

# Hoe overleeft de adviseur van de varkenshouder?

De varkenshouderij verandert: bedrijven worden groter en complexer. Hiermee verandert ook de rol van de adviseur. Steeds vaker wordt hij of zij ingezet als bedrijfsleider of om het personeel aan te sturen.

De gesprekstijd met de ondernemer neemt af, want de adviseur loopt niet meer met de ondernemer over het bedrijf, maar met verschillende personeelsleden die elk verantwoordelijk zijn voor verschillende bedrijfsonderdelen.

ir. Adriaan Vernooij

(ASG – Animal Sciences Group van Wageningen Universiteit en Researchcentrum, Lelystad)

## STUDIEMIDDAG

Toehoorders van de Agrivaknet studiemiddag voor adviseurs in de varkenshouderij luisterden onder meer naar bijdragen van Johnny Hogenkamp en Han van Tellegen, respectievelijk ondernemer en adviseur.

Foto: Agrivaknet

# H

et aantal bedrijven neemt al jaren af, terwijl de vraag naar gespecialiseerde kennis toeneemt. Hierdoor ontstaat een scherpe tegenstelling: enerzijds

is er de groeiende vraag naar gespecialiseerde kennis, anderzijds zijn er voor een steeds kleiner wordende groep voorlichters mogelijkheden om deze kennis op niveau te blijven leveren. Hoe overleeft de adviseur van de toekomst in deze ogenschijnlijk neerwaartse spiraal? Om hierover een discussie op gang te brengen, organiseerde Agrivaknet een studiemiddag voor adviseurs in de varkenshouderij. Sprekers waren

Johnny Hogenkamp, varkenshouder en agrarisch ondernemer van het jaar 2006 en Han van Tellegen van adviesbureau VMR (Veranderen met Resultaat).

### Door de ogen van de varkenshouder

Johnny Hogenkamp heeft een complex fokbedrijf met 4 locaties en op één van de locaties een varkens-showroom waar hij bezoekers ontvangt en bijeenkomsten worden gehouden. Volgens Hogenkamp is de moderne varkenshouder geen specialist meer, maar een generalist. De varkenshouder is een verzamelaar geworden van kennis en moet die goed organiseren. De basis van

het varkens houden blijft een goed algemeen vakmanschap, maar de varkenshouder moet dat aanvullen met een ruime dosis maatschappelijke en financiële kennis. Daarnaast is er een serie nieuwe competenties bijgekomen, zoals: sociale vaardigheden, personeelsmanagement, stressbestendigheid en organisatietalent. Om dat allemaal in goede banen te leiden heeft de ondernemer adviezen nodig. Goede adviezen mogen volgens Hogenkamp 100 euro per uur kosten (zie kader).

De advieskosten zijn nu nog vaak verbonden aan geleverde diensten op producten, zoals aanvoer. Dan geldt de vuistregel dat ongeveer 1 procent van de voerkosten opgaat aan begeleiding en voorlichting. Goede gespecialiseerde advisering kan in de toekomst niet meer op deze manier bekostigd worden, meent Hogenkamp. Het consequent opnemen van de advieskosten in het voer gaat ten koste van concurrentie op de 'adviesmarkt'.

Hogenkamp voorziet een tweedeling in adviseurs: de specialisten en de verzamelaars. Een specialist bezit gedetailleerde kennis die hij op commerciële basis kan inzetten. Een verzamelaar daarentegen is meer een bedrijfsbegeleider; hij beschikt over minder inhoudelijke kennis maar heeft veel aandacht voor sociale en regionale aspecten en bindt op deze wijze klanten aan zich.

### Varkenshouder verandert

Hogenkamp verwacht dat Nederland in de toekomst mogelijkheden biedt voor zo'n 2.000 varkensbedrijven met in totaal 10 miljoen varkens. Daarnaast is er ruimte voor 1.000 varkensbedrijven die vooral inspelen op diverse niches. De adviseurs moeten zich daarop instellen. Deze krijgt op de bedrijven contacten met zowel de eigenaar als de medewerkers. De eigenaar zal niet meer automatisch degene zijn met wie de adviseur het bedrijf opgaat, dat zullen de diverse bedrijfsleiders zijn. Ook gespecialiseerde medewerkers op bedrijven hebben behoefte aan advies, maar weer op een ander niveau dan de bedrijfsleiders. Met de eigenaar zal de adviseur afspraken of prestatiecontracten voor bedrijfsbegeleiding vastleggen en de contacten zullen zich beperken tot af en toe een voortgangsgesprek. Dit vereist een flexibeler opstelling van adviseurs en leidt tot een kritischer beoordeling van die adviseur door de ondernemer. De in een krimpende sector steeds eenzamer wordende gespecialiseerde adviseur zal kennis

met nog meer diepgang dan voorheen moeten kunnen leveren aan minder mensen in de sector. Deze ogenschijnlijk tegenstrijdige taak zal steeds meer uitgevoerd worden in samenwerking met andere adviseurs om de groeiende bedrijven zo goed mogelijk van adviesdiensten te kunnen voorzien.

### Adviseur, coach, sparringpartner en inspirator

Han van Tellegen van adviesbureau VMR benadrukte in zijn lezing de verandering die adviseurs doormaken van verkoper naar ondernemersontwikkelaar. De adviseur zal zelf steeds kritischer moeten vaststellen met welke bril hij/zij kijkt naar het adviseurschap: ben ik een verkoper of ben ik een klantmanager en ondernemersontwikkelaar? Bij beide profielen passen verschillende competenties. Ben ik een technisch specialist of een coachende adviseur? Kan ik goed samenwerken met andere adviseurs, heb ik organisatietalent en ben ik stressbestendig als adviseur op steeds complexer wordende bedrijven? Hoe sta ik ten opzichte van sociaal-maatschappelijke ontwikkelingen? Deze aspecten vormen de basis voor afspraken met ondernemers over contactmodellen voor regelmatig overleg op strategisch en operationeel niveau. In deze afspraken kunnen beide partijen de wederzijdse verwachtingen vastleggen. Verwachtingen over de inbreng van de adviseur, maar ook over de flexibiliteit die nodig is bij ondernemers om buiten de eigen kaders te willen kijken, om zo zichzelf en het bedrijf verder te kunnen ontwikkelen. De adviseur wordt op deze wijze de coach van een veranderingstraject van de ondernemer en een sparringpartner en inspirator.

### Bezinning

Veel zaken zijn nog niet duidelijk bij deze toekomstblikken. Hoe om te gaan met het spanningsveld tussen coaching en commercie? Voor onafhankelijke adviseurs geldt dat succes omzetverlagend werkt en er geen sprake is van een langdurige relatie met een afnemer. Verkoopcijfers zijn gemakkelijk te analyseren, adviesdiensten in veel mindere mate. Hoe snel zal advies losgekoppeld worden van omzet? Van de aanwezige Agrivaknetleden was slechts 10 procent gewend om regelmatig een factuur op te stellen voor adviesdiensten. Adviseurs en hun begeleiders hebben nog veel zaken om zich op te bezinnen, leek de conclusie van deze studiemiddag.

## De prijs van een goed advies

Een goede specialist in loondienst kost (incl. de overheadkosten van een bedrijf) 100.000 euro per jaar. Dat komt neer op 2.500 euro per week (40 werkweken per jaar). Per week kunnen ongeveer 25 effectieve adviesuren in rekening worden gebracht. Het advies kost dan 100 euro per uur.

Bron: Berekening volgens Johnny Hogenkamp, varkenshouder en agrarisch ondernemer van het jaar 2006.

