

# SUCCESVOL GROEIEN DOOR ZELFINZICHT

Dit najaar bracht Wageningen Universiteit het onderzoeksrapport 'Verschillen tussen meer en minder succesvolle groeiers in de melkveehouderij' uit. Sake Kooistra, stafmedewerker agrarische bedrijfskunde bij Alfa Accountants en Adviseurs in Wageningen was betrokken bij het onderzoek en vertelt wat ondernemers van de onderzoeksuitkomsten kunnen leren.

**W**ageningen UR bestempelde ondernemers die bedrijfs-groei wisten te combineren met een duidelijke stijging van het economische resultaat als 'succesvolle groeiers'. De 'minder succesvolle groeiers' zagen de groei daarentegen gepaard gaan met een duidelijke daling van het resultaat. (Het onderzoek besloeg de periode 2002 – 2009). Maar waar ligt het nu aan dat het ene bedrijf wel rendement

maakt op de investering en het andere niet? De Wageningse onderzoekers hadden enkele jaren nodig om het antwoord opgehelderd te krijgen. Een paar belangrijke conclusies uit het onderzoek zijn: de succesvolle groeiers zijn meer gefocust op economie en arbeidsefficiëntie. Verder zijn het zeer hard werkende ondernemers die extra uren maken niet schuwen. De minder succesvolle groeiers zijn sterker sociaal gericht. Zij leggen meer nadruk op tijd voor gezin en vrije tijd, schakelen vaker adviseurs in en hechten meer waarde aan personeelsmanagement en contacten met de omgeving.

Sake Kooistra kan zich redelijk vinden in het geschetste beeld van beide groepen ondernemers. "Zeker wanneer je de extremen binnen beide groepen bekijkt, is dit beeld voor adviseurs herkenbaar." Een belangrijke les uit het onderzoek is dat ondernemers meer succesvol kunnen groeien wanneer zij hun persoonskenmerken kennen en daar handig gebruik van maken. (Zie kader voor tips).

## Ken jezelf

Het onderzoek van Wageningen UR maakte onder andere gebruik van een persoonlijkheidstest waarmee ondernemers kunnen testen in welke mate zij beschikken over de eigenschappen van de 'succesvolle groeier' (zie voor de zelftest [www.succesvolgroeien.nl](http://www.succesvolgroeien.nl)). Kooistra: "Wij gebruiken binnen onze organisatie een vergelijkbare test voor het in kaart brengen van de persoonlijkheidskenmerken. Zo'n test brengt in beeld hoe iemand in elkaar zit. Het maakt bespreekbaar wat

wel en niet past bij een bepaalde ondernemer en zijn bedrijf. Denk dan bijvoorbeeld aan communicatie met personeel (en meewerkende gezinsleden) en bedrijfsomvang. Tot nu toe worden dit soort tests bij Alfa Accountants en Adviseurs voornamelijk toegepast in de tuinbouw en fruitteelt, maar naar aanleiding van de uitkomsten van dit onderzoek zijn we deze nu ook gaan inzetten in de melkveehouderij." Niet alleen voor veehouders maar ook voor hun adviseurs is zo'n test vaak een eyeopener, aldus Kooistra. "Financieel adviseurs willen zich nog wel eens erg richten op het financiële plan, zonder zich volledig bewust te zijn van de vraag of de competenties van de ondernemer wel bij het plan passen."

## Zelftest maakt problemen bespreekbaar

Ook Kooistra ziet soms dat het een ondernemer niet lukt een onderdeel van het bedrijfsplan succesvol ten uitvoer te brengen. "De precieze oorzaak daarvan is vaak lastig te achterhalen. Maar uit de persoonlijkheidstest blijkt vaak dat de oorzaak bij de karaktereigenschappen van de ondernemer moet worden gezocht." Verder maakt de test problemen bespreekbaar. Kooistra haalt het voorbeeld aan van een vader en een zoon, die beiden totaal andere ideeën hadden over hoe het bedrijf moest worden voortgezet. In het dagelijks werk leidde dat tot irritaties. Een persoonlijkheidstest maakte het probleem bespreekbaar waarna er een veel betere verstandhouding ontstond. Dit leidde er uiteindelijk toe dat beiden, in goede harmonie, afzonderlijk verder gingen. Tenslotte moet iedereen zich realiseren dat er meer wegen naar Rome leiden, benadrukt Kooistra. Neem soortgelijke bedrijven met dezelfde bedrijfsopzet,

omvang en intensiteit en toch draaien zij allemaal verschillend. Uit dit onderzoek blijkt dat de reden daarvoor vooral bij de ondernemer gezocht moet worden. "Een financieel gezonde basis waarmee continuïteit van het bedrijf kan worden gewaarborgd vind ik belangrijk maar de wijze waarop dat gebeurt, wordt bepaald door de veehouder." Een veehouder erop

attenderen dat hij rijdt in een veel te grote en dure Fendt en dat hij het werk ook met een Zetor had aangekund heeft dan ook weinig zin. Die veehouder rijdt waarschijnlijk een Fendt om dezelfde reden waarom sommige adviseurs in een BMW rijden en niet in een Skoda. Als de keuzes goed overdacht zijn, is er geen reden om van de investering af te zien. <

## Tips van Sake Kooistra

### Voor 'succesvolle groeiers'

- 'Succesvolle groeiers' zijn sterk gefocust op hun doel en hebben weinig oog voor hun omgeving. Als je met burens te maken hebt, kan dit nadelig uitpakken. Het advies voor dit type groeier is om nadrukkelijk rekening te blijven houden met de directe omgeving. De omgeving wordt voor groeiende ondernemingen steeds belangrijker.
- De succesvolle groeiers bleken voor de groeistap niet de succesvolste; zij hadden het minste te besteden. Zij waren hierdoor gewend om de tering naar de nering te zetten. Na de investering was hun positie sterk verbeterd. Het onderzoek maakt echter niet duidelijk of zij de tijd mee hadden. In tijden van economische tegenwind had de investering ongunstiger kunnen uitpakken. Na 2015 moet rekening worden gehouden met grotere prijsfluctuaties waardoor het risico op liquiditeitsproblemen toeneemt voor bedrijven die gewend zijn te werken met krappe budgetten. Het advies is om de liquiditeit goed 'in the picture' te houden (wat komt erin en wat gaat eruit) en voldoende financiële buffer te creëren.
- Kijk kritisch naar de arbeidsbelasting na de uitbreiding. Uit het onderzoek blijkt dat succesvolle groeiers niet bang zijn voor extra uren werk. Vraag is echter hoe lang zij dit volhouden? Gezondheid is tenslotte onbetaalbaar.

### Voor 'minder succesvolle groeiers'

- Volgens het onderzoek maakten deze ondernemers meer gebruik van reflectie van anderen en maakte men meer gebruik van adviseurs. Deze ondernemers moeten ervoor zorgen dat zij zélf het plan maken en dat niet overlaten aan hun accountant. Sommige ondernemers vinden het wel gemakkelijk dat het plan voor hen gemaakt wordt. Dit is ongewenst, de ondernemer is en blijft altijd verantwoordelijk voor zijn eigen plan.
- De minder succesvolle groeiers gaven in het onderzoek aan dat zij de touwtjes niet helemaal strak in handen hadden tijdens de groeifase. Hierdoor verloren zij enigszins de controle op de bouw. Een oplossing kan zijn om tijdens de bouw een bouwcoördinator in te schakelen.
- Ondernemer en bedrijf moeten op elkaar zijn afgestemd. Dit betekent dat er keuzes moeten worden gemaakt. Bijvoorbeeld op het gebied van mechanisatie komt het voor dat een nieuwe maaier wordt aangeschaft, terwijl het maaien toch wordt uitbesteed aan de loonwerker omdat de boer er op dat moment niet aan toe komt. Dit zijn dubbele kosten.
- Focus vooral op rendement en arbeidsefficiëntie verhogende uitbreidingen. Maak u doelen concreet en meetbaar, en monitor de resultaten regelmatig.
- Breng uw eigen competenties eens in beeld, zo weet u waar uw sterke en zwakke punten liggen en kan daarmee rekening worden gehouden bij de bedrijfsvoering.



### Rendement op de groeistap

De succesvolle groeiers bleken voor de groeistap niet de succesvolste; zij hadden het minste te besteden. Zij waren hierdoor gewend om de tering naar de nering te zetten.

Foto: Marcel Bekken