Bedrijfsadviseur Jan Breembroek:
'Adviseur wordt steeds meer procesbegeleider'

Luisteren, vragen aanvoelen

Doorvragen en goed kunnen luisteren: twee onmisbare eigenschappen voor een goede adviseur. Vakkennis is belangrijk, maar al lang niet meer voldoende om veehouders van dienst te kunnen zijn.

tekst **Tijmen van Zessen**

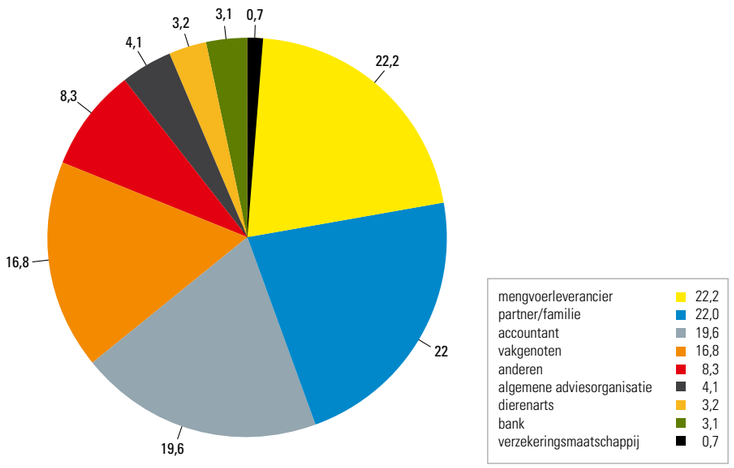
'Een goede adviseur kan met alle ondernemers overweg. Hoe makkelijker de adviseur kan schakelen, des te succesvoller het advies', zegt Jan Breembroek, voorzitter van de Vereniging Agrarische Bedrijfsadviseurs (vab). 'Naast kennis van vakinhoudelijke zaken en kunde van het organiseren van een adviesproces is het kunnen omgaan met mensen belangrijk. Daarvoor moet de adviseur kunnen schakelen, want mensen zitten heel verschillend in elkaar. Denk maar aan hoe mensen omgaan met een nieuw apparaat dat ze gekocht hebben. De een pakt het uit en leest eerst uitvoerig de gebruiksaanwijzing, de ander gaat direct met het apparaat aan de slag. De eerste wil informatie op basis van feiten, wil zekerheid, terwijl de tweede bijvoorbeeld meer wil horen van iemand uit de buurt. In de kern zijn dit de twee uitersten waar een adviseur mee te maken krijgt.'

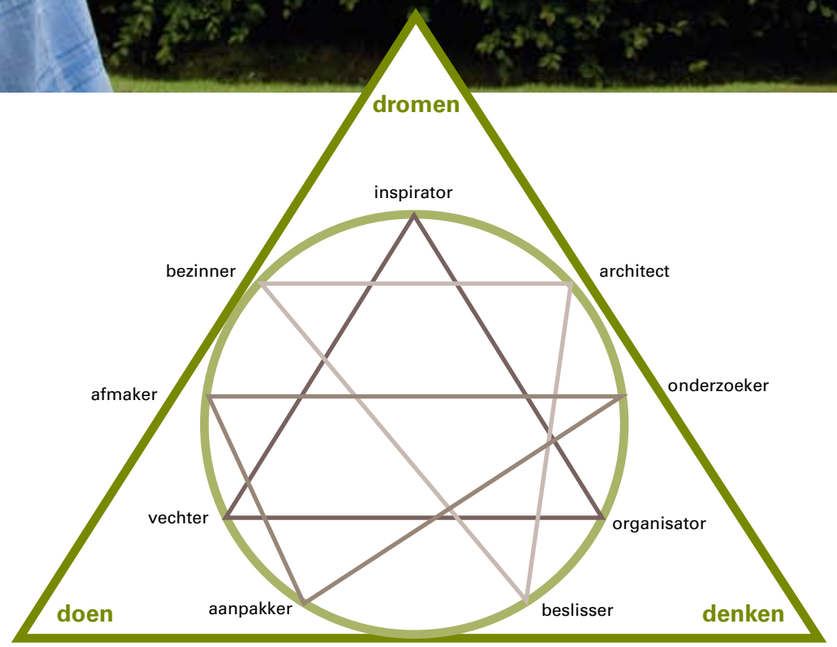
Vertrouwensrelatie

Veehouder en adviseur moeten op dezelfde golflengte zitten, anders komt een advies niet tot zijn recht. Daarom is adviseren volgens Breembroek veel minder 'u vraagt, wij draaien', maar 'u vraagt, wij vragen door'. 'De adviseur wordt steeds meer een procesbegeleider in plaats van een deskundige. Dat betekent dat hij ook andere specialisten inschakelt. Wil een ondernemer een stal bouwen, dan hoort daar een visie bij hoe hij de komende jaren verder wil met zijn bedrijf.'

De vab onderscheidt twee soorten adviseurs: de vakspecialist en de procesbegeleider. Is de stijl van adviseren niet afhankelijk van het werkveld (bijvoorbeeld voeding of economie) van de adviseur? Volgens Breembroek niet per se, al bestaat zijn vereniging vab voornamelijk uit adviseurs van accountantskantoren, banken en standsorganisaties. Voeradviseurs en diergezondheidsadviseurs zijn meer aangesloten bij het zestig jaar oude Agrivaknet. Voorzitter van die vereniging is Wim Thielen. 'Luisteren is het belangrijkst voor de adviseur. Samen met de aanwezige kennis en ervaring stelt dat hem in staat de juiste vragen te stellen.'

Figuur 1 – Wie beschouwt de veehouder als zijn belangrijkste adviseur? (bron: AgriDirect)





Ook Thielen noemt het belang van met mensen om kunnen gaan en de verschillen die bestaan tussen ondernemers. 'De adviseur moet een vertrouwenspersoon kunnen worden en tegelijkertijd zakelijk gericht zijn, omzet kunnen maken.' Gaan die twee – de vertrouwensrelatie en het commerciële belang – goed samen? 'Ik vind van wel. Tegen de laagste prijs verkopen kan iedereen, veehouders weten dat de advieskosten van een rantsoen verwerkt zijn in de prijs voor hun product.'
Els Van Looveren (zie kader pagina 30) is voedingsadviseur rundvee bij Aveve en heeft met die combi evenmin moeite: 'Als de klant zich niet goed zou voelen

Figuur 2 – Het ondernemerswiel maakt inzichtelijk welk type ondernemer iemand is (bron: ZLTO)

Els Van Looveren: ‘Een adviseur moet groeien in zijn vak’

‘In mijn vak is het belangrijk om te kijken naar de koeien, naar conditie, de mest, naar celgetalgegevens of de mpr-uitslag. Met de voederwaardeanalyse leg ik de basis in het rantsoen’, zegt Els Van Looveren, nu drie jaar voedingsadviseur rundvee bij Aveve Veevoeding. Van Looveren maakt een analyse van de snelheid van het rantsoen aan de hand van een computerprogramma waarin ze de voederwaarden invoert.
Maar vakkennis en techniek zijn niet de enige zaken die tellen: ‘Een rantsoen samenstellen kan iedereen met de juiste opleiding, voor een goed advies is het de ervaring die het verschil maakt. De ene klant wil veel melk onder de koeien, de ander hoge gehalten. En op bedrijven zonder krachtvoercomputer is het niet handig om individuele krachtvoerverstrekking te adviseren. Dat soort zaken moet je kunnen aanvoelen. Een adviseur moet groeien in zijn vak.’
Aveve geeft adviseurs een gedegen opleiding voor ze het veld in gaan. Tijdens het eerste bezoek is het volgens Van Looveren zaak om door vragen te stellen een beeld te krijgen van een veehouder. Het opbouwen van een vertrouwensrelatie is volgens haar erg belangrijk. ‘Als ik zelf een adviseur aan huis krijg, dan volg ik het advies alleen op wanneer ik het gevoel krijg dat we een gezamenlijk doel nastreven. Wij kunnen niet alles oplossen. Als er een probleem is met bijvoorbeeld celgetal werken we ook wel samen met de dierenarts en eventueel met iemand van de zuivelafnemer. We stemmen dan onze adviezen op elkaar af.’

bij mijn advies, keert hij zich tegen mij. Ik probeer zeker niet iets te verkopen wat de klant niet wil; je zet jezelf daarmee buitenspel.’

Voeradviseur belangrijk

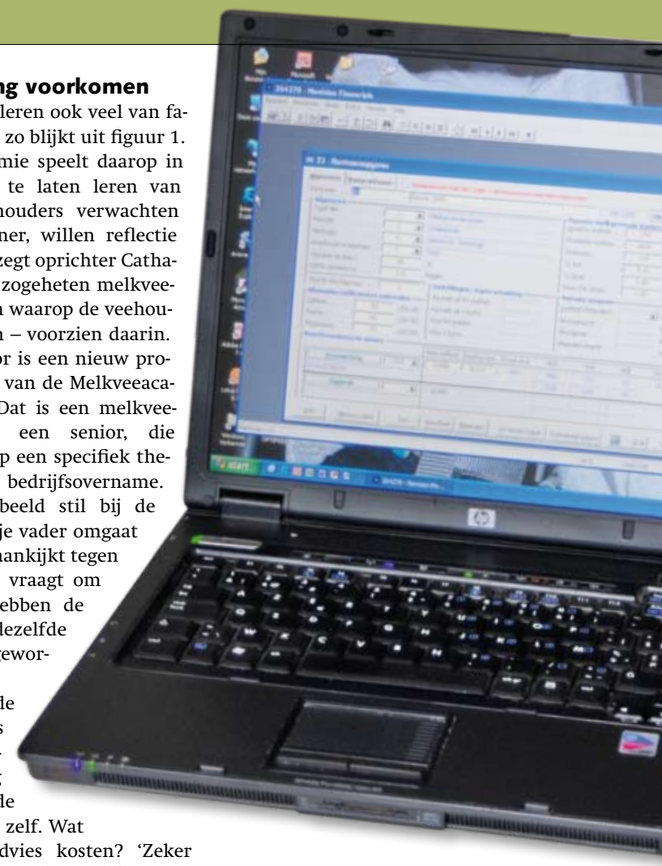
Commercieel belang of niet: de voerleverancier is de populairste adviseur op het boerenerf. Dat bleek vorig jaar uit een analyse van marktonderzoeksbureau AgriDirect (figuur 1, pagina 28), die dit najaar een vervolg krijgt. Volgens Thielen is de voerleverancier de populairste adviseur omdat hij moet ‘scoren’. Veehouders betalen de hoogste nota aan de voerleverancier. ‘Varkenshouders betalen al snel 200.000 tot 300.000 euro en rundveehouders 30.000 euro. Des te groter de kostenpost, des te kritischer de veehouder. Bovendien stapt een veehouder makkelijk over naar een voerconcurrent, zodat veevoerbedrijven alles in het werk stellen hun klanten te behouden.’
Gemiddeld scoorden adviseurs een waardering van 7,4, waarbij de mengvoerleverancier een 7,8 en de accountant en de bank een 7,1 kregen. Weinig spreiding, maar op onderdelen hebben sommige partijen nog wel wat te verbeteren, stelt Thieu Hendriks van AgriDirect. ‘Zo bleek dat accountants de overzichtelijkheid van hun facturen kunnen verbeteren.’

Denkers, doeners, dromers

Melkveehouders verwachten een concreet en eerlijk advies, vertelt Paul Monincx, manager bedrijfsadvies bij ZLTO. Het moet hen helpen de juiste afweging te maken; niet alleen als het gaat om het maximale saldo per kilo melk, maar ook – en zelfs steeds vaker – wanneer het draait om strategisch advies. ZLTO geeft in haar werkgebied jaarlijks 1250 tot 1500 strategische adviezen, gemeten over alle sectoren. ‘Een veehouder moet zich in het advies kunnen herkennen: “Wat is voor mij belangrijk?”’
Via het zogeheten ondernemerswiel (zie figuur 2, pagina 29) maakt ZLTO inzichtelijk welke aandachtsgebieden op een bedrijf aandacht verdienen. Dat kan zijn op het vlak van arbeid, financiën of innovatie. Vervolgens stelt de adviseur een ondernemersprofiel op. ‘Dat maakt je bewust van wat voor type je bent. We onderscheiden denkers, doeners en dromers. Het ene is niet per definitie beter dan het andere, als mensen hun minder ontwikkelde eigenschap maar compenseren. Stel dat iemand heel hard werkt. Die zou best eens kunnen vergeten na te denken over de toekomst.’
Dat klinkt nog niet heel concreet. ‘Het strategisch advies bevat concrete actiepunten zoals het zoeken naar mogelijkheden voor samenwerking of het op orde brengen van vakmanschap. Wij praten veelal over ondernemerscoaching in plaats van advisering. Het gaat om de continuïteit, een coach stelt zich als spiegel op en herinnert de ondernemer later aan gemaakte afspraken. Een coach herkent waarom bepaalde zaken niet van de grond komen.’

Foute beslissing voorkomen

Maar veehouders leren ook veel van familie en collega’s, zo blijkt uit figuur 1. De Melkveeacademie speelt daarop in door veehouders te laten leren van elkaar. ‘Melkveehouders verwachten een gesprekspartner, willen reflectie met een collega’, zegt oprichter Catharinus Wierda. De zogeheten melkveecafés – momenten waarop de veehouders samenkomen – voorzien daarin. De melkveementor is een nieuw product uit de koker van de Melkveeacademie. Wierda: ‘Dat is een melkveehouder, meestal een senior, die collega’s coacht op een specifiek thema, bijvoorbeeld bedrijfsovername. Hij staat bijvoorbeeld stil bij de vraag hoe je met je vader omgaat of hoe je partner aankijkt tegen de overname. Hij vraagt om reflectie. Vaak hebben de mentoren met dezelfde onderwerpen geworsteld.’
Waar vroeger de voorlichting gratis was, zijn de kosten tegenwoordig geheel voor de ondernemers zelf. Wat mag een advies kosten? ‘Zeker voor een strategisch advies geldt dat het moeilijk is om voor te rekenen wat een advies oplevert. Je kunt niet zeggen: het kost je 3000 euro en het levert 15.000 euro op. Klanten vinden dat lastig’, zegt Monincx. Jan Breembroek vult hem aan: ‘Veehouders vinden advies al snel te duur. Maar wat is een advies van een paar duizend euro in een bouwproject van enkele tonnen waarmee je een verkeerde beslissing voorkomt?’ |



Roel van Ee: ‘Het blijft mensenwerk’

‘Een goed advies brengt het bedrijf van de melkveehouder op een hoger plan. Dat kan zijn in het kader van vruchtbaarheid, melkproductie of de overweging om wel of geen quotum te kopen’, zegt Roel van Ee, verkoopleider rundvee bij voerfirma Arkervaart Twente, die vorig jaar volgens onderzoek van AgriDirect de meest tevreden klanten had. ‘Een goed advies begint met een goede voorbereiding, wordt goed overgebracht en is uitvoerbaar. Je kunt een klant niet adviseren om te gaan weiden als zijn huiskavel te klein is. En in het overbrengen van het advies kun je ook niet overal op dezelfde manier te werk gaan; de ene veehouder is dominant, de ander stelt zich onderdanig op.’
De crux van het vak is volgens Van Ee het kunnen aanvoelen wat een veehouder wil. ‘De een wil continu geprikkeld worden, de ander vindt het runnen van het bedrijf allemaal niet zo spannend en zegt zich verder prima te redden. Dan moet je niet blijven drammen op een te laag eiwitgehalte. Dat is het mooie van dit vak; het blijft mensenwerk. Boeren zijn niet in te delen in een categorie, het is allemaal maatwerk. Dat kan een adviseur lastig vinden, maar dat is een gegeven. Natuurlijk zit er wel een algemene lijn in; anderhalf jaar geleden met de hoge melkprijs sprak niemand over voerkosten, nu moet er volop gesneden worden in kosten.’
Het commercieel belang van voer verkopen is volgens de verkoopleider niet strijdig met het kunnen leveren van een objectief advies. ‘In het verleden zeiden boeren nog wel eens: “Dat is goed voor de zaak zeker?”’ Wij weten drommels goed dat we afgerekend worden op resultaat, dat komt toch telkens weer naar voren.’