

BOEKBESPREKING

Ir. H. Dijkstra en A. de Winter: OVER DE ECONOMIE VAN HET FRIESE WEIDEBEDRIJF BIJ VERSCHILLENDE BEDRIJFSGROOTTE. (Bedrijfseconomische mededelingen no. 15)

door C. Boudewijn

In deze studie, die het resultaat is van samenwerking tussen het rijkslandbouwconsulentschap te Sneek en het Landbouw Economisch Instituut, zijn de uitkomsten van 224 Friese weidebedrijven over de jaren 1950/1951 en 1951/ 1952 verwerkt. Om de invloed van de bedrijfsgrootte na te gaan zijn deze bedrijven ingedeeld in vier grootte-klassen nl.: kleiner dan 15 ha, 15—25 ha, 25—35 ha en groter dan 35 ha. Van elke groep is het gemiddelde berekend, waarna door vergelijking van de diverse kosten- en opbrengstenfactoren, de koe bij de horens is gevat.

Wij nemen hier een gedeelte over van bijlage II, waarin de gemiddelde cijfers van de belangrijkste factoren zijn weergegeven.

KOSTEN EN OPBRENGSTEN RUNDVEEHOUDERIJ PER HA

Oppervlaktegroep	< 15 ha	15—25 ha	25—35 ha	> 35 ha
	I	II	III	IV
Kosten rundveehouderij per ha cultuurgrond				
Loon + sociale lasten ...	461	388	365	331
Veevoer	283	300	293	295
Meststoffen	88	75	73	62
Pacht	120	115	115	116
Overige kosten	227	209	204	189
Totale kosten	1179	1087	1050	993

	< 15 ha	15—25 ha	25—35 ha	> 35 ha
	I	II	III	IV
Opbr. rundveehouderij per ha cultuurgrond				
Melk	1067	978	957	923
Omzet + aanwas	282	302	286	287
Overige opbrengsten	30	33	30	39
Totale opbrengsten	1379	1313	1273	1249
Netto-overschot	200	226	223	256

We zien hieruit, dat de kleinste bedrijven de hoogste cijfers vertonen voor resp. loon + sociale lasten, meststoffen, overige kosten, melk en totale opbrengsten, de laagste daarentegen voor resp. veevoer, omzet + aanwas en netto-overschot. Voor pacht en overige opbrengsten tenslotte zijn de cijfers vrijwel gelijk.

De hogere loonpost is allereerst een gevolg van de intensievere bedrijfsvoering.

De melkveebezetting is het grootst op de kleinere bedrijven, terwijl de hogere post voor kunstmest wijst op een intensiever bodemgebruik. In de tweede plaats speelt de geringere mechanisatie op de kleinere bedrijven hier een rol. In de eerste groep komt b.v. slechts op 2 % der bedrijven een melkmachine voor, tegen 46 % op de bedrijven in de vierde groep.

De schrijvers merken hierbij op, dat verdere mechanisering van deze bedrijven op bezwaren stuit. De machines drukken hier sterker op de exploitatie dan op de grotere bedrijven, omdat men er niet zoveel uren mee kan werken. Verder zou het de kleinere boer voor de noodzaak plaatsen om de vrijgekomen arbeid rendabel te maken.

Hiertegen kan worden opgemerkt, dat het berekende arbeidsloon weliswaar voor 84 % wordt verdiend door de boer en zijn gezinsleden, maar dat er dus toch nog altijd 16 % aan derden wordt betaald. Ook is de intensivering op deze kleinere bedrijven nu ook weer niet zover voortgeschreden, dat de mogelijkheden in deze richting volkomen zijn uitgeput. Er zijn in Nederland heel wat grotere bedrijven met een hogere veebezetting en een zwaardere stikstofbemesting dan het gemiddelde bedrijf uit groep I. Het wil mij b.v. voorkomen, dat een melkmachine ook op meer kleinere bedrijven wel op haar plaats zou zijn. Hiermede kunnen ook op het kleinere bedrijf veel uren worden gewerkt, terwijl de aanschaffing ervan, hoewel niet in evenredigheid, goedkoper is dan op een groter bedrijf.

De schrijvers voeren verder o.m. aan, dat het arbeidstempo en de vaardigheid waarmee het werk wordt verricht, op de kleinere bedrijven meestal niet optimaal zijn, omdat als gevolg van de meer of minder sterke arbeidsoverbezetting de noodzaak daartoe zou ontbreken. Het is jammer, dat de schrijvers geen cijfers geven, waaruit blijkt, dat deze arbeidsoverbezetting inderdaad bestaat. Ook kan zonder nader bewijs dit lagere tempo en deze mindere vaardigheid niet worden aangenomen. Zou deze tendenz, aannemende dat zij bestaat, door het feit, dat de arbeid voor het overgrote deel wordt verricht door de direct belanghebbenden niet voldoende gecompenseerd worden?

Dat de post voor overige kosten op de kleinere bedrijven hoger ligt dan op de grotere blijkt vnl. een gevolg te zijn van de hogere kosten voor afschrijving, rente en onderhoud van werktuigen en van het onderhoud van gebouwen. De schrijvers vermelden, dat de hogere afschrijvings- en rentepost voor werktuigen niet reëel is, omdat deze bedragen worden berekend over de vervangingswaarde en de kleinere bedrijven doorgaans gebruik maken van 2de hands werktuigen. Had niet een poging gedaan kunnen worden om dit bedrag tot zijn ware proporties terug te brengen?

De melkproductie *per ha* is op de kleine bedrijven het hoogst. Als gevolg van de lagere kwaliteit van het melkvee — blijkend uit vetgehalte en inventaris-waarde — zou echter een lagere productie *per koe* verwacht mogen worden. Dit blijkt echter niet het geval te zijn. Dit resultaat is des te opmerkelijker, omdat de voederaankopen op de kleinste bedrijven het laagst zijn. De meerdere zorg besteed aan de voederwinning uit eigen bedrijf en aan de veevoeding hebben dus wel effect gesorteerd. De kleinere bedrijven zullen bij de verdere opvoering van de kwaliteit van hun veestapel, die door de kunstmatige inseminatie mogelijk is geworden, hun voorsprong in dit opzicht nog kunnen vergroten, tenzij de grotere bedrijven het goede voorbeeld van de kleinere t.a.v. voederwinning en veevoeding gaan navolgen.

De post omzet + aanwas is op de kleinere bedrijven het laagst. Dit is behalve aan de lagere kwaliteit van de melkveestapel ook te wijten aan een lagere jongveebezetting. De achterstand t.a.v. het eerste punt kan worden ingelopen. Wat de jongveebezetting betreft, zal dit echter minder gemakkelijk gaan, omdat het hierin gestoken kapitaal slechts langzaam rouleert, hetgeen voor kleinere bedrijven een bezwaar is. Ook zijn de selectiemogelijkheden op de grotere bedrijven uiteraard groter.

Het netto-overschot is het laagst op de kleinste bedrijven. Hieruit blijkt, dat men er op deze bedrijven niet in geslaagd is om de, in vergelijking met de grotere, ten ongunste werkende factoren, door intensivering en rationalisatie, geheel te compenseren. Dit betekent, dat de kleinere bedrijven bij dalende conjunctuur het eerst in moeilijkheden zullen geraken. Door de stijgende kosten en de dalende opbrengstprijzen van de landbouwproducten is dit probleem inmiddels in hoge mate actueel geworden. De vraag doet zich derhalve voor of op de kleinere bedrijven de mogelijkheden voor verdere compensering nu werkelijk zijn uitgeput. Ik heb de indruk dat dit niet het geval is. Door verdere intensivering van het grondgebruik, de verbetering van de veestapel, een op de bedrijfsomstandigheden afgestemde mechanisatie, en zonodig ook door uitbreiding van de samenwerking b.v. in werktuigen coöperaties — zal stellig nog veel bereikt kunnen worden. Het is mijn hoofdbezwaar tegen deze overigens uitnemende studie, dat zij bij de verklaring der verschillen wel de nadruk legt op de omstandigheden die aan het bedrijf inhaerent en dus niet te beïnvloeden zijn, doch dat zij te weinig de vinger op de wonde plekken legt.

Deze zijn er nog te over, zowel in het grotere als in het kleinere bedrijf en het is ons aller belang dat wij ons daarvan terdege bewust zijn.

door Prof. Mr H. J. Hellema

Na de vrij uitvoerige beschouwingen, die ik aan de eerste druk in de jaargang 1951 van dit tijdschrift heb gewijd, kan ik thans beknopt zijn. Onder verwijzing naar de uitspraak van Prof Samuelson: Short writing makes long reading, heb ik toen de wens uitgesproken, dat de schrijver, wanneer een herdruk van zijn boekje zou moeten verschijnen, de tijd zou kunnen vinden het iets breder uit te werken, waardoor het ongetwijfeld voor een veel grotere kring van lezers bruikbaar zou worden. Aan deze wens heeft Prof. Smeets gelukkig in ruime mate voldaan. Het oorspronkelijk slechts 112 bladzijden tellende geschrift is nu uitgebreid tot 156 bladzijden.

Deze toeneming is hoofdzakelijk een gevolg van een iets bredere uitwerking van de gedachten op tal van plaatsen, het bijwerken met de nieuwste literatuur en toevoeging van enkele nieuwe paragrafen. De oorspronkelijk in het geschrift zelf opgenomen hoofdstukken betreffende de indelingen van de belastingen en de uiterst beknopte opmerkingen over het gewetensgeld, de internationale samenwerking, de Middelenwet en de verantwoording van de rijksinkomsten en het belastingrecht zijn nu in een aanhangsel opgenomen. De leesbaarheid van het boek is door de iets bredere uitwerking van de tekst en het overbrengen van de hiervoren genoemde gedeelten naar het aanhangsel nog aanmerkelijk beter geworden.

Waardevolle nieuwe aanwinsten zijn par. 27, waarin behandeld worden „Verschillen in de wijzen van het tot stand komen van bestedingen in de overheids- en particuliere sector”; par. 28, waar behandeld worden „Eigen impulsen van de overheid” en de aanmerkelijk gewijzigde par. 28 „Het nutssaldo”.

In par. 30, waar de belastingdruk wordt behandeld, wijst de schrijver er op, dat men er zich voor moet hoeden om de belastingdruk te identificeren met de hoogste marginale tarieven voor de I.B. Als voorbeeld noemt hij, dat in de V.S. bijvoorbeeld het hoogste marginale percentage 88 is, doch dat aldaar tal van winst- en inkomensbestanddelen onder een uitzonderingstarief van 25 % vallen. Wij zouden hier nog aan willen toevoegen, dat men in Amerika en Engeland ook de vermogensbelasting niet kent. Het tarief van 5 tot 7 % van het vermogen brengt dikwijls een aanvullende druk mede, die bij hoge waardering van het vermogensbestanddeel (men denke bijvoorbeeld aan incurante fondsen) een zeer zware extra druk op het inkomen kan betekenen.

Waardevolle nieuwe beschouwingen vinden wij ook in par. 41, waar de elasticiteit van de vraag wordt behandeld.

De schrijver komt een eervolle vermelding toe voor het feit, dat hij in zijn boek de in onze economische literatuur steeds meer binnensluipende anglicismen heeft vermeden. De schrijver houde mij ten goede, dat ik in dit verband op een klein slakje zout leg: onder aan pag. 108 heeft hij het over bedragen, welke in industrialisatienota's als minima waren „gepland”.

De beschouwingen in par. 60 over „Beperkte werkingen van de algemene maatregelen” vormen eveneens een aanwinst in deze tweede druk.

Droeg de eerste druk nog zeer sterk het karakter van uitgewerkte aantekeningen bij het academisch onderwijs, de thans verschenen uitgave geeft een bijzonder lezenswaardig en overzichtelijk inzicht in de huidige stand van de wetenschap op dit punt. Van harte kunnen wij dan ook de bestudering van dit interessante geschrift aanbevelen.

HET OVERLEG, Verbetering van de besluitvorming en besluitenoverdracht in grote en middelgrote industriële ondernemingen, door Drs J. Groot, Uitgave N. Samsom N.V., Alphen a/d Rijn z. j.

door Dr A. de Jong

Wanneer men de volgende uitspraak van Brech, voorkomende in: „The principles and practice of management”, leest: „Perhaps the strangest feature of our times is not the fundamental or widespread importance of management, but the astonishingly limited range of sound knowledge about it”, kan men zich afvragen waarin dat gebrek aan inzicht of kennis gelegen is. Want management omvat een geheel van activiteiten, welke ieder voor zich zelf een reeks van problemen veroorzaken. En het is ongetwijfeld zo, dat met betrekking tot vele dier activiteiten van onvoldoende inzicht gesproken kan worden. Het leiding geven — en daarmee de verschillende activiteiten, welke hierin liggen opgesloten — omvat verschillende aspecten, waarvan het menselijk (sociale) aspect, naast het economische en organisatorische, van grote betekenis moet worden geacht. Dit menselijk (sociale)

aspect openbaart zich in sterke mate in de activiteit van het nemen van beslissingen. De onbekendheid met en het onvoldoende inzicht in het leiding geven kan nu vooral worden betrokken op het menselijk (sociale) aspect van het nemen van beslissingen. Terecht schrijft Harold E. Kubly in „Advanced Management”, Juni 1953, „If there is any field of management activity that remains „Terra incognita” it is probably that of decision making”.

Deze uitspraak van Kubly is door Groot in zijn boek Het Overleg, als „motto” opgenomen. En o.i. terecht! Het is op zich zelf reeds een verdienste het hier bedoelde aspect van het nemen van beslissingen aan een nauwkeurige analyse te onderwerpen. Object van Groot's betoog is het onderzoek naar de structuur van de besluitvorming en de besluitenoverdracht in de grote en middelgrote industriële ondernemingen, waarbij speciaal wordt nagegaan in hoeverre de methode van overleg daaraan dienstbaar kan worden gemaakt. Zijn werk, bestaande uit twee delen, resp. De aspecten van het vraagstuk en Proeve van uitwerking genaamd, wordt gedragen door de gedachte van het nemen en overdragen van besluiten, gegrond op georganiseerd overleg.

In zijn behandeling van de aspecten van het vraagstuk tracht de schrijver telkens misverstanden te voorkomen door scherpe definiëring van begrippen. Na eerst de begrippen besluitvorming, uitvoering van besluit, taakverdeling, taakdelegatie, taakverantwoordelijkheid en getrapte taakverdeling te hebben gedefinieerd, wordt een beschrijving gegeven van de wijze waarop besluitvorming en besluitenoverdracht in de onderneming tot stand komen. Hierbij maakt de schrijver een belangrijke en voor zijn verdere betoog principiële onderscheiding in individuele en gemeenschappelijke besluitvorming. Individuele besluitvorming geschiedt door één persoon; gemeenschappelijke besluitvorming door een groep van personen. Het begrip gemeenschappelijke besluitvorming moet echter nader worden gekwalificeerd: een gemeenschappelijk besluit is niet hetzelfde als een individueel besluit gegrond op overleg. Tussen het individuele besluit met of zonder voorafgaand overleg enerzijds en het gemeenschappelijke besluit anderzijds bestaan zeer wezenlijke verschillen, aldus Groot op pag. 45. Het kenmerk van een gemeenschappelijk besluit is niet zo zeer dat dit genomen wordt door een groep, maar dat binnen die groep, met betrekking tot de besluitvorming, *eenparigheid van meningen* bestaat, met andere woorden dat een *optimaal compromis* is bereikt.

Groot laat het echter niet bij deze enkele beschrijving. Hij gaat dieper op de materie in, teneinde een nauwkeurige afbakening te geven van het grensgebied tussen individuele en gemeenschappelijke besluitvorming. Het criterium wordt daarbij gevormd door het kennisgebied en kennisniveau waarop de aspecten van het vraagstuk, waarover de besluitvorming moet geschieden, betrekking hebben. Liggen deze aspecten op één en hetzelfde kennisgebied en één en hetzelfde kennisniveau, dan is individuele besluitvorming, zonder voorafgaand overleg, op zijn plaats. Liggen de aspecten van het vraagstuk op verschillende kennisgebieden en op meer dan één kennisniveau dan is altijd overleg nodig. Een gemeenschappelijke besluitvorming is nodig indien één of meer der benodigde kennis-elementen in de gedachtenformule van de besluitnemer niet quantificeerbaar zijn en door informatief overleg niet quantificeerbaar kunnen worden gemaakt. Voor het geval eenparigheid van meningen niet kan worden verkregen, kan geen besluit tot stand komen en moet het vraagstuk, waarover het besluit moet worden genomen, naar een hoger liggende instantie worden verlegd.

Deze principiële gedachtengang werkt Groot verder uit door een analyse van het karakter der ondernemingsvraagstukken, die voor oplossing door middel van gemeenschappelijke besluitvorming in aanmerking komen, alsmede door een analyse van de invloed van besluitvorming en besluitenoverdracht op de intermenselijke verhoudingen binnen de onderneming. De schrijver komt tot de conclusie dat het overleg in georganiseerde vorm een belangrijk middel tot verbetering van de besluitvorming en besluitenoverdracht in de onderneming is. Zijn analyse van de verschillende soorten van overleg (besluitvormend, begripvormend, toetsend en analyserend) en die van de verschillende fasen van het overleg, waarbij hij dieper ingaat op het vraagstuk van de discussie in de onderneming, zijn zeer verhelderend. Veel zwakker achten wij zijn uiteenzetting over de vier vereisten van de bedrijfsdemocratie.

Tot zover de principiële hoofdzaken van Groot's gedachtengang. Thans zullen wij op enkele punten van zijn betoog kritisch ingaan.

Voorop willen wij stellen dat de schrijver er o.i. inderdaad in geslaagd is een belangwekkend onderdeel van het leiding geven op heldere en systematische wijze te hebben geanalyseerd. Vooral zijn positieve uitspraken met betrekking tot het grensgebied van individuele en gemeenschappelijke besluitvorming zijn, in het bijzonder voor hen die in de praktijk met leiding geven zijn belast, van grote betekenis. Als zodanig kan Groot's werk als een aanwinst van de Nederlandse literatuur over leiding in de onderneming worden beschouwd.

En toch menen wij enkele principiële bezwaren tegen Groot's inzichten met betrekking tot het onderhavige probleem te moeten inbrengen. Uitgangspunt van onze critiek vormt

hetgeen Groot op pag. 20 schrijft over de taakverantwoordelijkheid. Naar de mening van de schrijver (en anderen) wordt bij overdracht van een taak — indien de taakoverdrager inderdaad aan alle voorwaarden, die de taakoverdracht vereist, heeft voldaan — ook de verantwoordelijkheid voor die taak overgedragen. Deze mening — die wij in woord en geschrift meer ontmoeten — achten wij niet juist. Groot illustreert zijn uitspraak met een voorbeeld van een bankloper, die in zijn kwaliteit van ondergeschikte van de kassier, na jarenlange trouwe dienst, plotseling geld verduistert en zegt nu dat alleen de looper hiervoor verantwoordelijk kan worden gesteld en niet zijn superieur, de kassier, noch de directeur. Dit voorbeeld — hoe suggestief ook! — is geen bewijs voor de juistheid van bovengenoemde redenering. Vanzelfsprekend is de looper verantwoordelijk, — dat zal niemand met vrucht kunnen bestrijden — maar met hem ook de kassier en de directeur. Maar er is verschil in aard en structuur van de verantwoordelijkheid der hier genoemde personen. In de hiërarchieke structuur der interne organisatie heeft de delegatie van verantwoordelijkheid plaats. Iedere functionaris onder de topfunctionaris (directeur) draagt partiële verantwoordelijkheid, die echter voor hem persoonlijk integraal van karakter is. De topfunctionaris draagt de integrale verantwoordelijkheid, zowel naar haar inhoud als naar haar aard. En dit impliceert dat de topfunctionaris, ondanks de delegatie van verantwoordelijkheid, niettemin uiteindelijk de integrale verantwoordelijkheid blijft dragen. Dit geldt voor elke functionaris die verantwoordelijkheden delegeert. Het is ons inziens dan ook noodzakelijk, dat in het probleem van de selectie dit element — het dragen van verantwoordelijkheden ook voor anderen — scherp naar voren komt: de proefpersoon moet tijdens het selectie-onderzoek worden getest in hoeverre hij in staat kan worden geacht ook verantwoordelijkheid voor anderen op zich te kunnen nemen.

Deze gedachtengang nu — integrale tegenover partiële verantwoordelijkheid — vormt voor ons tevens een leidraad voor de beoordeling van Groot's uiteenzetting met betrekking tot de gemeenschappelijke besluitvorming. Zijn uiteenzetting van de afbakening tussen de toepasselijkheid van individuele en gemeenschappelijke besluitvorming is voortreffelijk, — kennisgebieden en kennisniveaux spelen hier immers een belangrijke rol — echter is zijn gehele redenering niet los te maken van zijn definitie van gemeenschappelijke besluitvorming. Want volgens Groot kan deze alleen tot stand komen indien algehele overeenstemming tussen de leden van de groep is bereikt (een optimaal compromis). Weliswaar wijst Groot een compromis van de hand — dan wordt geen besluit gevormd —, niet echter een optimaal compromis (= eenparigheid van alle meningen). Hiertegen nu hebben wij twee bezwaren: een praktisch en een theoretisch.

Ons praktische bezwaar heeft betrekking op de omstandigheid dat van een optimaal compromis — in de zin van Groot — in de praktijk wel zeer zelden sprake zal zijn. Groot houdt rekening met de mogelijkheid dat een optimaal compromis niet kan worden bereikt, maar dat is bij hem een *nuttig conflict*, dat uitzondering is; een optimaal compromis moet regel zijn. Wij zijn juist van een tegengestelde mening: eenparigheid van mening zal slechts bij hoge uitzondering geconstateerd kunnen worden en „nuttige“ conflicten zullen regel zijn. Daarom verliezen de conclusies van de schrijver voor ons hun schijnbaar zo grote betekenis! Doch afgezien van dit praktische bezwaar, ook in theoretisch opzicht wil het ons voorkomen, dat gemeenschappelijke besluitvorming in wezen in strijd is met het beginsel van de individuele verantwoordelijkheid. Genetisch draagt het begrip verantwoordelijkheid een individueel karakter en dit karakter treedt in de gemeenschappelijke besluitvorming terug.

Daar komt nog bij dat besluitvorming en uitvoering van het besluit twee begrippen vormen, die onmogelijk van elkander zijn te scheiden. Zonder uitvoering heeft een besluit in feite geen zin. Maar de verantwoordelijkheid wordt niet in eerste instantie gedragen door de uitvoerder van het besluit (hij is tenslotte een executive), doch primair door degene die het besluit genomen heeft. Aan die besluitvorming moet *leiding* worden gegeven door hem, die ook uiteindelijk de volle verantwoordelijkheid voor dit besluit heeft te dragen! De leden van de groep dragen verantwoordelijkheid voor de *vorming* van het besluit, met andere woorden, voor het *proces* dat in de groep plaats heeft, maar de *sancie* van het besluit ligt bij de leider (dit kan de topleider zijn, maar dit hoeft niet). En voor deze sanctie is hij en hij alleen uiteindelijk verantwoordelijk. Maar daaruit volgt dat gemeenschappelijke besluitvorming, ook al zou eenparigheid van meningen kunnen bestaan, nog iets geheel anders is als *sancie van het besluit*. Naar onze mening komt deze onderscheiding niet voldoende bij Groot tot haar recht. En dit is de reden waarom wij Groot's conclusies niet kunnen onderschrijven.

Het werk van Groot gaf ons aanleiding tot het maken van verschillende aantekeningen en het stellen van verschillende vragen. Wij vrezen echter dat onze bespreking reeds te uitvoerig is geworden en zullen hierop dan ook niet verder ingaan. Echter willen wij niet nalaten aan het slot nogmaals onze waardering voor dit werk uit te spreken en tevens niet alleen hen die met leiding zijn belast, maar ook studerende aan te raden dit boek te lezen en te bestuderen.