

“Na tien jaar moet je de boel opnieuw organiseren”

Jaap Hermans, Gebroeders Hermans, Maasbree

Hoe hou je jezelf scherp? Dat is een belangrijke vraag die Jaap Hermans, bedrijfsleider op het bedrijf dat hij samen met zijn broer en neef runt, zichzelf regelmatig stelt. Nu ze gezamenlijk het bedrijf al ruim tien jaar runnen, is het volgens hem tijd om weer eens goed te kijken of de manier waarop wordt gewerkt nog logisch is.

LES 1

Mensen moeten elkaar corrigeren

“Hier in het bedrijf hebben we, al werken we met twintig mensen, een heel platte organisatie. Het betekent dat iedereen een grote eigen verantwoordelijkheid heeft. Dat past ook wel, want we hebben een grote groep trouwe werknemers, die hier al jaren actief zijn. De gemiddelde leeftijd van ons personeelsbestand is daarom met veertig jaar relatief hoog. Maar daar past dus ook veel zelfstandigheid bij. Met werknemers die gespecialiseerd zijn in bepaalde werkzaamheden, bij ons noodzakelijk, omdat we als tuinbouwloonbedrijf met heel veel bijzondere machines werken. Om die goed te bedienen, moet je veel kennis hebben. Het gevolg is wel dat veel mensen veel meer van de machines weten dan ik zelf. Met het uitvoeren van werkzaamheden hoeft en kan ik me dus niet bemoeien. Maar juist daarom is het zo belangrijk dat ze veel van elkaar leren. Dat ze elkaar ook corrigeren als zaken niet gaan zoals het moet. In het begin was dat voor mij wel lastig. Na het zeer plotseling overlijden van mijn vader moesten we met zijn drieën - Joop, Arno en ik - plotseling het bedrijf overnemen. Als jonkie is dat best lastig tussen al die ervaren mensen, want ik kon best wel trekker rijden, maar hoe dat in de praktijk ging, wist ik ook niet.”

LES 2

Na tien jaar is het tijd voor een frisse wind

“Inmiddels doe ik alweer meer dan tien jaar het bedrijf samen met mijn broer en neef. We zijn dus al weer aardig vastgeroest in de manier waarop we werken. In het begin verander je veel omdat je nieuw bent en je nieuwe ideeën meebrengt. Maar nu we tien jaar verder zijn, merk je dat je vastgroeit in de manier waarop je werkt. Ik merk dat het heel moeilijk is om dat te doorbreken, terwijl iets wat je tien jaar geleden hebt bedacht als beste systeem dat nu helemaal niet meer hoeft te zijn. Maar als iedereen gewend is om op

een bepaalde manier te werken, is het heel lastig om dat te veranderen.”

“Het is wel iets waar we nu veel over nadenken. Misschien dat het invoeren van een digitale werkbon een aanleiding kan zijn om het anders aan te pakken. Dan moet je toch opnieuw de hele werkwijze bekijken en kun je zaken misschien aanpassen. Voor ons zou het wel goed zijn, want je merkt dat het anders moeilijk is om zo'n stap te zetten. Het is dan toch te gemakkelijk om gewoon op dezelfde manier door te gaan.”

LES 3

Overleggen doen we gewoon tussendoor

“De werkorganisatie zoals we die nu hebben, is vanzelf zo gegroeid. Toen ik in het bedrijf kwam nadat mijn vader was overleden, had ik nog geen idee wat ik wilde gaan doen. Ik kwam net van school en ging in het bedrijf om mijn moeder te helpen. Die deed de administratie en daar kwam ze gewoon een handje te kort. Zo ben ik op kantoor terecht gekomen, terwijl mijn broer Arno veel meer de technische man is en vooral de werkplaats doet en met de machines bezig is. Onze neef Joop, de derde vennoot in het bedrijf, zit vooral op de weg. Die gaat veel klanten langs en is belangrijk voor het binnenhalen van werk. Maar als het nodig is, zitten zij ook gewoon op de trekker. Het is namelijk wel ontzettend belangrijk dat we onze eigen mensen zoveel mogelijk aan het werk hebben. Zelf ben ik eigenlijk de enige die daar niet aan toe komt.”

“Hoewel we dus een duidelijke scheiding hebben van het werk dat we doen, hebben we geen vaste overlegmomenten. Dat gaat allemaal een beetje tussendoor. En dan bespreken we best veel. Al merk je ook wel eens dat het ook niet altijd werkt. Dan moet je iets bespreken, maar dan komt het er niet van. Als het dan op tafel komt, denk je wel: dit had eerder moeten gebeuren. Een gezamenlijk overleg plannen we eigenlijk nooit. En toch weten we wel goed waar we naar



toe willen. Maar echt plannen maken, over waar we over een paar jaar willen staan, daar komen we niet aan toe. Daarvoor zou het misschien wel goed zijn om toch af en toe op een afgesproken moment bij elkaar te gaan zitten."

LES 4

In tien jaar is het aantal klanten gehalveerd en dat gaat door

"De komende jaren moet er niet alleen in het bedrijf veel veranderen, ook bij onze klanten verandert er veel. We zien dat de schaalvergroting heel hard gaat. Dat is tegenwoordig al geen rechte lijn meer, maar gewoon een curve die omhoog loopt. Voor ons is dat soms wel eens een probleem, want bedrijven komen op een omslagpunt dat ze zo groot worden dat ze werkzaamheden zelf gaan doen. Ze hebben dan het personeel en ook de kennis. Dan rekenen ze gemakkelijk naar zichzelf toe en schaffen toch die machine aan. We zien dat nu bij de aspergeteelt. Bedrijven die daar boven de vijf hectare komen, zijn zo groot dat ze zich heel anders moeten organiseren met personeel en uitvoering van het werk. Als ze die slag hebben gemaakt, gaan ze gauw een stap verder en groeien ze door. Als ze dan ook nog met veel subsidie apparatuur met GPS daarop kunnen aanschaffen, is de investering gauw gedaan. Vooral als ze dan ook nog gemakkelijk de zzp'er die kennis heeft van de apparatuur gemakkelijk kunnen inhuren.

Voor ons is dat wel eens lastig, want vroeger was dat vakkundige personeel één van de dingen waarmee je je kon onderscheiden. Nu profiteren we zelf ook regelmatig van zzp'ers die gaten kunnen vullen, maar tegelijk vormen ze ook een

concurrent voor je bedrijf. Wat we daaraan doen? Proberen om ze slim in te huren en te zorgen dat ze op de tijd dat ze anders concurreren bij jou aan de slag zijn. Op die manier kun je als bedrijf toch de toegevoegde waarde houden."

LES 5

Wij moeten anderen werk uit handen nemen

"De specialisatie van bedrijven is een bedreiging, maar geeft ons ook kansen. Daar zijn we ook echt mee bezig. Joop, die veel op de weg zit, is bij de bedrijven echt op zoek naar de werkzaamheden waarmee we het bedrijf kunnen helpen. Daar zijn ook mogelijkheden voor nu bedrijven groter worden en zich steeds meer concentreren op hun core business. Daar verliezen we dan misschien werk, maar er ontstaan ook mogelijkheden. Een mooi voorbeeld is de bietenteelt. Heel veel bedrijven hebben in hun vruchtwisseling nog bieten, maar hebben daar geen aandacht voor. Dat is iets wat we op verschillende bedrijven helemaal uit handen hebben genomen. Van de zaaibedbereiding tot het oogsten doen we het dan helemaal in eigen beheer. Voor ons een mooie manier om hen werk uit handen te nemen en werk naar ons toe te halen. Dat luistert best nauw, want zeker in de bieten moet je met de onkruidbestrijding rekening houden met de volgteelten. Daarom is dat iets wat we helemaal aan de werknemer over laten. Die regelt het allemaal zelf en heeft ook overleg met de vertegenwoordigers van de handel over de beste middelen. Dat is iets wat we wel hebben moeten leren. Dat als er vertegenwoordigers zijn, we ook de mannen van de spuitmachine erbij halen, zodat zij direct geïnformeerd worden."

Een systeem dat tien jaar geleden het beste was, hoeft dat nu helemaal niet meer te zijn.





Jaap Hermans

Na het plotseling overlijden van zijn vader in 2001 kreeg Jaap Hermans die net klaar was met school en zich in het bedrijf aan het oriënteren was, de bedrijfsleiding vanzelf in handen. Al snel was hij degene die op kantoor zijn moeder assisteerde. In 2002 nam hij samen met zijn broer Arno en neef Joop het bedrijf echt over van zijn moeder en oom. Het bedrijf is gevestigd in Maasbree en gespecialiseerd in de vollegrondsgroenteteelt. De laatste jaren breidt het werkgebied zich uit door de bedrijven die zich specialiseren en in een groter gebied land huren. Tot in Duitsland worden de klanten achterna gereisd.

LES 6

Kennis van grond benutten

“De komende jaren zal de relatie met de klant wel veranderen. Niet alleen omdat ze groter worden, maar ook omdat we steeds meer informatie gaan verzamelen die we kunnen gebruiken. We onderzoeken nu al de mogelijkheden om op perceelsniveau allerlei gegevens vast te leggen. Dat kun je dan gebruiken om de klant te adviseren en werk nog beter op de grond af te stemmen. Voor ons zal de kunst zijn om die kennis van de grond en de teelt te benutten. Je ziet dat nu ontstaan bij de bemesting in combinatie met de bodemscan. Dat moeten we de komende jaren zeker kunnen uitbreiden.”

LES 7

Zo lang er overmechanisatie is, blijft de prijs onder druk

“Naast het overnemen van de teelt proberen we ook door samenwerken een betere positie te krijgen om onze verdiensten op peil te houden. Zo hebben we voor het rooien een samenwerking met loonbedrijf Reintjes uit Veulen. Dat huurt onze machine als er daar moet worden gerooid. Het mooie is dat dit bedrijf net in een andere regio zit en dus in een andere ophaalronde valt. We kunnen de machine daardoor veel efficiënter inzetten.

Als sector zullen we de komende jaren veel meer moeten samenwerken of fusies aan moeten gaan, want als we blijven concurreren, reddend we het niet. Vooral samenwerken is vaak lastig, want dat betekent geven en nemen. Vooral het geven blijkt vaak moeilijk. Daar zie je heel veel samenwerkingen op stranden. Toch zal het wel moeten, wil je overleven. Als we dat niet doen, blijft de overmechanisatie in stand en weet je dat je blijft concurreren en dat de prijs onder druk blijft. Gelukkig merk je nu wel dat de samenwerking tussen bedrijven al veel beter is dan vroeger.”

LES 8

Elders in de keten wordt het geld verdiend

“Een probleem is natuurlijk dat klanten van loonwerkers verward zijn. Er is zoveel concurrentie dat het serviceniveau

heel hoog is. Zeker bij machines waar een grote overcapaciteit is, weet je dat de prijs laag is. Daarin gaan we soms ook wel te veel mee met de klanten. Wat dat aangaat, zitten we ook een beetje in hetzelfde schuitje. Je weet dat als je geld wilt verdienen je helemaal voor of helemaal achter in de keten moet zitten. Bij ons betekent het dat de zaadbedrijven en de plantenkwekers en achteraan de grootwinkelbedrijven het geld verdienen. Alles daar tussenin zit klem en moet het scherp doen.”

“Voor ons is het de kunst om het werk zo efficiënt mogelijk te doen. Dat houdt in zoveel mogelijk uren per machine maken, ook al betekent dit dat een klant soms moet wachten. Het vervelende is natuurlijk dat dan altijd de meegaande klanten het slachtoffer zijn. Die willen meedenken, maar het betekent dat degenen die wat harder piepen beter af zijn. Daar moet je wel op letten en toch zorgen dat je soms die meegaande klant gewoon op een mooi punt in de planning houdt.”

“Bij de planning is het ook zo als ik al eens iemand in Grondig heb zien zeggen: een goede planning moet moeizaam gaan, anders is er overcapaciteit. Dus als je moeite moet doen om met je machines en mensen al het werk gedaan te krijgen, gaat het goed. Ook al moeten klanten dan soms inschikken.”

LES 9

Een prijsdaling van twintig procent wordt zo geaccepteerd, maar wij moeten vechten voor een procent meer.

“Wat ik wel eens moeilijk te verteren vind, is het gemak waarmee telers zich schikken naar de afnemers, terwijl wij voor elke procent een gevecht moeten leveren. Nu zie je dat ook weer bij de aardappelen. Ik was pas bij een teler die klaagde dat de contractprijs voor zijn aardappelen van tien naar acht cent ging. Een prijsverlaging van twintig procent. Dat wordt zo geaccepteerd onder het motto ‘anders raak ik ze niet kwijt’, terwijl wij voor één of twee procent meer de strijd aan moeten. Gelukkig zijn er ook die het wel waarderen en die kwaliteit en zekerheid vooropstellen en het nooit over prijs hebben. Daar is het altijd prettig werken.”

TEKST & FOTO'S: **Toon van der Stok**