door onvoorziene omstandigheden (als het weer) is voor bepaalde werkzaamheden moeilijk een planning te maken. Bijvoorbeeld de werkzaamheden voor de voederwinning zijn sterk weersafhankelijk.

Evenals er geen planning is, is er ook geen registratie achteraf van de tijd die aan diverse werkzaamheden besteed wordt; dus geen arbeidsgebruiksregistratie per onderdeel. Zo'n registratie zou erg veel tijd vergen.

Wel is de arbeidsinzet voor het hele bedrijf bekend, zodat in een bedrijfseconomische boekhouding, naast de werktuigkosten en de kosten van werk door derden, ook de totale arbeidskosten berekend worden. Bij de evaluatie zijn deze zogenaamde bewerkingskosten één van de kengetallen om het bedrijf te evalueren. Mede door vergelijking met andere bedrijven wordt vaak nagegaan

of het bedrijf goed scoort ten aanzien van deze kosten of dat men relatief te hoog zit. Oorzaken van deze afwijkingen worden dan gezocht, hetgeen kan leiden tot een aanpassing van de arbeidsorganisatie.

Samenvattend kunnen we zeggen dat in de doelstellingen goede arbeidsomstandigheden vaak als een van de belangrijkste punten naar voren worden gebracht. Bij de keuze van de bedrijfsopzet en de aanpassingen in de bedrijfsopzet spelen arbeidstechnische zaken een grote rol. Bij de keuze van allerlei investeringen is men niet alleen geïnteresseerd in het rendement (welke extra opbrengsten tegenover de kosten van de aanschaf van het produktiemiddel), maar ook in het effect op de arbeidstijd.

Er is dan ook behoefte aan investeringsbeslissingsmodellen die dit effect aangeven. Bijvoorbeeld rendementsberekening ten aanzien van aanschaf beregeningsinstallatie of melkmachine met een schatting van de gevolgen voor de arbeidsbehoefte. Een jaarlijkse planning voor de uitvoering van de werkzaamheden noch een registratie ter controle achteraf wordt als noodzakelijke en nuttig ervaren. Bij de uitvoering van werkzaamheden wordt de registratie van allerlei informatie wel als knelpunt ervaren. Deze registratie komt vaak in de knel omdat men het bij huidige wijze nog zeer tijdrovend vindt. Veel bedrijven verwachten dat men met behulp van een computer gemakkelijker gegevens zal kunnen registreren en opvragen. Met name denkt men dan aan de gegevens van de dieren ten aanzien van ziekte, vruchtbaarheid en melkgift. Zo veel mogelijk zouden dan gegevens van buiten rechtstreeks in de eigen computer ingevoerd moeten worden. Dat de hele registratie nog vaak in de knel komt zal mede afhangen van het feit dat op de meeste bedrijven nog geen lange termijn visie is ontwikkeld ten aanzien van de informatievoorziening en verwerking op het bedrijf. In de toekomst zal de informatie een steeds belangrijker produktiemiddel worden. In de lange en middellange termijn planning zal dit produktiemiddel dan ook steeds meer aandacht krijgen en zal de benodigde arbeid voor het gebruik van dit produktiemiddel worden ingepland. De registratie zal dan geen sluitpost meer zijn in de arbeidsbesteding.

3.10 Het financieel beheer

Door bijna alle ondernemers worden de maandoverzichten en in mindere mate de dagafschriften genoemd als hulpmiddel bij het financieel beheer om de vinger aan de pols te kunnen houden. De aard van de bedrijven is over het algemeen zodanig dat er zich gedurende het jaar een vrij vast patroon van ontvangsten en uitgaven aftekent. Zolang deze voorspelbaarheid in stand blijft zeggen de ondernemers voldoende informatie te hebben aan de maandoverzichten met het saldo van de lopende rekening. Door één ondernemer wordt naar de verhouding tussen het 14-daagse melkbriefje en de 14-daagse afrekening van de veevoerkoöperatie gekeken. Zolang de afrekeningen van de koöperatie niet meer dan de helft van het melkbriefje bedragen zegt hij geen reden te hebben voor

paniek. Door een klein aantal bedrijven wordt ook het liquiditeitsoverzicht van de volgboekhouding genoemd als hulpmiddel. Hiermee wordt een duidelijk beeld verkregen over het totaal van uitgaven en opbrengsten in relatie tot de planning over een periode van drie maanden.

Door een aantal ondernemers wordt vooral gekeken naar de termijnen, waarbinnen bepaalde rekeningen betaald moeten worden, zonder daarbij rentekosten te krijgen. Bovendien wordt voor een groot deel gebruik gemaakt van automatische betalingen. Pas als grote en ingrijpende investeringen worden overwogen, is er behoefte aan meer informatie en een reële voorspelling van de te verwachten liquiditeitsstroom. Hierbij wordt dan vaak gebruik gemaakt van de deskundigheid van een bankadviseur.

3.11 Evaluatie van de bedrijfsresultaten

Op alle bedrijven worden de resultaten per kwartaal geëvalueerd door middel van de verslagen van de volgboekhouding. In deze volgboekhouding is ook een bedrijfseconomische boekhouding opgenomen. Kengetallen in deze boekhouding worden veel gebruikt voor bedrijfsvergelijking; vooral de kengetallen saldo per koe, saldo per ha, bewerkingskosten per ha, voerprijzen, melkprijs, melk per koe, krachtvoer per koe. Ook de vergelijking van de realisatie met de planning wordt door de ondernemers gebruikt. Door het opsporen van de afwijkingen kan, voor zover de factoren die de verschillen veroorzaken beïnvloedbaar zijn, in een vroeg stadium gereageerd worden. Meerdere ondernemers geven aan dat ze nog te weinig aandacht besteden aan de prognose zodat de vergelijking van de prognose met de realisatie ook nog te weinig aandacht krijgt.

De meeste ondernemers volgen wel de uitgebreide planning, waarop de melkproductiegegevens, voergegevens en het aantal koeien per dag zijn weergegeven.

De bespreking van de resultaten met deskundigen (bijvoorbeeld de voorlichting) wordt als erg belangrijk gezien.

Vergelijking met de resultaten van een vorig jaar kan belangrijk zijn. Er wordt wel aangegeven dat de omstandigheden tussen twee jaren nooit gelijk zijn en derhalve een goede vergelijking soms moeilijk maken.

Vergelijking met andere bedrijven wordt ook als waardevol gezien. Vooral de bijeenkomsten met andere ondernemers, waarin de cijfers worden besproken, geven vaak aanleiding tot goede discussies. De studiegroep vergadert tweemaal per jaar; in december voor bespreking van de resultaten van de weideperiode (mei tot november) en in juni voor bespreking van de jaarcijfers.

Uit het voorgaande blijkt dat deze ondernemers veel cijfermateriaal krijgen voor de evaluatie van de bedrijfsresultaten. Om de technische resultaten nog beter te kunnen plaatsen wordt door een aantal ondernemers gevraagd om een interne bedrijfsvergelijking. Hiermee zou de ondernemer zijn resultaten kunnen toetsen aan de norm voor zijn bedrijf.

4. Slotbeschouwing

Scheiding van management en de uitvoerende werkzaamheden

De ondervragers zijn door de gesprekken met de 21 melkveehouders weer eens extra onder de indruk gekomen van de vele taken die een melkveehouder uitvoert. Enerzijds het management of beheer van het bedrijf; het beheer op technisch gebied van vee, grasland, machines en dergelijke (de produktiemanager), het economisch en financieel beheer (de financieel manager), de aankoop en verkoop van produkten (de marketing manager). Anderzijds is de boer ook vaak zelf de uitvoerder op het bedrijf; veel tijd is nodig voor de uitvoering van allerlei werkzaamheden.

In de praktijk vinden uitvoering en management vaak tegelijkertijd plaats. Bijvoorbeeld tijdens het melken (uitvoering) worden allerlei waarnemingen gedaan ten aanzien van de melkgift, de gezondheid en het al of niet tochtig zijn van de koe; daarnaast worden allerlei beslissingen genomen over krachtvoergift, al of niet insemineren of vervangen van koeien. De veehouders zien ook nadelen aan het tegelijkertijd uitvoeren van die verschillende taken; of de uitvoering (bijvoorbeeld het melken) krijgt niet voldoende aandacht of de beslissingen vinden niet weloverwogen plaats. Met name op grotere bedrijven, die minder overzichtelijk zijn, is er meer behoefte om die taken te scheiden. Met informatietechnologie wordt deze scheiding gemakkelijker. Bedrijven met een automatische melkmeting bijvoorbeeld kunnen na het melken allerlei afwijkingen constateren, oorzaken opsporen en maatregelen nemen.

Het informatiesysteem en de creativiteit van de ondernemer

Er wordt van informatiesystemen niet verwacht dat ze het ultieme antwoord zullen geven, maar wel dat deze systemen meer inzicht geven in:

- de aspecten die een rol spelen bij de beslissing,
- de wijze van berekenen (het denkproces), en
- de richting van de uitkomsten.

Eventueel moet de ondernemer de uitgangspunten en rekenregels zelf aan kunnen passen aan eigen inzichten. Door een goed inzicht in het "denkproces" van het systeem te krijgen zullen de motivatie om er mee te werken en het leereffect groter zijn. Door dit leereffect zal het systeem zich misschien weer overbodig kunnen maken of de vraag naar andere systemen doen toenemen. Bovendien is het zaak om de resultaten uit het systeem te "vertalen" naar het eigen bedrijf, voorzover de eigen specifieke bedrijfsomstandigheden niet in de uitgangspunten van het systeem zijn opgenomen. Belangrijk is dat er bij gebruik van informatiesystemen

systemen geen "resistentie" tegen de uitkomsten optreedt, maar dat ze de creativiteit van de ondernemer stimuleren.

Geheel is meer dan de som van de delen

Informatie en informatiesystemen hebben vaak betrekking op een onderdeel van het bedrijf. Dat kan belangrijk zijn voor het nemen van de juiste beslissingen. Een belangrijke taak van de manager is en blijft echter om de informatie over al die delen van het bedrijf te integreren tot een bedrijfsbenadering. De manager is geen "technische puntdenker", maar hij streeft naar een "integrale bedrijfsbenadering". De manager let op de onderdelen vanuit de visie op het geheel.

Informatiesystemen ten behoeve van de dagelijkse uitvoering

Een dagelijkse planning en bewaking met behulp van geautomatiseerde informatiesystemen wordt nogal eens als moeilijk en als te tijdrovend ervaren. Diverse oorzaken worden genoemd:

- een korte termijn prognose "op papier" moet toch nog vaak worden aangepast, omdat bijvoorbeeld weersomstandigheden zo snel kunnen wijzigen ("je moet vaak in het land lopen om grasgroei te volgen").
- er zijn op vele terreinen nog geen goede en snelle meetmethoden om verloop van kengetallen te kunnen volgen; bijvoorbeeld over het produktievermogen en de opbrengst van een perceel grasland.
- het ontbreekt soms nog aan betrouwbare kengetallen waarop beslissingen kunnen worden gebaseerd.
- het verzamelen en het invoeren van informatie vraagt nog vaak veel te veel tijd, zodat het niet rendabel wordt geacht ("je hebt een secretaris nodig om alles te administreren"). De informatie van organisaties (bv. ten aanzien van KI, melkcontrole, en dergelijke) zou automatisch in eigen computer moeten worden aangeleverd. Een datalogger als "zakboekje" zou ook handig zijn.
- geautomatiseerde systemen geven vaak te lange ("stratenlange") attentielijsten.
- de bewaking kan goed "met het oog" of "op het gevoel" worden uitgevoerd, mits er voldoende tijd voor wordt uitgetrokken.
- "preventie is beter dan brandblussen"
- een vergelijking op de (te) korte termijn van prognose en realisatie wordt vaak bemoeilijkt door de door de boer niet beïnvloedbare korte-termijnomstandigheden, zoals sterk wisselende weersomstandigheden.

Eenzijds geven ondernemers tekortkomingen aan van huidige systemen, anderzijds is er wel behoefte aan systemen die goede kengetallen snel, zonder teveel invoertijd van gegevens, kunnen opleveren. Vele ondernemers geven namelijk aan dat er het gevaar is dat er bij de dagelijkse uitvoering te weinig informatie kan zijn om te zien waar het fout gaat, dat "de brand niet gezien

wordt". De veel gehoorde opmerking is: "we moeten steeds alert zijn of alert worden gemaakt door goede kengetallen om te zien of het wel goed gaat; als manager ben je een koorddanser".

Gesprek met voorlichting en collega's moet blijven

Een management-informatiesysteem kan de taak van de manager niet overnemen, maar ook niet de taak van de voorlichting en collega boeren, zoals vele ondernemers aangeven. Wel kunnen deze systemen bij de gesprekken met voorlichting en collega's een goede informatiebron zijn. Een voorwaarde hierbij is wel dat kengetallen in het ene systeem goed vergelijkbaar moeten zijn met kengetallen in andere systemen.

Management als afstemmingsproces

- Management kan grofweg in drie delen worden onderscheiden:
- het vooraf ontwikkelen van een strategie en tactiek,
 - het organiseren dat deze strategie en tactiek wordt uitgevoerd,
 - het tijdens de uitvoering en achteraf opletten of de uitvoering goed plaatsheeft of plaatsgehad heeft om eventueel de strategie, tactiek en uitvoering bij te stellen. Een optimale afstemming ("fine tuning") tussen deze drie onderdelen van het management is van groot belang voor een evenwichtig management van een bedrijf.

De kracht van de ondervraagde ondernemers is dat, in het algemeen gesproken, veel aandacht besteedt wordt aan elk onderdeel van het management en dat er een goede afstemming is tussen de onderdelen.

Elke ondernemer een verhaal apart

Er bestaan grote verschillen in de wijze waarop ondernemers hun management uitvoeren. Elke ondernemer is uniek, zodat in deze publikatie, naast algemene tendensen, van elk bedrijf "een verhaal apart" is gemaakt.

De verschillen in management hangen samen met verschillen in doelstellingen, waarden en normen, voorkeuren en capaciteiten van de ondernemer, met verschillen in ontwikkeling van het bedrijf in het verleden en de specifieke bedrijfsomstandigheden. Een (al te) gemakkelijke verklaring van verschillen in inkomens tussen bedrijven uit verschillen in management (of vakbekwaamheid) is dan meestal een te snelle conclusie. Het onderling vergelijken van bedrijven blijft echter nuttig om in te zien op welke punten aanzienlijke verschillen tussen bedrijven optreden. Ook over het management kunnen de bedrijven veel van elkaar leren, ondanks de bovengenoemde specifieke omstandigheden.

Er is dan ook geen standaardrecept hoe het management van een melkveehouderijbedrijf uitgevoerd moet worden. Dit maakt ook

het ontwikkelen van management-informatiesystemen voor gebruik door een grote verscheidenheid van ondernemers moeilijk; elke ondernemer heeft vaak zijn specifieke wensen. Systemen zullen zodanig moeten worden opgezet dat elke ondernemer zijn specifieke omstandigheden in het systeem kan inbrengen. Bovendien zullen de systemen niet zozeer "prescriptief" (voorschrijvend hoe te handelen), maar "informatief" (inzichtverschaffend) moeten zijn. Door een te autoritair of te complex karakter van een systeem zal er door de ondernemers geen optimaal gebruik van worden gemaakt.

Visie en informatie

In een informatiemaatschappij kan de nadruk te sterk worden gelegd op "de (digitale) informatie" (de digitalisering van de maatschappij) en "de spullen" om deze informatie op te slaan en toe te leveren. Te veel informatie, die niet is gestuurd vanuit of wordt ingepast in een denkkader of visie, zal niet leiden tot actie (implosie inplaats van explosie). Echter ook het bezitten van een visie of denkkader zonder bijstelling door informatie zal niet leiden tot actie, maar tot verstarring.

Enkele ondernemers met een duidelijke visie op het bedrijf hebben aangegeven, dat de voor hun nuttige informatie nog wel zonder, of zelfs beter zonder eigen computer kan worden ingewonnen. Anderen, met eveneens een duidelijke visie op het management van hun bedrijf, zien het nut van een eigen computer wel, mits de systemen in die computer aan duidelijke eisen voldoen. Bij beide typen ondernemers is er dus een eigen visie ten aanzien van welke informatie voor hun bedrijfbeheer belangrijk is.

Het is belangrijk om in onderwijs en in voorlichting aan deze beide aspecten, enerzijds het ontwikkelen van een eigen managementvisie en anderzijds het daarbij behorende gebruik van informatie en informatiesystemen, voldoende en evenwichtige aandacht te schenken.

Literatuur

Alleblas, J.T.W.

Management in de glastuinbouw; een zaak van passen en meten
Den Haag, Landbouw-Economisch Instituut, 1987

King, R.P. and S.B. Harsh

A preliminary proposal for a regional research project on farm
information systems

St. Louis Missouri, Revision of a proposal presented at NCR-113
meeting, 1986

Werkgroep Informatiemodel

Informatiemodel Melkveehouderij

Lelystad, Proefstation voor de Rundveehouderij, 1986

Bijlagen

Bijlage 1

Kort verslag per bedrijf van de vraaggesprekken.

LEI-NUMMER : 1

Bedrijfsopzet

80 ha grasland, 208 melkkoeien, tweemansbedrijf, ondernemers 35 en 29 jaar.

Doelstelling

Het streven naar een goed inkomen onder aanvaardbare sociale werkomstandigheden, waarbij de continuïteit gewaarborgd blijft.

Om voornoemde doelstelling te realiseren staat rentabiliteit voorop. Het saldo opbrengsten voerkosten is hiervoor een goede maatstaf.

Plannen op langere termijn

Alleen plannen op automatiseringsgebied. Op zoek naar management dat bedrijfsomvattend, compleet (met financiële kengetallen) en snelwerkend is. Het rendement van zo'n systeem staat voorop.

Informatievoorziening en -behoefte

Er wordt gebruik gemaakt van graslandgebruikskalender, en graslandplanning (LEI). Dit laatste wordt als te uitvoerig ervaren; alleen het laatste blad wordt gebruikt. Hierop wordt een overschot of tekort voor de winterperiode berekend. Dit wordt in oktober vergeleken met aanwezige hoeveelheid ruwvoer. Behoefte aan een kengetal waarmee de rentabiliteit van de graslandproductie wordt uitgedrukt, alsmede het rendement per beweiding van een perceel. Een graslandgebruikskalender in de computer zou alleen aardig zijn voor een planning van + 14 dagen vooruit. Aan het eind van het zomerseizoen zou de planning naar de werkelijkheid gecorrigeerd moeten worden om betere informatie voor de winterperiode te krijgen.

Er wordt via vakliteratuur erg bewust rekening gehouden met aanbod en prijs van ruwvoer en krachtvoer. Er bestaat behoefte aan een programma op de computer waarbij naast de koppeling van melk en voer, de rentabiliteit van het voeren tot uitdrukking zou komen. Vragen als: "moeten we slechte kuil aan jongvee voeren of aan de melkkoeien geven" of het alternatief, "het melkvee mais voeren en het jongvee op stro + krachtvoer houden", kunnen dan goed en gemakkelijk worden beantwoord.

Betreffende de melkproductie zou men graag geautomatiseerde informatie willen hebben over de melkproductie per koe en per groep. Als deze gegevens dan werden gekoppeld met een ziekte-registratie zou men kunnen komen tot een uitstoot-index. Deze index zou dan de beslissing betreffende de insteek en uitstoot

kunnen vergemakkelijken. Daarnaast worden hier ook nog enige eisen gesteld; de registratie van de ziekte- en tochtigheidsgegevens zou tot een goede rapportage moeten leiden. Men zit niet te wachten op stratenlange attentielijsten.

Ten aanzien van de inzet van arbeid en loonwerk en het beheer van gebouw en werktuigen gaat de behoefte naar een automatiseringssysteem niet zo ver. Deze zaken zijn in het algemeen goed te overzien. Bij het financieel beheer wordt goed gelet op betalingskortingen en kredietbeperkingen. Het bankoverzicht geeft inzicht in de liquiditeit, een goed systeem zou hier echter goed kunnen helpen. De evaluatie van het bedrijf vindt grotendeels plaats door middel van de volgboekhouding. Hierin wordt nog gedacht aan een extra specificatie ruwvoerkosten per 14 dagen in de winterperiode.

Er is op dit bedrijf serieus nagedacht over de wensen op automatisering gebied. Daarbij zijn in het voorgaande al verscheidene punten naar voren gekomen. Men wacht echter eerst op goede programma's met goede koppelingsmogelijkheden.

LEI-nummer : 2

Bedrijfsopzet

22,50 ha grasland, 55 melkkoeien met een hoge jongveebezetting, éénmansbedrijf ondernemer 33 jaar.

Doelstelling

De combinatie van een hoog inkomen met daarbij plezier in het werk en continuïteit van het bedrijf.

Om deze doelstellingen te realiseren wordt vooral de graslandbenutting en de rentabiliteit van de melkproduktie in de gaten te houden. Het saldo opbrengsten minus bijkomende voerkosten speelt hierbij een grote rol.

Plannen op langere termijn

Als de mogelijkheid zich in de buurt zou voordoen zou grond met + 100.000 kg melk bijgekocht kunnen worden. Dit om de levensvatbaarheid van het bedrijf te vergroten en het realiseren van de doelstellingen te vergemakkelijken. Een gedeelte van het grasland zal nog geëgaliseerd en ontsloten moeten worden. Dit om de bewerking en het gebruik te vergemakkelijken; als er ruimte ontstaat in de toekomst, wordt bos een alternatief. Door meer koeien in de periode oktober-november af te laten kalven wordt het afkalfpatroon nog meer gespreid.

Informatievoorziening en -behoefte

Bij de keuze van grasmengsels zou meer en betere informatie beschikbaar moeten zijn (b.v. smakelijkheid en opbrengsten te traploze rassen). Hiervoor wordt nu de rassenlijst gebruikt.

De graslandopbrengsten worden nu achteraf geanalyseerd aan de hand van de planning van de volgboekhouding. De graslandopbrengsten per perceel zouden bekend moeten zijn om beter te kunnen beslissen welke percelen voor vernieuwing in aanmerking komen. Er werd gedacht aan een eenvoudige computer waar een gebruikskalender op bijgehouden zou kunnen worden. De computer zou dan de KVEM-opbrengst per weidegang kunnen berekenen aan de hand van eigen invoer. Een planning wordt alleen op korte termijn als praktisch gezien (b.v. 14 dagen vooruit). Ook zouden variaties in het beweidingssysteem snel doorgerekend kunnen worden (b.v. wat kost 1 dag langer 04).

Bij het opstellen van rantsoenen wordt gebruik gemaakt van de kennis van de krachtvoerleverancier. Dit voerplan zou vaker bij gesteld kunnen worden aan de hand van actuele cijfers en nieuwe variaties, zodat een optimaal economisch rantsoen wordt gevoerd. Wel is er nog behoefte aan een geactualiseerde stalvoe-

derbalans na afloop van het groeiseizoen, mede op basis van de voeranalyse gegevens.

De bewaking van de produktie van de melkkoeien vindt plaats via meetglazen, 14 daagse planning, melkcontrole en vergelijking met vorig jaar. Melkgiftregistratie via de computer is wel een ideaal maar lijkt voorlopig nog veel te duur voor deze bedrijfsomvang. Om bedrijfsblindheid op een éénmansbedrijf te voorkomen zou de dierenarts, als hij daarvoor tijd heeft, langs kunnen komen om door de stallen te lopen en te signaleren. De hieruit resulterende adviezen zijn zeer waardevol. Zo zou een begeleidings-systemen eruit moeten zien.

Er bestaat behoefte aan een uitstoot-index, waarin de kosten voor meerdere malen insemineren, ziektekosten en verwachtingswaarde m.b.t. fokwaarde en melkproduktie zijn verwerkt.

Er wordt gebruik gemaakt van het SAP-programma. Wel is er behoefte aan meer stieren in dit advies. Ook zouden cijfers aangepast moeten kunnen worden, zodat de samenstelling van stieren in dit advies gewijzigd zou kunnen worden.

Er wordt een planning gemaakt van de insteek in de melkveestapel om het melkproduktieverloop zelf te plannen. Bij de evaluatie is er behoefte aan extra norm-gegevens naast de norm van de volboekhouding.

Samenvattend kan opgemerkt worden dat er vrij veel informatie wordt gebruikt voor het nemen van beslissingen. Op sommige punten bestaat een duidelijke behoefte aan betere informatie. Automatisering van het management is wel de toekomst maar nog te duur voor een bedrijf van deze omvang.

LEI-nummer : 3

Bedrijfsopzet

36 ha grasland, gezinsbedrijf, 84 melkkoeien, opvolger aanwezig (13 jaar oud).

Doelstelling

Gericht op continuïteit, goede sociale omstandigheden. Een bedrijf waarin je jezelf kunt ontplooiën en dat compleet beheersbaar (greep op hebben) is. Inkomensdoelstelling staat hier in dienst van. Centraal bij deze doelstelling staat een beheersbare graslandproductie. Als je goed en veel gras aan de koeien kunt bieden komt de productie vanzelf wel.

Plannen op langere termijn

Sociale omstandigheden verbeteren door streven naar meer-mansbedrijf. Het beheersbaarder maken van grasteelt, beweiding en voederwinning. Deze plannen kunnen misschien op korte termijn al worden gerealiseerd door de aankoop van een naburig bedrijf. Het bedrijf zou in de nieuwe situatie bestaan uit twee kavels in plaats van nu vijf. De aankoop van grond en melk zou tot meer-mansbedrijf kunnen leiden, zodat zowel de beheersbaarheid van het bedrijf als de sociale werkomstandigheden verbeteren.

Voor een dergelijke beslissing is een financieel plaatje van het bedrijf nodig waar de (on-)mogelijkheden op moeten blijken. Voor zo'n plaatje wordt gebruik gemaakt van de kennis van Bedrijfstakdeskundige, LEI, accountant, en het hoofd van de SEV. Deze informatie is voldoende. De boer moet zelf beslissen.

Informatievoorziening en -behoefte

De bedrijfsvoering is voor een belangrijk deel afgestemd op een optimaal gebruik van het grasland. In het verleden is veel gedaan aan ontwatering en verkaveling om het geheel beter beheersbaar te maken. Om een optimum te bereiken wordt gebruik gemaakt van informatie van voorlichting, vakbladen en rassenlijst, maar toch wordt veel gevoelsmatig aan bedrijfsspecifieke omstandigheden aangepast.

De behoefte aan meer informatie over het beoordelen van opbrengsten van grasland (b.v. opbrengstvermogen/perceel, groei-vermogen/perceel en inzicht in verschillende teelttechnieken) is duidelijk aanwezig. Tevens is er behoefte aan objectieve waarnemingen, omdat je bij visuele waarneming vaak inschattingsfouten maakt.

Er is wel belangstelling voor een graslandgebruiksplanning voor de korte termijn op de computer maar er zijn duidelijke

eisen ten aanzien van de beheersbaarheid van zo'n systeem (rekening houden met ontsluiting, perceelsgrootte).

Deelnemer aan koppelingsproject. Hiervan wordt globaal gebruik gemaakt; "meer als bewaking om te zien waarmee je bezig bent".

In de huidige situatie weinig noodzaak tot automatisering van melkregistratie en krachtvoervoeding. Pas als jezelf niet meer melkt kan je niet zonder automatische registratie. Wel wordt uitgekeken naar automatisering van het hele melkproces. De bewaking van de produktie van individuele dieren is belangrijk. Daar wordt ruim tijd voor genomen tijdens melken.

Er is een eigen invulling gegeven aan veterinaire begeleidingssysteem. Alle koeien worden 7-9 weken na het afkalven onderzocht. Alléén probleemgevallen worden later op drachtigheid gecontroleerd. Een tussenkalftijd van beneden de 380 is hierbij een duidelijk criterium.

Bij de fokkerij staat het vermogen om te produceren voorop. Gekeken wordt naar: plasvererving, goede verhouding vet en eiwit en op de derde plaats de gehalten met daarbij een functioneel exterieur.

Er is duidelijk belangstelling voor een uitstoot-index om afweging m.b.t. selectie beter te kunnen motiveren.

De evaluatie wordt belangrijk geacht voor het onderkennen van de zwakke punten. Hiertoe wordt gebruik gemaakt van vergelijking met planning en collega-boeren, dit is belangrijk voor het opsporen van oorzaken van afwijkingen.

Samenvattend: de beheersbaarheid op dit bedrijf staat centraal. De informatie die aanwezig is wordt vooral gebruikt om te kijken waarmee je bezig bent. In de nieuwe situatie zal bewuster vooraf met informatie gewerkt worden (berekeningen vooraf).

LEI-nummer : 4

Bedrijfsopzet

32,3 ha, 72 koeien, 1 ondernemer + sinds kort een meewerkende zoon.

Doelstelling

Het behalen van een goed inkomen uit het bedrijf en het vak goed uitvoeren, waarbij het werk graag gedaan wordt. Dit inkomen kan met name behaald worden door een zo hoog mogelijke melkproduktie tegen zo laag mogelijke kosten na te streven. De kosten moeten zo goed mogelijk in de hand gehouden worden, met name de ruwvoerkosten. Nu, met de meewerkende zoon, moet het lukken de kosten te drukken, mede door een verhoogde aandacht voor het management.

Plannen op langere termijn t.a.v. bedrijfsopzet

Gezien de superheffing is het vrij moeilijk uit te breiden; ook in andere takken gaan is moeilijk.

Informatievoorziening en -behoefte

Vrij veel informatie komt uit vakbladen, van de voorlichting, van toeleverende firma's e.d. Deze informatie wordt benut ten behoeve van het nemen van beslissingen voor het bedrijf. Door middel van de resultaten en "met het oog" wordt dan beoordeeld of dit de juiste beslissingen voor het bedrijf waren of dat er aanpassingen nodig zijn. Bijvoorbeeld: ondanks voorlichting toch weer teruggaan naar veel maaien in het voorjaar. Belangrijke informatie voor het bedrijf is de hoeveelheid en kwaliteit van het gewonnen ruwvoer, de gegevens van de melkcontrole, het verloop van de totale melkproduktie, de gegevens van de kwartaaloverzichten van de volgboekhouding. Voor de stierkeuze wordt het SAP-programma gebruikt. Begin zeventiger jaren is al begonnen met het gebruik van Amerikaanse stieren. De door het FRS-gegeven verwachtingswaarde van de kalveren wordt als een goed hulpmiddel gezien bij de selectie. Een veterinair begeleidingssysteem wordt niet meer gebruikt door het gevaar dat er door de drachtigheidstesten er meer terugkomers zijn, door te hoge kosten en doordat het vrij veel arbeid vraagt.

Bij de evaluatie wordt niet zozeer gebruik gemaakt van de planning en de jaarcijfers. Beter is een goede informatie tijdens de rit. Er is meer informatie gewenst ten aanzien van de verschillen in opbrengst van de percelen, bijvoorbeeld met het kengetal melkopbrengst per perceel.

Samenvattend kan worden gezegd dat mede door de grootte van het bedrijf er veel beoordelingen plaatsvinden met het oog zonder verdere registratie. De informatie van buiten moet steeds goed vertaald worden voor de eigen bedrijfssituatie. Ten behoeve van een betere individuele voeding van krachtvoer wordt gedacht aan een krachtvoercomputer. Dit geeft mede een goed leereffect omdat "in de toekomst toch de computer komt; de zoon moet toch bijblijven".

LEI-nummer : 5

Bedrijfsopzet

61 ha grasland, 23 ha mais, 8 ha veldbonen, 1 ha voederbieten, 270 melkkoeien, ondernemer (40 jaar oud) met 3 vaste arbeidskrachten. Opvolger aanwezig. Grondruil met akkerbouwer.

Doelstelling van het bedrijf

Streven naar een hoog inkomen, met daarnaast de continuïteit van het bedrijf. De kinderen moeten over een jaar of 10 het bedrijf zonder veel zorgen over kunnen nemen. De inkomensdoelstelling wordt gerealiseerd door de kosten kritisch te analyseren. (Er wordt eerst naar de negatieve kant gekeken). Per maand mogen de totale voerkosten niet meer dan de helft van de melkopbrengst bedragen. Verder staat het saldo, opbrengsten minus voerkosten, centraal bij de beoordeling van het resultaat.

Plannen op langere termijn

Er wordt overwogen om land op afstand, met melk, af te stoten om op die manier de financiële positie van het bedrijf te verbeteren. M.b.t. nieuwe investeringen wordt allereerst het rendement berekend om zodoende de kostenpost, die met de betreffende investering is gemoeid, beter te kunnen plaatsen.

Informatievoorziening en -behoefte

Veel bruikbare informatie van het LEI, vooral de planning wordt als "LEI-draad" gebruikt. Graslandexploitatie zou op 1 november met reële bedrijfsgegevens geanalyseerd moeten worden, zodat reële opbrengstanalyse en vergelijking met planning op korte termijn mogelijk zou worden. Door opbrengst per weide-, en maaisnede te schatten is het produktievermogen te volgen. Een planning van het graslandgebruik is te theoretisch. Een betere meer lokale, weersvoorspelling is nodig voor een goede voederwinning. De ruwvoergegevens (hoeveelheden + analyses) worden met behulp van diverse voorlichters verwerkt tot rantsoen. Optimaliseringsmodellen met betrekking tot verschillende soorten krachtvoer in het rantsoen voor verschillende groepen koeien zou welkom zijn.

De informatie met betrekking tot melkproduktie en diergezondheid en fokkerij per individueel dier wordt als voldoende geacht.

De fiscale boekhouding kan inmiddels op een personal computer uitgevoerd worden. Dit zal wel een paar maanden goed kunnen gaan, maar op de langere termijn zal het waarschijnlijk te arbeidsintensief zijn. Op deze computer is ook het hele dierbestand ingevoerd met veel gegevens per koe.

Er zijn twee produktiegroepen; de voeding gebeurt met krachtvoerautomaten en zelfvoeding. Dit systeem vergt weinig arbeid, de ondernemer heeft hier bewust voor gekozen.

Er wordt gemolken in een 2 x 14 zij aan zij melkstal. Meerdere vergelijkingen ten aanzien van alternatieve melkstallen zou nodig geweest zijn. Een individuele controle van de melkgift per koe is gewenst, ten behoeve van het beter afstemmen van de krachtvoergift op deze melkgift. Ook een snellere signalering van bepaalde gezondheidsproblemen is dan mogelijk; dat is extra voordelig, omdat er nog niet aan een veterinair begeleidingssysteem wordt deelgenomen (dit is te duur, en vergt bovendien te veel tijd).

De betalingen worden eens per maand voldaan; er wordt daarbij geen rekening gehouden met extra renteberekening bij overschrijving van betalingsdatum; deze worden namelijk altijd ingehouden. De investeringen worden mede bepaald door de kaspositie en belastingtechnische aangelegenheden.

De evaluatie vindt plaats aan de hand van de volgboekhouding. Op de eerste plaats wordt gekeken naar de afwijkingen met de planning. Ook de vergelijking met een gemiddelde van voorgaande jaren wordt op prijs gesteld. Verder kan de vergelijking met de collega-boeren extra inzicht geven.

Op het bedrijf bestaat een duidelijke behoefte aan vergelijkende kengetallen. De informatie die nu naar het bedrijf toekomt zou in een eerder stadium mogen komen. Een totaal systeem zonder teveel invoer had/heeft de prioriteit. Vooral nieuwe kengetallen die meer zeggen over de resultaten op korte termijn zijn welkom.

LEI-nummer : 6

Bedrijfsopzet

65,2 ha gras-, en 20,0 ha maisland, 206 melkkoeien totaal 4,0 v.a.k. waarvan 1 ondernemer is, leeftijd 43 jaar.

Doelstelling

Een bedrijfseconomisch en sociaal goed draaiend bedrijf. Door groei van het bedrijf in het verleden van 18 ha tot 85 ha met vier man, is dit goed gelukt. Het meermansbedrijf levert de ondernemer een goed inkomen. Zo zijn de beide doelstellingen verwezenlijkt. Hiervoor ben je als ondernemer wel steeds bezig als een koorddanser. Er moet immers steeds met de meest actuele kengetallen en informatie gewerkt worden; gebeurt dit niet dan vliegt het resultaat van de onderneming achteruit. Hoofdpunten die bij het management gebruikt worden zijn de posten melk-opbrengst-voerkosten, de mechanisatiekosten en de graslandopbrengsten. Hiervan vormt de eerstgenoemde de hoofdmoot, het is dus eigenlijk ook logisch dat daar de meeste aandacht aan wordt besteed. De andere twee zijn tot op dit moment erg moeilijk in een goed programma te vangen, aanwijzingen zouden echter ook prima zijn als de ondernemer daarna z'n eigen beslissing kan nemen.

Plannen op langere termijn

Deze plannen zijn eigenlijk helemaal vastgelegd door de doelstellingen van de ondernemer. Elk plan en iedere wijziging in het bedrijfsbeleid berust op het verbeteren van de bedrijfseconomische situatie en/of het sociale aspect. Doordat deze beide onderdelen stevig onder druk komen te staan door de huidige en verwachte kostprijsontwikkeling (o.a. door sociale en politieke maatregelen) wordt elk alternatief voor het volhouden van deze doelstellingen overdacht, ook verkoop van het bedrijf en koop van een bedrijf elders.

Vanuit de langere termijn plannen ontstaat een planning op jaarbasis, (de LEI-gegevens worden hier o.a. bij gebruikt) en zelfs nog een planning op kortere termijn. Deze planning wordt nu slechts op enkele onderdelen van de bedrijfsvoering toegepast en is gebaseerd op een 14 daagse basis. Modellen die hiervoor gewenst zijn moeten toepasbaar zijn op het eigen bedrijf en ze moeten tevens doorzichtig van opbouw zijn. Dan pas kan een ondernemer een gefundeerde beslissing naar aanleiding van deze modellen nemen. Heel duidelijk is, dat de visie: "Het is noodzakelijk dat, waar je nu mee bezig bent, verbonden is met de toekomstplannen" overheerst.

Informatievoorziening en -behoefte

De bewaking van de graslandproduktie die als belangrijk wordt ervaren, wordt tevens als erg moeilijk gezien. Ook de planning is erg moeilijk.

Hier wordt dan ook duidelijk aan de eerder geschetste kleine modellen gedacht, opdat er beter inzicht komt. Aangaande het voeren en de rantsoensamenstelling bestaat er geen behoefte aan extra informatie. Het aanwezige systeem van mengvoeding op het bedrijf is zo uitgewerkt dat het naar behoren voldoet. Daarmee is dus de primaire noodzaak voor meer informatie weggevallen. De verbetering in rantsoensamenstelling die nog mogelijk is, wordt beperkt doordat men slechts beschikt over een beperkte opslagcapaciteit. Aangaande de melkproduktie is bijna alles geautomatiseerd. Tijdens de melkbeurten komt zelfs zoveel informatie beschikbaar dat sommige gedeelten van het systeem alweer uitgeschakeld zijn. Verder is men hierover erg tevreden, de bewaking van de melkproduktie is er goed mee verzorgd. De ziekte- en tochtigheidswaarneming is ook verbeterd door de automatische melkmeting. De tochtigheidswaarneming vraagt echter ook aparte aandacht. Veel voelt men voor het veterinaire begeleidingssysteem, dit zou de rentabiliteit/koe nog kunnen verhogen. Nu wordt het systeem in verband met de kostenbewaking nog niet toegepast. Betreffende de bewerking en het beheer doen zich nauwelijks enige behoeften voor. De evaluatie van het bedrijfsgebeuren vindt grotendeels plaats met behulp van de LEI-volgboekhouding.

Samenvattend valt het op dat er op het gebied van de automatisering op dit bedrijf al het één en ander tot stand gekomen is. Dat kan worden toegeschreven aan de doelstellingen van het bedrijf. Als er in de toekomst een uitbouw van deze huidige situatie tot stand komt, past dit weer in het plaatje van de lange termijn. Er zijn hierbij grote kansen voor kleine modellen die meer inzicht moeten verschaffen voor diverse onderdelen van het bedrijf.

LEI-nummer: 7

Bedrijfsopzet

31 ha grasland, 3 ha voedergewassen, 70 melkkoeien + jongvee, ondernemer (53) + aanvullende gezinshulp, totaal 1,1 v.a.k.

Doelstelling

Met een zeker plezier een bestaan halen uit het bedrijf. De ondernemer wil, ondanks het klimmen van de jaren en onzekerheid omtrent de opvolging, het bedrijf optimaal houden. Het volmelken van het quotum is een uitdaging. Verkaveling, perceelsindeling en grondverbetering hebben steeds veel aandacht gehad. Van jongsaf was het ideaal: "Het land bij elkaar en een knappe woning voor de vrouw". Hierin is men aardig geslaagd.

Bij het management op kortere termijn ziet de ondernemer goed grasland, en daarmee samenhangend goed voer, als de basis voor een goede bedrijfsvoering. Als het voer goed is komt de melk bij goede koeien vanzelf. De betekenis van goed grasland en goed voer is vaak onderschat.

Plannen op langere termijn

Geen bijzondere plannen omtrent de bedrijfsopzet. Het op peil houden van de bedrijfsvoering.

Informatievoorziening en -behoefte

Een bijzonderheid is dat op dit bedrijf reeds ervaring is opgedaan met een huiscomputer. De jongste zoon, die aan de HAS in Leeuwarden studeert, heeft op een aantal onderdelen zelf programma's ontwikkeld:

- a. Een informatiesysteem over de bemesting van het grasland per perceel. Op elk moment in het groeiseizoen kan de behoefte aan fosfaat en kali worden bepaald, afhankelijk van de voorafgaande bemesting en het gebruik.
- b. Het opstellen van de rantsoenen in de stalperiode. Het systeem heeft veel overeenkomst met het koppelingsproject krachtvoer-melk, waaraan ter controle tevens wordt deelgenomen. De eigen berekeningen blijken hiermee vrij goed overeen te stemmen.
- c. Een signalering van de te verwachten tochtige koeien. Op grond van de eigen ervaringen doet de ondernemer de volgende aanbevelingen voor de verdere ontwikkeling van het computer gebruik: "Men moet de programma's pas op de bedrijven introduceren als ze voor 110% klaar zijn. Ze moeten goed leesbaar zijn, niet méér geven dan werkelijk nodig is en gebaseerd zijn op een uniform normenstelsel".

Verder is de ondernemer geïnteresseerd in objectieve meetmethoden voor de produktie van het grasland. Hij schat de drogestofopbrengsten bij het maaien en vergelijkt deze met de hoeveelheden kuilvoer. Bij de bepaling van de hoeveelheden in de kuil vormt het m3-gewicht een moeilijk punt.

De graslandgebruikskalender is een tijd lang als planningsinstrument gebruikt, doch men is hiermede gestopt, omdat de werkelijkheid altijd anders is.

De schattingen uit de volboekhouding voor de te winnen hoeveelheid ruwvoer worden wel geraadpleegd. Het totaal komt vaak wel ongeveer overeen, doch de wijze waarop het totaal in de praktijk wordt verkregen kan vaak aanzienlijk afwijken. De prognose voor de melkproduktie voldoet zeer goed. Aanvulling met vet- en eiwithoeveelheden zou gewenst zijn.

Aan een gezondheids- en vruchtbaarheidsbewakingssysteem is op dit bedrijf geen grote behoefte. De ondernemer kan bij dit aantal koeien de waarnemingen nog goed zelf doen.

De loonwerker wordt ingeschakeld bij het hakselen. Dit wordt niet gepland. Er wordt 's morgens gemaaid en dezelfde dag moet de kunstmest nog op het perceel liggen. Een goede relatie met de loonwerker is nodig, zodat hij kwalitatief goed werk levert en aanwezig is als de boer het wenst.

Betreffende het financiële beheer merkt de ondernemer op dat de bank uitstekende informatie geeft over het verloop van de kaspositie. Dat kan men zelf niet beter doen.

Bij de evaluatie van de resultaten wordt sterk gekeken naar de planning. Een wens blijft dat de kwartaaloverzichten sneller ter beschikking komen. Ook de vergelijking met vorig jaar en met andere bedrijven is een studiebezigheid waaraan de ondernemer, zowel op zijn eigen kantoortje als op besprekingen, gaarne de nodige tijd besteedt. Ook worden de cijfers steeds elk kwartaal met de voorlichting besproken.

LEI-nummer : 8

Bedrijfsopzet

47 ha grasland, 103 melkkoeien, ondernemer 28 jaar oud, broer voor de helft op het bedrijf als hulp (vader aanwezig bij gesprek).

Doelstelling

Het behalen van een goed inkomen, onder zo goed mogelijke sociale omstandigheden. Hierbij speelt de kostprijs van de melk een belangrijke rol. Ook het saldo opbrengsten minus bijkomende voerkosten geeft een goed inzicht.

Plannen op langere termijn

Aangezien het bedrijf nog niet lang geleden door de zoon van de maatschap is overgenomen is het van belang het bedrijf goed op gang te brengen. Doordat de huisvesting al verouderd is zijn een aantal vernieuwingen nodig zodat het met minder arbeid rond te zetten is (ligboxen opvullen etc.). Eventueel overwegen om meer melk bij te kopen om van 1,5 v.a.k. naar 2 v.a.k. te gaan (sociaal beter). De informatie die hierbij een rol speelt komt van de voorlichting, standsorganisatie of boekhoudbureau en wordt voldoende geacht.

Informatievoorziening en -behoefte

De beoordeling van de graslandopbrengst moet in de toekomst beter. Gedacht wordt aan KVEM-opbrengst per perceel per 2 maanden rekening houdend met veebezetting, N-gift en beweidingmethode. De opbrengsten worden per november berekend en vergeleken met planning volgboekhouding, maar uitgangspunten kunnen gewijzigd zijn.

Er zou meer bekend moeten zijn van drainageresultaten. Deze zijn erg tegen gevallen. Vroeger werd op advies van de voorlichting overgegaan tot graslandvernieuwing. Nu gebeurt dat aan de hand van eigen waarnemingen (kweek). We blijven zelf boer!. Om meer greep te kunnen krijgen op de produktie per perceel zal getracht worden in de toekomst een graslandgebruikskalender bij te houden voor analyse achteraf.

Bij de voederwinning staat een zo kort mogelijke veldperiode voorop. Beneden een ds % van + 35 worden toevoegingen gebruikt. In tegenstelling tot vroeger (VEM en VRE) ligt nu de nadruk op het ruwcelstofgetal en een lage ammoniakfractie.

Over beslissingen m.b.t. het bijvoeren tijdens de weideperiode wordt het volgende opgemerkt: het weer bepaalt wat er gaat gebeuren; "Als je dan niet ingrijpt zie je aan de melk in de tank als graadmeter, wat er gebeurd is".

Bij een tekort aan ruwvoer fungeert mais vaak als sluitpost. "Dit produkt is goud waard bij overgangen". Wel overleg met vertegenwoordigers, maar kwaliteit staat voorop.

Automatisering van het voeren en de melkgiftregistratie wel interessant, maar er wordt gewacht op goede apparatuur en programmeur. Bovendien is de noodzaak niet zo erg aanwezig; "Daar waar een boer goed voert, kan een computer zich nooit terug verdienen".

Als één van de eersten meegedaan aan koppelingsproject melkcontrole-veevoeding; nu bijna niet meer omdat opgave van de te voeren kg ds ruwvoer bijna niet te schatten is (erg veel wisseling en verschil tussen ds-opname van koeien). Er is behoefte aan registratie van de melkgift; via de computer zijn zieke koeien beter en eerder op te sporen.

Er wordt naar tevredenheid gebruik gemaakt van een veterinair begeleidingssysteem. Koeien die niet drachtig zijn worden met dit systeem vroegtijdig opgespoord.

Een koekalender op de computer in een niet te uitgebreide vorm voorziet in de toekomst in een behoefte. Na de 50e dag (wordt meestal wel 60 dagen) na het afkalven wordt een koe geïnsemineerd. Hoog-productieve dieren komen automatisch vaak na 60 dagen bij de stier omdat ze moeilijker tochtig te zien zijn.

Er wordt m.b.t. investeringen op korte termijn vaak een eigen soort liquiditeitsbegroting bijgehouden.

Samenvattend kan gesteld worden dat, wanneer er goede mogelijkheden zijn voor automatisering tegen redelijke prijzen er zeker een kans voor is op dit bedrijf. Jonge ondernemers moeten echter niet "overinvesteren" om te automatiseren. Bovendien "moet een boer zelf blijven rekenen", "want daarmee is veel te verdienen".

LEI-nummer : 9

Bedrijfsopzet

160 ha grasland, 360 koeien, 4 broers die elk gespecialiseerd zijn op een bepaalde taak binnen het bedrijf

Doelstelling

Het bedrijf zo goed mogelijk te laten draaien zodat de eigen vermogenspositie versterkt kan worden. Het optimaal draaien kan worden bereikt door het saldo (melkopbrengsten-voerkosten) zo hoog mogelijk te krijgen. Ten aanzien van de melkproduktie geldt: dat wat in de tank zou moeten zitten (plan), er ook moet zijn (realisatie), waarbij getracht moet worden de voerkosten op de norm te houden.

Plannen op langere termijn

In het verleden is het bedrijf sterk uitgebreid, daar er 4 opvolgers waren, die het bedrijf nu overgenomen hebben. De financiële positie moet dan ook steeds goed in de gaten gehouden worden. De investeringen in gebouwen en machines heeft men zo laag mogelijk gehouden. Deze investeringen tracht men ook in de toekomst laag te houden; mede daar de mogelijkheid er moet zijn om het bedrijf in de toekomst te splitsen.

Het is bovendien rendabeler om eerst te zorgen voor een goede melkproduktie en goede graslandexploitatie (door o.a. graslandverbetering als diepontwatering, drainage, herinzaai kavelpaden).

Informatievoorziening en -behoefte

Het verloop van de totale melkproduktie wordt afgelezen aan de melkafleveringen, waarbij vaak een bijgestelde planning wordt gemaakt van de verwachte afleveringen. De individuele bewaking van de produktie lukt nog wel in de melkstal, ondanks het grote aantal koeien. Eén van de broers kent alle koeien goed en melkt bijna altijd mee.

Een goed kengetal voor de graslandproduktiviteit ontbreekt. Het huidig kengetal als KVEM-opbrengst of normatief-werkelijke voerverbruik kan door te veel oorzaken beïnvloed worden.

Een planning van het graslandgebruik is hoogstens voor de korte termijn mogelijk. Het rantsoen van de koeien wordt vaak berekend, afhankelijk van kuilqualiteit. Het koppelingsproject kan hiervoor weinig relevante informatie opleveren, daar er een te lange tijd zit tussen opgave en ontvangst van de gegevens. Het voeren is vrij eenvoudig, daar er 4 produktiegroepen zijn, die in de melkstal eenzelfde krachtvoergift krijgen.

De registratie ten aanzien van gezondheid en vruchtbaarheid heeft plaats op kaarten. Dat vraagt veel werk. Automatisering kan hierin verbetering brengen, zodat ook het opvragen van gegevens sneller en overzichtlijker mogelijk moet zijn. Het in gebruik zijnde veterinaire begeleidingssysteem dwingt je om goed op te letten en te registreren. Ten aanzien van de vruchtbaarheid is de tussenkalftijd een belangrijk kengetal, waarbij afwijkingen vaak veroorzaakt worden door problemen rond afkalven. Het SAP wordt gebruikt ten behoeve van stierkeuze.

Bij de evaluatie spelen de eigen bedrijfscijfers een grote rol. Een stevige discussie in de groep is erg nuttig en nodig om op essentiële onderdelen ervaringen uit te wisselen. "Je moet jezelf laten bekijken, want je ziet je eigen fouten niet meer". Ook ontwikkelingen van andere bedrijven zijn belangrijk. Op dit bedrijf met 360 koeien en ruim 4 man wordt veel gebruik gemaakt van cijfers. Er is echter wel behoefte aan goede registratie en opvraagsystemen ten aanzien van alle zaken rond het dier. Een goede koppeling met systemen van externe instanties is dan wel vereist om snel en gemakkelijk informatie te krijgen.

LEI-nummer : 10

Bedrijfsopzet

62 ha grasland, 152 melkkoeien, een twee-mans bedrijf, ondernemers 52 en 24 jaar.

Doelstelling

"Het zonder een teveel aan stress verwerven van een redelijk inkomen". Of anders gezegd: een bestaan behouden met daarbij plezier in het werk. De hoofdpunten die bij het management naar voren komen zijn velerlei. "In principe is alles belangrijk" is de eerste opmerking die naar voren komt. Optimalisering van o.a. de melkproductie, de graslandproductie en de kostenbeheersing werden als erg belangrijk ervaren. Verder werd de automatisering op langere termijn naar voren gebracht, bij deze automatisering werd aan de voerverstrekking gedacht.

Plannen op langere termijn

Als eerste streven werd hier het volmelken van het toegestane quotum, met zo weinig mogelijk koeien gegeven. En verder werd de al eerder genoemde automatisering aangegeven, men "stond open" voor nieuwe ontwikkelingen. Vooral als dit de arbeidsrust, het sociale aspect eigenlijk ten goede zou komen. Er wordt wel eens gedacht aan meer mais en verbetering van de graslandopbrengsten door middel van o.a. diepontwatering.

Informatievoorziening en -behoefte

Er bestaat een vrij grote stroom aan informatie naar het bedrijf toe. Deze aanwezige informatie zou beter verwerkbaar moeten zijn op het bedrijf, in de praktijk is de hoeveelheid aan gegevens vaak te groot. Op dit bedrijf is al een krachtvoer-computer met bijbehorend programma en koekalender aanwezig. Dit waren dan ook de redenen dat de toevoer van meer informatie overbodig werd geacht. Men stelde deze extra informatie eigenlijk niet op prijs, omdat de overzichtelijkheid van het bedrijf met gegevens erdoor werd belemmerd. De computer zag men als ideaal instrument voor de procesbeheersing. Er bestond onder andere behoefte aan de zogenaamde rentabiliteitsvergelijkingen. Bij die vergelijkingen werd gedacht aan:

- de winter-/zomermelkvergelijking;
- mais-/graslandopbrengst;
- en de vergelijking van diverse voederrantsoenen, (prijs en samenstellingsvergelijkingen).

Men maakt nog geen gebruik van de veterinaire begeleiding, dit zal pas het geval zijn als de prijs ervan flink gaat dalen. Wat betreft de drachtigheidscontrole moet je jezelf verder specialiseren.

Er wordt niet aan het SAP meegedaan, omdat het verplichte keuren van de koeien, als een te grote belasting wordt ervaren. De interne bedrijfsvergelijking waarbij o.a. gezien wordt naar een analyse van de voerkosten en/of de post omzet en aanwas, kan een goede aanwijzing zijn voor het te voeren bedrijfsbeleid. Aan de andere kant kan het ook erg frustrerend werken. Tot slot de laatste (afsluitende) opmerking die nog naar voren werd gebracht: "Het gebruik van de computer door de jeugd heeft de toekomst".

LEI-nummer : 11

Bedrijfsopzet

30 ha grasland, 60 melkkoeien, eenmansbedrijf, ondernemer
44 jaar oud.

Doelstelling van het bedrijf

Hoofddoelstelling: het behalen van een redelijk inkomen. Daarnaast moet de aardigheid in het werk worden behouden. Bewust rekening houden met de omstandigheden waaronder je werkt en daarnaast de arbeidsduur i.v.m. hobby; dit hoeft niet te betekenen dat dit ook direct onrendabel zou moeten zijn.

Bij het management van dit bedrijf wordt vooral gekeken naar het saldo opbrengsten minus voerkosten. De dagelijkse zaken zijn nummer één.

Plannen op langere termijn

Berekeningen: quotering en ruilverkaveling in voorbereiding. Als er grond met quotum vrij zou komen (in de buurt) zou dit in de ruilverkaveling verbeterd kunnen worden.

In de toekomst wordt overwogen om mais te gaan verbouwen omdat er voldoende grond aanwezig is. Met kwalitatief goede mais kunnen de hoogproductieve dieren het hele jaar door beter gevoerd worden.

Informatievoorziening en -behoefte

Voor de beslissingen op langere termijn is gebruik gemaakt van de bedrijfsinformatie via de accountant of bankadviseur. Daarvoor is het belangrijk dat ook deze mensen inzicht hebben in het bedrijfseconomisch rendement van het bedrijf. Overigens niet teveel informatie (te gedetailleerd), zodat men door de bomen het bos niet meer ziet (grote lijnen belangrijk).

Voor grasteelt uitgebreide kennis van vakliteratuur maar praktisch geeft meestal doorslag. Er is onder andere gekeken naar de relaties tussen het graslandgebruik en de gehalten in de melk. Wel bestaat er behoefte aan betere informatie met betrekking tot het weer. Er wordt hierbij gedacht aan het particuliere weerstation van VICON.

Het voeren wordt gedaan met behulp van drie produktiegroepen. Men is gestopt met het koppelingsproject wegens voedingsstoornissen bij de koeien. Een beter hulp-, en controle-middel is een goede bewaking van het saldo per koe, met daarnaast een 14-daagse controle van de planning versus de realiteit van krachtvoerconsumptie en melkopbrengst. De ideale koe wordt gezien als een goede melkproducente, (jaarproduktie 8000 kg melk met voldoende

gehalten) met daarbij voldoende hoogte (\pm 1,40 meter) en inhoud en een sterk uier.

Er is geen behoefte aan een veterinaire begeleidingssysteem; als er moeilijkheden zijn wordt er snel gebeld. Daarbij zijn er niet zoveel problemen wat betreft de gezondheid. Een adequate mastitisregistratie is eigenlijk niet op te brengen.

Bij de evaluatie van het gehele bedrijf wordt gekeken naar:

- 1e. de planning van de volboekhouding,
- 2e. de resultaten van vorig jaar,
- 3e. de resultaten van andere bedrijven (kijken naar mensen die het een slag beter doen).

Voor overige onderdelen weinig behoefte aan meer informatie omdat bij deze opzet gemakkelijk het geheel overzien kan worden. Door de bedrijfsomvang en bedrijfsopzet leent dit bedrijf zich meer voor (bestaat er meer interesse voor) een beheerssysteem dan een procescomputer. Een voorbeeld dat werd genoemd: uitstoot-index en tochtigheidsattentie, zodat verschillende koeien op een optimaal tijdstip worden geïnsemineerd (60 dagen na afkalven of 90 dagen na afhalven).

Tot slot worden er nog enkele duidelijke eisen gesteld met betrekking tot de gebruiksvriendelijkheid en invoer. Eigen invoer wordt namelijk als slavenwerk gezien.

LEI-nummer : 12

Bedrijfsopzet

53 ha grasland, 3 ha snijmais, 168 melkkoeien, jongvee voor de helft in opfok bij derden, zomerstalvoeding, 2 ondernemers + 1 vaste melker, leeftijd ondernemers 48 en 37 jaar.

Doelstelling

Een goed bedrijfseconomisch resultaat, waarbij een aanvaardbare arbeidstijd in de gaten wordt gehouden. Activiteiten buiten het bedrijf moeten mogelijk blijven. Overigens zijn er geen bezwaren tegen arbeidspieken (voederwinning), omdat deze extra inspanningen zich altijd betaald maken (in geld en voldoening).

Bij de uitvoering van het management spelen het streven naar een lage kostprijs en een hoge melkproduktie per koe een belangrijke rol.

Plannen op langere termijn

Een zoon (19 jaar) treedt binnenkort als medewerker toe. In verband hiermee zijn er gedachten om de melkveestapel nog te vergroten via aankoop van grond met quotum. Bij de voorbereiding van een dergelijke beslissing vormen de LEI-boekhouding en de fiscale boekhouding belangrijke informatie. De voorlichtingsdienst en de kredietadviseur van de bank kunnen worden ingeschakeld voor berekeningen over de bedrijfseconomische en de fiscale aspecten. Bij belangrijke investeringen, zoals landaankoop en melkquotum, is er behoefte aan rentabiliteitsvergelijkingen. De mogelijkheden om ondersteuning te verkrijgen bij een dergelijke besluitvorming voor de lange termijn worden voldoende geacht.

Informatievoorziening en -behoefte

Het graslandgebruik (maaien voor stalvoeding en maaien voor inkuilen) vindt geheel op basis van eigen waarneming en inzicht plaats. Men staat sceptisch tegenover een eventuele computermatige planning voor de achtereenvolgende perioden bij het graslandgebruik. "Het is toch altijd weer anders".

De berekeningen over de totale eigen ruwvoerproduktie in het kader van de volgboekhouding worden gewaardeerd. Dit geeft mogelijkheden om in een vroeg stadium te beslissen over eventuele ruwvoeraankopen. Prijsoverwegingen spelen bij de keuze tussen de voersoorten een overheersende rol.

Er wordt gevoerd in 3 produktiegroepen. De geplande melkproduktie per 14 dagen (volgens de volgboekhouding) wordt nauwlettend vergeleken met de afleveringen. Oorzaken van verschillen worden altijd opgezocht.

Het koppelingsproject wordt nauwkeurig toegepast. Het is bijzonder dat bij deze omvang van de melkveestapel beide ondernemers alle koeien bij naam kennen. Het individueel kennen en persoonlijk waarnemen is van groot belang bij de controle van de koeien op dagelijkse melkproduktie, tochtigheid, drachtigheid, ziekte en dergelijke. Hieraan wordt veel aandacht besteed en men ziet nog niet dat dit tot op zekere hoogte door automatisering overgenomen zou moeten worden. Er is ook geen grote behoefte aan een veterinaire begeleidingssysteem. (Bij eventuele grotere gezondheidsprobleem kan dit echter anders zijn).

Bij de stierenkeuze wordt het SAP als leidraad gebruikt.

Men is geïnteresseerd in berekeningen voor de keuze van de uit te stoten dieren. Computergebruik ziet men hierbij wel zitten.

Bij het financieel beheer speelt het bankoverzicht een belangrijke rol.

Bij de evaluatie van de jaarresultaten wordt de informatie uit de bedrijfseconomische boekhouding en de financieringsboekhouding voldoende geacht. Een vergelijking met andere bedrijven is erg belangrijk waarbij de oorzaken van de verschillen opgespoord worden.

Men zit niet te wachten op uitbreiding van de eigen administratieve arbeid. Computerontwikkelingen die op het eigen bedrijf tot een doelmatiger verwerking van de vele gegevens kunnen leiden worden "met spanning afgewacht".

Bedrijfsopzet

Oppervlakte 83 ha grasland, 211 melkkoeien, totaal 3 v.a.k waarvan 2 ondernemers, 48 en 42 jaar.

Doelstelling

Primair bij dit bedrijf staat een goed inkomen, met daarnaast een verzorgde oude dag. Beide ondernemers vinden dat ze hun hobby hebben verenigd met aangenaam werk. Hoofdpunten in het management zijn een hoge (melk)productie met daarnaast lage kosten. Daarbij vindt men dat de variabele kosten de meeste aandacht verdienen.

Plannen op langere termijn

Door o.a. de superheffing zijn de strategische plannen moeilijk in te schatten. Positief is de zekerheid die erdoor is ontstaan; alleen een transactie van grond wordt als mogelijkheid voor de toekomst gezien. Zorgen voor een goede verkaveling staat hierbij voorop. Deze bedrijfsontwikkeling zal net als alle vorige, vooraf goed doorgerekend moeten worden. Daar uit de volgboukhouding blijkt dat de bewerkingskosten hoog zijn, is er behoefte aan het doorrekenen van allerlei alternatieven ten opzichte van de zomerstalvoeding die tot op het heden wordt toegepast. Dit moet dan onderzocht worden in combinatie met het wel of niet laten hakselen bij de ruwvoerwinning. Kortom, het hele mechanisatieplaatje moet bekeken worden.

Informatievoorziening en -behoefte

Bij de beoordeling van de graslandopbrengsten wordt voor de eerste snede een planning gemaakt, daarna is dit niet meer mogelijk, omdat het weer dan eigenlijk alles regelt. Er wordt gevoerd in 3 à 4 produktiegroepen. De rantsoenen worden nu of zelf of in samenwerking met de voederkern of coöperatie opgesteld. De bewaking van de voeropname gebeurt met name bij het melken (geeft de koe voldoende melk?). Er wordt geen gebruik gemaakt van het koppelingsproject melkcontrole-veevoeding, daar de gegevens wat te lang onderweg zijn. Er is onduidelijkheid t.a.v. de mogelijkheden tot automatisering van de voeding; er wordt eigenlijk gewacht op de koppeling voerbewaking, individuele diergegevens, graslandgebruik en bedrijfseconomische boekhouding. Grote vraag daarbij is: "Voldoet dat wat nu aan systemen aanwezig is aan de eisen van de toekomst?"

Qua gezondheidszorg zijn de nu gebruikte systemen efficiënt genoeg. Er wordt o.a. gebruik gemaakt van een veterinair bege-

leidingssysteem. Op basis van ervaring en deze systemen komt men tot aanvaardbare resultaten. Ook de onderdelen bewerking en beheer zijn onder goede controle. Ten aanzien van de evaluatie wordt opgemerkt dat men wat meer met de planning versus realisatie zou moeten doen. Nu wordt er weinig mee gedaan in verband met allerlei afwijkingen door weersinvloeden. De post werktuigkosten zou wat verder uitgesplitst moeten worden, om een beter inzicht te krijgen. Voor de grote investeringen zou een beter financieringsplaatje nodig zijn. Een vergelijking met andere bedrijven voldoet goed. "Hiervan kun je iets leren".

Er bestaat hier zeker behoefte naar een betere verwerking van de informatie die op het bedrijf binnen komt. De automatisering die in de toekomst tot stand komt, moet echter wel rendabel zijn. Dat is al snel mogelijk als je door zo'n systeem op bepaalde fouten en/of betere alternatieven gewezen wordt. Concluderend kan je stellen dat er op een goed systeem met genoeg mogelijkheden gewacht wordt.

Bedrijfsopzet

85,0 ha grasland, 166,2 melkkoeien, één ondernemer, met twee vaste werkkrachten en een zoon die juist bij het bedrijf is gekomen.

Doelstelling

Het behalen van een zo hoog mogelijk inkomen, waarbij wel op de continuïteit van het bedrijf op langere termijn moet worden gelet. De graslandopbrengst, de melkopbrengst minus de voerkosten en het kostenplaatje (onder andere ten aanzien van het werktuigenpark) zijn de punten die bij het management de meeste aandacht krijgen.

Plannen op langere termijn

Omdat er sprake is van een potentiële opvolger is er gekozen voor stabilisatie van het huidige bedrijf. Ook de superheffing (deze zou wel eens tot na '89 kunnen blijven bestaan) is één van de redenen dat hiervoor gekozen is. Verbetering van de sociale omstandigheden was de belangrijkste reden voor het besluit om te komen tot een 4-mans bedrijf. Een sumiere berekening gecombineerd met wat informatie van de voorlichtingsspecialist staafden dit besluit.

Informatievoorziening en -behoefte

Algemeen kan worden gesteld dat de meeste informatie wordt gebruikt bij de onderdelen die genoemd werden bij de doelstelling van het bedrijf. Zo is het vanzelfsprekend dat ten aanzien van de graslandopbrengst alle mogelijke info wordt verzameld en gebruikt. Vooral de publikaties volgend op onderzoek bij het PR vinden gretig aftrek. De ondernemer is van mening dat vooral de planning van de opbrengsten beter zou kunnen. Het voordeel van een betere planning is, dat je op een eerder tijdstip wordt geconfronteerd met fouten, zodat je ook eerder kunt aanpassen. Beslissingen ten aanzien van de invoering van nieuwe toepassingen volgen na een rentabiliteitsvergelijking (want daar draait het om!). Deze laatste opmerking zien we ook weer terug bij de beslissingen aangaande de voedervoorziening. Eventuele extra aankopen vinden pas plaats als de markt daarvoor gunstig is. Extra informatie die exact is en tevens vroegtijdig beschikbaar is is uitermate welkom.

Gedacht kan worden aan reële voorspellingen aangaande de beschikbare wintervoorraad. Voerverstrekking aan de dieren vindt plaats in groepen. Voeding per individuele koe is praktisch

bijna niet haalbaar. Dit betekent dat "voeding in globale lijnen" meer rendabel is dan de individuele methode. Er wordt dan ook gevoerd in drie produktiegroepen met behulp van een voermengwagen. Er is nog wel behoefte aan het doorrekenen van de rentabiliteit van zomerstalvoeren ten opzichte van beweiden. Betreffende de melkproduktie bestaat er nog een behoefte aan een betere produktiebewaking. Dagelijkse controle met melkmeters is een goed systeem; de investering daarin wordt op dit moment nog als te hoog ervaren. Met de nieuwe melkregistratie in de toekomst, wordt ook direct in automatische waarneming en registratie van ziekte- en tochtigheidsproblemen voorzien. Voor betere resultaten in de melkvee-exploitatie staat men open voor een uitstootindex, deze moet dan wel zo compleet mogelijk zijn. Criteria die dan zeker moeten worden opgenomen zijn: produktie (melk zeker! en aanwas?), klauwproblemen, mastitis en andere gezondheidsproblemen. Maar ook gegevens ten aanzien van drachtigheidsproblemen en terugkomen. Er is geen veterinair begeleidingssysteem. De visuele tochtigheids-waarneming is goed, maar de tussenkalftijd is wat te hoog door problemen als witvuilen. Hiermee zijn de meeste informatiebehoef-tes geschetst. Ten aanzien van planning arbeid, mechanisatie en loonwerk, beheer gebouwen werktuigen en financiën, is die behoefte niet aanwezig. De liquiditeitspositie wordt goed gevolgd, mede in verband met de mogelijkheden voor investeringen. Tenslotte is er bij de evaluatie van het bedrijfsgebeuren of de bedrijfsre-sultaten ook weinig behoefte aan meer info. De behandeling van de nu gebruikte evaluatiemiddelen is al routinematig. Een goede planning is erg belangrijk, de vergelijking met andere bedrijven en de gesprekken met collega's zijn waardevol. Een evenredige benadering van alle bedrijfsaspecten leidt tot een gunstig bedrijfsresultaat.

Als er op het gebied van automatisering in de rundveehoude-rij nieuwe ontwikkelingen voorkomen, zullen deze zo snel als ze rendabel zijn worden opgenomen. Maar ook punten als gebruiksvriendelijkheid en koppelingsmogelijkheden zijn wel degelijk be-langrijk.

LEI-nummer : 15

Bedrijfsopzet

110 ha grasland, 196 melkkoeien, ondernemer 48 jaar, 4-mansbedrijf, opvolger laatste jaar op school, volgend jaar in bedrijf.

Doelstelling

Alles wat te maken heeft met het goed runnen van het bedrijf gericht op de continuïteit ("de schoorsteen moet roken"). Alle bedrijfseconomische cijfers van de kwartaalboekhouding geven een indicatie van het bedrijfsgebeuren. Verder komen het saldo, opbrengsten minus de voerkosten, en de totale graslandproductie als belangrijke onderdelen van het management naar voren. De productie is op sommige wat veraf gelegen percelen moeilijk.

Plannen op langere termijn

Stabiel bedrijf. Via ruilverkaveling betere verkaveling. Alle grond op afstand dan bij het bedrijf. Dan ook mogelijkheden voor betere graslandbenutting.

Volgend jaar zoon in het bedrijf, dan situatie met veel arbeid. Mogelijk grond verhuren aan akkerbouwer of bieten(voer-) verbouwen. Dit laatste wordt ook overwogen vanwege de toename van arbeid. Het bedrijf is in ruime mate zelfvoorzienend. Als productie/koe in toekomst stijgt snijmais (aankoop blijven voeren, minder koeien, meer grond over.

Informatiebehoefte en -voorziening

Het graslandgebruik wordt achteraf geanalyseerd aan de hand van de graslandgebruikskalender. Graslandverbetering vindt plaats als de situatie als een "wanhoop" gekarakteriseerd kan worden (o.a. na verslemping en kapotrijden) en bij perceelsvergroting. De informatie van de gebruikskalender achteraf en de ervaring zorgen voor voldoende gegevens.

Naast de weersvoorspelling speelt ook bij het tijdstip van maaien de ervaring een grote rol. Voor de winterperiode wordt met behulp van analyses en prijsontwikkelingen op de krachtvoermarkt een voederplan opgesteld. Teletekst verzorgt hier een belangrijk deel van de informatie. De melkproductie/koe/melkmaal wordt als belangrijk beschouwd (o.a. een indicatie met betrekking tot individuele diergezondheid). Dit kengetal is momenteel niet op het bedrijf aanwezig door ontbreken van meetglazen in de melkput. Voor een betere beheersing van dit kengetal wordt uitgekeken naar automatische melkmeting. Een goede beheersing (beter) van de diergezondheid staat hoog aangeschreven (opm.: "Preventief werken is beter dan brandblussen").

In het algemeen kan worden opgemerkt dat er veel informatie op het bedrijf aanwezig is, maar dat de meeste beslissingen op basis van ervaring plaatsvinden. Behoeftte aan gespecificeerde gegevens staat niet centraal; "Veel weten maakt niet gelukkig". Een informatiesysteem wordt pas verwacht als het rendabel wordt geacht. De kosten-baten staan voorop. Nu worden de baten van automatisering nog gering geacht, daar ervaring en bedrijfsspecifieke omstandigheden een grote rol spelen.

LEI-nummer 16 - Bedrijfsleider en echtgenote ondernemer namen deel aan het gesprek.

Bedrijfsopzet

106 ha grasland, 217 melkkoeien, totaal 4,1 v.a.k. waarvan 1 ondernemer is, leeftijd 42 jaar.

Doelstelling

Het halen van een redelijk tot goed inkomen voor 4 v.a.k. Ook de sociale omstandigheden zijn belangrijk (om die op peil te krijgen waren de laatste 2 v.a.k. nodig) en de continuïteit van het bedrijf moet gewaarborgd zijn.

Bij het verwezenlijken van deze doelstellingen wordt vooral gelet op het saldo opbrengsten minus kosten. Er wordt dus van alles gedaan om de melkopbrengst en de omzet en aanwas zo hoog mogelijk te krijgen, terwijl de vaste en directe kosten zo laag mogelijk dienen te zijn.

Plannen op langere termijn

Hierover bestaat een duidelijke en vrij korte mening, deze luidt als volgt: "Stabiliseren van de huidige opzet". De aandacht voor de individuele koe staat voorop.

Informatievoorziening en -behoefte

Op dit bedrijf bestaat erg veel interesse voor nieuwe "vindingen". De ondernemer staat voor alles eigenlijk wel open. Dit heeft meerdere keren tot gevolg gehad dat iets nieuws werd uitgeprobeerd. Voordat dit echter zover was werd eerst alle mogelijke informatie bestudeerd. Ook de ontwikkeling in de automatisering wordt gevolgd, maar voordat men tot investering hierin over gaat zal een systeem gebruiksvriendelijk moeten zijn. Daarmee wordt bedoeld dat de invoer van gegevens tot een minimum beperkt zal moeten blijven.

Vertaald naar de praktijkomstandigheden bestaan er de volgende meningen. De planning van de voedervoorziening voor de winter is in feite niet goed bruikbaar. Er bestaat meer behoefte aan een bijgestelde korte termijn planning.

De gehele veestapel wordt "op de norm gevoerd", de koeien zijn hiervoor in drie produktiegroepen ingedeeld, binnen deze groepen wordt "flatfeeding" toegepast. De opname per groep wordt gecontroleerd, hoog produktieve dieren hebben gem. 23 kg droge stof nodig. De ideale koe, met een produktie van 10.000 kg melk per jaar met 4,50% vet 3,60% eiwit en een goed exterieur, is zo'n dier.

Ook de melkproductieplanning zou vaker bijgesteld moeten worden, koppeling met een tankcontrole per melkmaal of de automatische melkregistratie zou al een beter inzicht geven. Verder zou men graag de beslissingen over bijvoeding en weidesystemen in de zomer direct aangepast willen zien, immers, de koe moet rond zijn. Hierbij geldt dat nu de boer de computer nog is, hij maakt plannen en rekent die ook na. In de toekomst zou de computer het moeten overnemen. Dit geldt ook voor het financieel beheer; een overzicht van de rekeningen en de betaaldata is nodig. Er wordt aan het veterinaire begeleidingssysteem meegedaan met het oog op het drachtigheidsonderzoek.

Uit dit laatste blijkt onder andere dat de ondernemer een voorloper is in bepaalde nieuwe ontwikkelingen. Informatie omtrent (nieuwe) ontwikkelingen wordt ook gehaald uit buitenlandse vakliteratuur.

In het algemeen bestaat er op dit bedrijf een behoefte aan systemen die een betere indicatie geven over de bedrijfsvoering. Met deze verbeterde planning wil men dan komen tot beslissingen die op korte termijn een verbeterd bedrijfsresultaat geven.

Voor de verslaggeving was het erg jammer dat bij dit bedrijf de ondernemer zelf niet aan het gesprek heeft deelgenomen. Hierdoor zijn misschien bepalende inzichten buiten het verslag gebleven.

Bedrijfsopzet

21 ha grasland, 53 melkkoeien, jongvee bij derden, eenmansbedrijf, ondernemer 54 jaar.

Doelstelling

Een lage totale arbeidstijd, en een redelijk inkomen.

Het streven naar een relatief lage arbeidstijd komt in verschillende elementen van de bedrijfsorganisatie en de bedrijfsvoering naar voeren:

1. In het verleden ontwikkeling van gemengd bedrijf naar gespecialiseerd melkveebedrijf. Het afstoten van de jongvee-opfok, de voederwinning en de veehandel.
2. Perceelsvergroting en verbetering van de bewerkbaarheid.
3. Bij het fokdoel is melkbaarheid een wezenlijk criterium.
4. Voor een vlot verloop van het melken wordt steeds lokvoer gegeven en blijven zeer hoge krachtvoergiften achterwege.
5. Er wordt gestreefd naar een vlak afkalfpatroon in verband met een regelmatige verdeling van de arbeid over het jaar. Bij het streven naar een redelijk inkomen staan een goede melkproduktie en een goede graslandexploitatie centraal. "Als het hiermee goed gaat kan er niet veel meer mis gaan".

Plannen op langere termijn

Geen bijzondere plannen. Doordat er onzekerheid is omtrent de opvolging is de bedrijfsopzet stabiel.

Informatievoorziening en -behoefte

Er is geen behoefte aan een graslandgebruikskalender als planningsinstrument. Er werd deelgenomen aan het koppelingsproject, doch dit wordt beëindigd. Er is niet direct behoefte aan een huiscomputer. Men is wel geïnteresseerd in de toekomstige ontwikkeling, vooral als deze goedkoper wordt en bij zou kunnen dragen tot een efficiëntere administratie met minder schrijf- en zoekwerk. De ondernemer staat dus op zichzelf niet afwijzend tegenover het zelf werken met een computer.

De volgboekhouding is belangrijk. Vooral planning en controle van de elementen die het saldo bepalen hebben de aandacht. De mogelijkheid om dit per kwartaal te kunnen doen is zeer waardevol.

De jaarcijfers worden eveneens vergeleken met de planning. Vergelijking met andere bedrijven is een hobby, maar wordt vooral als waardevol beschouwd als dit gebeurt in een gesprek met collega's.

Over het geheel genomen is er geen grote behoefte aan extra-gegevens en extra-berekeningen. De bestaande voorzieningen lijken voldoende voor een goed bedrijfsbeheer. De ondernemer zegt: "dit is een gemakkelijk bedrijf dat goed te overzien is".

Bedrijfsopzet

18 ha grasland, 45 koeien, 1 v.a.k., leeftijd ondernemer 53, nog geen opvolger.

Doelstelling

Het behalen van een behoorlijk inkomen uit het bedrijf onder voorwaarde dat er voldoende vrije tijd is. Om een redelijk inkomen te behalen wordt gestreefd naar:

- zo hoog mogelijke melkproduktie door een goed fokbeleid en goed voer;
- goed graslandbeheer door kort weiden kort maaien en een goede voederwinning;
- een gezonde veestapel; zeker nu met de superheffing worden de zieke dieren sneller afgevoerd.

Een goed arbeidsklimaat wordt o.a. bereikt door het inkuilen in loonwerk te laten verrichten, geen bedrijfsvergroting na te streven en een vlak afkalpatroon na te streven.

Plannen op langere termijn

Stabilisatie van het bedrijf, mede door de superheffing en de onzekerheid t.a.v. de opvolging. Er wordt op onderdelen verder gestreefd naar arbeidsverlichting wegens rugklachten.

Informatievoorziening en -behoefte

Het graslandbeheer is er mede op gericht om door goed gebruik geen graslandvernieuwing te hoeven toepassen. Het beregenen gebeurt wel, maar wordt liever niet gedaan gezien de vele arbeid die dat kost. Een graslandgebruikskalender wordt gebruikt voor registratie achteraf. Door weersinvloeden is zo'n kalender niet geschikt voor planning. De voederwinning wordt gepland in verband met de loonwerker. Er wordt gehakseld mede op grond van de goede ervaringen in de Heerenveengroep. Beter gehaltes bij het kuilonderzoek en een hogere melkproduktie per koe bevestigen dat.

Er is behoefte aan berekeningen van allerlei alternatieven ten aanzien van voeding en aankoop van voer voor de winterperiode. Dit zou moeten gebeuren na afloop van het groeiseizoen op basis van de dan beschikbare gegevens. Er is nu wel een advies van de veevoederkern.

De dagelijkse melkgift per koe wordt gevolgd met behulp van de melkglazen in de melkstal. Het verloop van de totale produktie wordt bijgehouden aan de hand van de afleveringen. Beter zou zijn dat de geplande produkties volgens de berekeningen van de volboekhouding eerder beschikbaar komen.

Op de stalkaart vindt de registratie van de ziekte, het afkalven en de tochtigheid plaats. De registratie van bijvoorbeeld mastitus wordt gebruikt ten behoeve van het selectief droogspuiten en de tochtigheidsregistratie ten behoeve van koeien met stille tochtigheid, waar extra op gelet moet worden. Een veterinair begeleidingssysteem wordt niet nodig geacht, gezien de weinige problemen.

De evaluatie is belangrijk: de kwartaalgegevens ten aanzien van de opbouw van het saldo en de jaarcijfers ten aanzien van het verloop van de diverse kostenposten. Een goede vergelijking met collega's is op basis van de cijfers van de volgbokhouding goed mogelijk.

De ondernemer staat niet onwelwillend ten aanzien van het gebruik van een computer, maar het moet wel rendabel zijn, mede gezien de grootte van het bedrijf. Met name automatisering ten aanzien van de koekalender en de ziekteregistratie zou goede diensten kunnen bewijzen.

Bedrijfsopzet

44 ha grasland, 10 ha voedergewassen, 153 melkkoeien + jongvee, ca. 30 Limousinkoeien + jongvee, verhuur van land voor bollen en aardappelen.

Het melkveebedrijf levert alle melk aan een BV voor de verwerking van de melk tot boerenkaas, yoghurt, kwark en boter. Deze BV heeft bovendien 3 winkels voor melkprodukten en kaashandel en wordt geleid door een broer van de melkveehouder. De vleesveestapel is eveneens ondergebracht in een aparte BV die onder leiding staat van een andere broer. Het melkveebedrijf verzorgt de Limousinveestapel als het ware in loondienst van de vleesvee-BV. De rechtspositie en de administratie van de drie BV's zijn strikt gescheiden.

Op het melkveebedrijf zijn werkzaam: de ondernemer (39), de vader en een jongere broer die in loondienst is, totaal 2,6 v.a.k.

Doelstelling

De hoofddoelstelling op het melkveebedrijf is het produceren van het toegestane melkquotum tegen een zo laag mogelijke kostprijs.

Bij de bedrijfsvoering is de ondernemer vooral gericht op de voorziening met voer tegen lage kosten per koe (eigen produktie + aankoop). Op dit punt is er behoefte aan meer inzicht. De punten die samenhangen met de produktie per koe en de krachtvoergiften zijn duidelijker en geven bij het management minder problemen.

Plannen op langere termijn

Uitbreiding van de totale melkhoeveelheid door aankoop van grond met quotum is in een vergevorderd stadium. Het is niet uitgesloten dat de gebouwen dan aangepast moeten worden.

De Limousinveestapel wordt, afhankelijk van de resultaten, mogelijk nog uitgebreid. Hiervoor zal dan ruwvoer worden aangekocht of misschien gebruik worden gemaakt van "vogeltjesland".

Op het bedrijf wordt voeding toegepast. Waarschijnlijk zal de oppervlakte snijmais worden vergroot ten koste van het grasland. De ondernemer overweegt het grasland uitsluitend te beweiden (geen voederwinning met de daarbij behorende dure mechanisatie) en het voer voor de winter zeer overwegend uit snijmais te laten bestaan. De enige aarzeling vloeit voort uit de onzekerheid omtrent de kwaliteit van de melk voor de kaasbereiding. Een andere bijzonderheid is dat dit bedrijf gunstige mogelijkheden heeft voor de verhuur van grond aan bollen- en aardappeltelers.

Hierdoor ontstaat de vraag wat de optimale verhouding is van landverhuur + aankoop ruwvoer tegenover eigen voederproduktie.

Doordat er op dit bedrijf diverse alternatieve mogelijkheden bij de bedrijfsopzet zijn, is er een grote behoefte aan bedrijfs-economische vergelijkende calculatie op dit punt. De te hanteren normen moeten toegespitst zijn op de situatie van het individuele bedrijf.

Informatievoorziening en -behoefte

Kostenberekeningen met betrekking tot de op het bedrijf toegepaste kunstmatige berekening zouden welkom zijn.

De verwachting omtrent gecomputeriseerde planning van het graslandgebruik (weiden en maaien) is niet groot. De situaties wisselen dermate snel dat het zich nauwelijks leent voor planning.

Bij de ruwvoeraankopen is het bedrijf in verband met de zelfvoeding vrijwel gebonden aan snijmais. Daardoor is de behoefte aan prijsvergelijking van verschillende ruwvoedermiddelen niet zo groot. Wel wordt de prijs van snijmais en snijmais op stam goed gevolgd.

De krachtvoergiften worden 1 x per 4 weken ingebracht in de geprogrammeerde krachtvoerautomaten op basis van de melkcontrole. Het koppelingsproject krachtvoer-melk is niet nodig. De totale melkgift wordt regelmatig vergeleken met de melkproduktie-prognose uit de volgboekhouding, waarna een analyse van de afwijkingen plaats vindt.

De ondernemer besteedt veel aandacht aan de waarnemingen omtrent ziekte, tochtigheid en vruchtbaarheid. Een veterinaire begeleidingssysteem is niet urgent. Wel wordt de dierenarts bij twijfel snel geroepen.

De uitstoot van het melkvee wordt nauwkeurig gepland. Hierbij is een lactatiewaarde van 90 een grens. Daarboven spelen vooral vruchtbaarheid en ziekten een rol.

Bij de evaluatie van de jaarresultaten wordt vooral vergeleken met de planning. Vergelijking met andere bedrijven is minder opportuun omdat te weinig van de achtergronden bekend is. Een goede planning is dan ook zeer belangrijk. Met anderen zou er meer aandacht aan het opzetten van deze planning van het eigen bedrijf gegeven moeten worden.

Over het geheel genomen liggen de behoeften van deze ondernemer meer op het gebied van begrotingen voor de alternatieven ten aanzien van de bedrijfsopzet en de voedervoorziening dan op het gebied van het dagelijks management.

Bedrijfsopzet

55 ha, 125 koeien, 2 v.a.k., sinds kort een maatschap van vader en zoon.

Doelstelling

Als eerste doelstelling werd genoemd de zelfstandigheid, het doel om onafhankelijk ondernemer te zijn. Het vroegere pachtbedrijf is nu in eigendom. Een tweede doelstelling is om winst te maken, het bedrijf te laten draaien en uit te kunnen breiden. Uitbreiding in verband met maatschap met de zoon.

Om winst te maken moet er melk tegen zo laag mogelijke kosten geproduceerd worden en wel door hogere melkgift per koe en hogere grasproduktie per ha na te streven.

Plannen en langere termijn

Het bedrijf is kort geleden uitgebreid met 22 ha. Getracht wordt om de huidige overbezetting in de ligboxenstal terug te dringen door verhoging van de melkgift per koe. Als er geen quotum kan worden aangekocht zal de stal niet uitgebreid behoeven te worden. Ten behoeve van de uitbreiding zijn er begrotingen gemaakt met behulp van voorlichting en bankadviseur.

Informatievoorziening en -behoefte

Op het bedrijf wordt standweiden met s'nachts bijvoeren van vers gras toegepast. Een graslandgebruikskalender als planningsinstrument is niet nodig: "er is wel een tactiek, maar niet op papier".

Een goede graslandopbrengst wordt nagestreefd door graslandverbetering na ruil met bollenland, een goede ontwatering en door goed gebruik. Uit de Heerenveengroep (soms ook wel "hakselgroep" genoemd) komt veel informatie ten aanzien van de voederwinningsmethode: het hakselen.

Het krachtvoer wordt gevoerd met de voercomputer. Het advies van het koppelingsproject wordt als richtsnoer voor de hoeveelheid gebruikt: "de koeien doen het goed, zeker als je ze iets meer voert dan het advies aangeeft".

Het verloop van de totale melkproduktie wordt nauwlettend gevolgd en vergeleken met vorig jaar. De individuele melkproduktiebewaking gebeurt door de melker; hij kent de koeien en kent de produktie aan de spanning op de uiers (geen melkglazen).

De planning in de volboekhouding ten aanzien van aan te kopen voer en te produceren melk wordt weinig gebruikt, maar,

"het klopt wel aardig". Er is behoefte aan dat een deskundige allerlei alternatieven ten aanzien van voederrantsoen en voederaankopen doorrekend. Bovendien is een berekening van de normatieve voerkosten voor het bedrijf belangrijk.

Ten aanzien van gezondheidszorg en vruchtbaarheid is weinig registratie en de behoefte aan begeleidingssysteem is gering, daar er slechts één melker is. Ten aanzien van de stierkeuze wordt het advies van het SAP gebruikt.

De evaluatie richt zich in de eerste plaats op de kostprijs per kg melk. De beste informatiebron is: "praten met collega's die het goed doen".

Samenvattend: de melker heeft, met name met het oog, een overzicht over allerlei zaken rond het dier. Ten aanzien van het voeren en het voerverbruik is wel behoefte aan begeleiding en extra kengetallen. De zoon zou in de toekomst graag de hele registratie rond het dier op de computer zien, waarbij een goede koppeling met externe instanties nodig is.

LEI-nummer : 21

Bedrijfsopzet

45,5 ha grasland, 102 melkkoeien 2,0 v.a.k. een ondernemer, die 58 jaar oud is, geen opvolger.

Doelstelling

Het leveren van het toegestane quotum op een zo goedkoop mogelijke manier. Deze doelstelling wordt nagestreefd met zo weinig mogelijk koeien, alleen de meest economische melkkoe heeft kans op het bedrijf. Hetgeen er op neer komt, dat dit een koe met een zo hoog mogelijke produktie is.

Plannen op langere termijn

Echt grote plannen zijn er op dit bedrijf niet meer voor de toekomst, de superheffing en vooral het gebrek aan een opvolger voor het bedrijf zijn daar debet aan. Waar nog wel aan gedacht wordt is de automatische melkregistratie. Vraag is dan nog wel, of zoiets relevant is, als over een paar jaar het bedrijf toch nog beëindigd kan worden.

Informatievoorziening en -behoefte

In het algemeen kan worden gesteld, dat de meeste informatie vanuit de praktijk en vakbladen wordt verzameld. Zo werd toen de bouw van een ligboxenstal naar voren kwam eerst eens gekeken bij zulke bedrijven in Noord-Brabant. Ook de informatie uit vakliteratuur wordt zoveel mogelijk verzameld en gebruikt. Visuele waarnemingen worden geregistreerd op onder andere de graslandgebruikskalender, de vruchtbaarheidsziektekaart enzovoort. Hiermee kunnen dan gegronde beslissingen worden genomen. Ten aanzien van het graslandgebruik zouden de opbrengsten per weide- en maaisnede uitgediept moeten worden. Ook berekeningen ten aanzien van herinzaai en de rentabiliteit ervan zou als extra aan het gebruik van de grasland kalender toegevoegd mogen worden. Tijdens de zomerperiode wordt op de huiskavel standweiden toegepast. Dit gegeven typeert de bedrijfsvoering; zekerheid en weinig variatie staan voorop. Vooral de zekerheid komt vaak naar voren onder andere ten aanzien van de melkmeting. Er wordt bijvoorbeeld gevoerd in drie produktiegroepen. De melkgift per koe is daarbij een belangrijk kengetal, om te zien of er goed en voldoende gevoerd wordt. Een geautomatiseerde melkmeting zou dan ook welkom zijn. Tot aankoop komt het pas als de "kinderziekten" uit deze systemen verdwenen zijn en het rendabel is. Voordat een beslissing tot aankoop genomen wordt, wordt eerst de mening van de voorlichting gevraagd.

Op het gebied van de ziekte-, en tochtigheidswaarneming kent men weinig problemen. Het eigen ontwikkelde systeem van registratie werkt naar behoren, en verbetering door automatisering, wordt op dit gebied niet verwacht. Er wordt wel aan het SAP meegedaan, alhoewel de uitkomsten ervan soms erg vreemd zijn. Tevens wordt de planning van uitgaven en investeringen op korte termijn als belangrijk aangeduid. Er wordt weinig in een uitstoot index gezien. Bij de uitstoot spelen naast de produktie vooral de gebruikseigenschappen van de koe een belangrijke rol mee. Het geheel wordt nog steeds goed door de ondernemer doorzien.

Samenvattend kan er gesteld worden dat er op het automatiseringsgebied vrij grote verwachtingen bestaan bij deze ondernemer. Wat betreft de toepasbaarheid of noodzakelijkheid op zijn bedrijf bestaan er echter nog wel enige twijfels.

Bijlage 2 Korte beschrijving van het begeleidingssysteem voor de melkveehouderij: het LEI-volgboekhoudingsysteem VEE-PRÉ

Doel

Het doel is om voor melkveehouders de gegevens van hun bedrijven zo te verwerken dat:

- de efficiëncy van de bedrijfsvoering voortdurend wordt bewaakt;
- de ontwikkeling van het bedrijfsrendement wordt gevolgd;
- de financiële positie doorlopend in het oog wordt gehouden;
- tijdig de noodzaak wordt onderkend om maatregelen te nemen als afwijkingen worden gesignaleerd.

Hier toe wordt voorafgaand aan het boekjaar een planning per periode (kwartaal, maand, veertien dagen) gemaakt van de technische en financiële kengetallen van het bedrijf. Deze geplande kengetallen worden daarna tijdens het boekjaar vergeleken met de gerealiseerde waarden. Een planning van het eigen bedrijf draagt bij tot het tijdig nemen van beslissingen. De vergelijking van de planning met de gerealiseerde waarden maakt een goede bedrijfsevaluatie mogelijk.

Werkwijze

De planning van de vele technische en economische kengetallen van het bedrijf vindt plaats voor de start van een boekjaar. Een boekjaar loopt van mei t/m april. Tijdens het boekjaar worden per kwartaal de resultaten gegeven en vergeleken met de planning. De planning van de melkproductie en het voederverbruik worden ook gegeven per veertiendaagse periode, zodat deze vergeleken kunnen worden met de leveringen aan de melkfabriek en de werkelijke gevoerde hoeveelheden. De vee-administratie is een belangrijk element in deze volgboekhouding. Bij centrale verwerking beschikt de deelnemer over voorgedrukte veelijsten, waarop de veemutaties worden ingevuld.

De veelijsten worden aan het eind van ieder kwartaal opgestuurd. Na verwerking wordt te zamen met de kwartaalresultaten weer een bijgewerkte veelijst terugontvangen.

Daarnaast worden rechtstreeks gegevens van melkcontrole en inseminatie, met toestemming van de betreffende veehouder, betrokken van FRS en NRS.

Verder worden door de deelnemer alle binnengekomen boekingsstukken regelmatig opgestuurd om tussentijds, dus per kwartaal, de kosten en opbrengsten af te kunnen sluiten. Deze boekhoudgegevens kunnen via een boekhoudkantoor worden overgebracht in het financiële bestand van de volgboekhouding.

De verwerking gebeurt nu nog overwegend centraal. Sinds 1987 is ook een volgboekhoudingsprogramma beschikbaar voor verwerking op een Personal Computer, zodat het programma op het eigen bedrijf kan draaien. Er zijn dan meer mogelijkheden om de informatie sneller ter beschikking te krijgen, zoals: het tussentijds bijstellen van de planning en het doorrekenen van allerlei varianten.

De planning

Aan het begin van het kalenderjaar wordt een planning opgesteld voor het komende produktiejaar. Hiervoor verstrekt de veehouder aanvullende informatie over zijn verwachting onder andere ten aanzien van:

- verloop van de veestapel;
- KI- en melkcontrole;
- graslandgebruikssysteem;
- bijvoeren in de weideperiode;
- prijzen van produkten en produktiemiddelen.

Tesamen met de reeds aanwezige bedrijfsinformatie wordt een kwartaalplanning opgesteld voor het komende boekjaar. Deze planning heeft onder andere betrekking op:

- samenstelling van de veestapel;
- melkproduktie;
- voerverbruik;
- aan te kopen hoeveelheden krachtvoer en ruwvoer;
- omzet en aanwas;
- planning graslandgebruik en drogestofopname uit gras en ruwvoer;
- opbrengsten en kosten;
- liquiditeitsoverzicht.

De planning is dus zowel technisch als economisch en wordt normatief berekend op basis van de verwachte bedrijfsvoering, zoals die door de veehouder is opgegeven. Wanneer de bedrijfsvoering sterk af gaat wijken van de gekozen uitgangspunten, is bijstelling van de planning mogelijk. Op jaarbasis worden ook alle overige kosten (loon, werktuigen, grond en gebouwen) begroot voor berekening van de totale bedrijfsresultaten.

RESULTATEN TIJDENS BOEKJAAR

Invoer (per kwartaal)

Per kwartaal levert de deelnemer de volgende informatie:

- alle veemutaties; afkalven, aan- en verkopen, in- en uitscharen etc.;
- alle binnengekomen boekingsstukken; de kosten en opbrengsten worden met een apart programma uit de boekhouding gehaald en overgebracht naar het financiële bestand van de volgboekhouding.

Uitvoer (per kwartaal)

- productiegegevens;
- aangekocht ruwvoer en krachtvoerconsumptie;
- melkopbrengsten;
- omzet en aanwas;
- saldo;
- kosten en opbrengsten;
- op jaarbasis worden de totale bedrijfsresultaten gegeven.

Analyse

Per bedrijf worden de resultaten geanalyseerd in vergelijking met de planning. Ten behoeve van de studieclubs worden ook groepsverzichten samengesteld.