

## Wij moeten altijd scherp rekenen

Wiel Mestrom, *Werktuigen Coöperatie Leudal e.o., Heythuysen*

Geen scherpere rekenaar dan een coöperatiedirecteur, want een coöperatie moet iedereen betalen, stelt Wiel Mestrom, bedrijfsleider van Werktuigen Coöperatie Leudal e.o. in Heythuysen. In zijn bedrijfsvoering staat rekenen voorop, want als hij ergens een hekel aan heeft, dan is het wel werken voor niets. Het succes bewijst zich, stelt hij na ruim dertig jaar vast. "Wij zijn er nog, terwijl veel bedrijven die met lagere tarieven werkten zijn verdwenen."

### ■ LES 1

#### Een coöperatie moet scherp rekenen, want wij moeten iedereen betalen

"Voor ons is scherp rekenen nog veel belangrijker dan voor gewone bedrijven met een ondernemer, want als coöperatie moeten we iedereen betalen. Aan het eind van de maand moet ik als bedrijfsleider ook een salaris hebben. Dat is het verschil met een privéonderneming, waar een eigenaar nog met een lage vergoeding genoeg kan nemen. Ik kan dat niet, want aan het eind van het jaar moet ik het bestuur een sluitende exploitatie laten zien. Rekenen is des te belangrijker omdat je ook te maken hebt met een bestuur dat soms vraagt om bepaalde investeringen. Dat kan, maar dan moeten je klanten er wel voldoende toekomst in zien. Doen ze dat niet, dan durf ik met de cijfers in de hand gerust 'nee' te zeggen, want voor een paar klanten kun je geen grote investeringen doen."

### ■ LES 2

#### Alleen dingen veranderen die wat opbrengen

"Ons kantoor is inderdaad wat verouderd, maar het is nog prima voor ons. We hebben voldoende ruimte en het past bij ons type bedrijf. Als we wat veranderen, moet het namelijk wat opbrengen, anders heeft het in onze ogen geen zin. Met investeren in gebouwen moet je dus altijd uitkijken. Voor je het weet, heb je te veel mensen op kantoor of een te grote post gebouwen die niets opbrengt. Het is net als de auto waarin je rijdt. Als coöperatiedirecteur kun je niet met een dikke Mercedes voor komen rijden. Het is meer nog dan bij een gewoon bedrijf hún geld, zo redeneren veel klanten. Dit kantoor is dus nog net zoals we het hebben gebouwd." (Met inderdaad dezelfde meubels en hetzelfde interieur als in de jaren negentig, toen Wiel ook voor dit blad werd geïnterviewd; TvdS.)

### ■ LES 3

#### Het oog van de meester is ook bij nieuwbouw belangrijk

"Bewust hebben we twintig jaar geleden voor deze opzet gekozen. Vanuit mijn kantoor kan ik het hele terrein overzien. Als iemand belt, kan ik bijna van elke machine direct

zien of die nog aanwezig is. Maar het werkt ook andersom. Als mensen hier op het terrein aan het werk zijn, heb ik dat in het oog. Vanuit het kantoor kom ik daarnaast direct in de kantine en kan ik zo de werkplaats in lopen. Op die manier heb je altijd overzicht. Dat vind ik belangrijk, want nog altijd geldt dat het oog van de meester belangrijk is. Te vaak zie ik tegenwoordig bij nieuwbouw dat er een groot gebouw wordt neergezet, met voorin een groot kantoor. Maar het overzicht verdwijnt. En als je grote loodsen maakt, krijg je te maken met een grote, inefficiënte ruimte. Want om bij de machines te komen, moet je met rijpaden gaan werken. Of alles staat tegen elkaar en dan moet je alles heen en weer rijden. Daarom hebben wij gewoon aan twee van de drie zijden een open kapschuur. Alles staat droog, maar je kunt er altijd bij. Alleen de schuur voor de werkplaats en waar het kleine gereedschap staat, is afgesloten. Dit systeem houdt het goedkoop, terwijl toch alles onder dak staat."

### ■ LES 4

#### Op 1 januari weet ik hoe we gedraaid hebben

"Goedkoop en efficiënt bouwen heeft alles te maken met onze bedrijfsfilosofie dat je de kosten zo laag mogelijk moet houden. Dat moet je combineren met een flink eigen vermogen om als bedrijf je eigen beslissingen te kunnen nemen, zonder dat je elke keer bij de bank langs moet. De meest simpele stelregel die we daarvoor hanteren, is dat de omzet hoger moet zijn dan de boekwaarde van je machines en die boekwaarde moet weer hoger zijn dan je leningen. Een simpele stelregel, maar wel één waarmee je snel een bedrijf kunt beoordelen."

"Weten hoe je bedrijf draait en wat je kunt verwachten, is voor mij al dertig jaar het uitgangspunt van de bedrijfsvoering. Daarom maken we al dertig jaar omzetbegrotingen, liquiditeitsprognoses en investeringsbegrotingen en zorgen we elk kwartaal voor een financieel overzicht. Sterker, op 1 januari weet ik al hoe we het jaar ervoor hebben gedraaid en liggen de cijfers klaar. Mede dankzij de inzet van administrateur Gerard Venner, die zeer gedreven is om op tijd te factureren, nacalculeert en zorgt dat de cijfers op tijd klaar zijn. Daarmee kunnen we dan zoals elke maand in gesprek met het bestuur om de gang van zaken door te spreken."



## ■ LES 5

### Je moet het tarief vragen dat je nodig hebt

“Veel collega’s met lage prijzen zijn verdwenen, wij zijn er nog. Al dat rekenen betekent dat we hier tot de duurste bedrijven horen. Althans, als het gaat om het tarief per uur. Maar dat zegt niets. Neem het inkuilen van gras. Per uur hebben we een fors tarief, maar toch blijkt dat we per hectare het goedkoopste zijn, gewoon omdat we de machines allemaal op elkaar hebben afgestemd. Met een hark van vijftien meter die zorgt voor mooie wiersen, voldoende silagewagens bij de hakselaar en een grote shovel op de kuil. Omdat we hier moderne boeren hebben, die ook de kuilplaat in orde hebben, kunnen we snel werken met kwaliteit, waar nodig met de juiste toevoeging voor een goede conservering of verhoging van de energiewaarde. Maar ook voor andere werkzaamheden rekenen we wat we nodig hebben. Bijvoorbeeld met het strooien van vaste mest of compost zijn we zeker € 40,- duurder dan veel collega’s. Dan komen we echter wel met een moderne strooier met lagedrukbanden en voldoende capaciteit. En we komen altijd, ook al gaat het maar om een paar hectare. Dat hoort bij dat werk en daarom is de prijs veel minder belangrijk, want je bent maar een paar uur bezig. Dan maken die paar tientjes niet het verschil.”

“Al vanaf het moment dat ik hier begon, werken we zo. Het lijkt misschien moeilijk, maar je moet vragen wat je nodig hebt. Dat blijkt ook wel als ik hier in de buurt rondkijk. In mijn periode bij de werktuigencoöperatie zijn best veel bedrijven verdwenen, maar het waren allemaal collega’s die veel lagere prijzen rekenden. Die zijn allemaal weg, terwijl wij er nog zijn.”

## ■ LES 6

### Mooi dat een klant je vraagt om € 30,- meer te rekenen

“Goed werk leveren begint met goed plannen en dat is een kwestie van opvoeden. Bij ons bellen de veehouders in de inkuilperiode een week van tevoren dat ze willen gaan maaien. Ze weten dat ze dan op een lijstje komen en op het moment dat ze echt van start gaan, bellen ze nog een keer om het inkuilmoment precies af te spreken. Dat is nu wel lastiger dan een paar jaar geleden, want er zijn minimaal vier weerprogramma’s waar iedereen naar zit te kijken. Die moeten we allemaal in de gaten houden om te weten wat er komt. Maar als we wat afspreken, maken we het ook waar. Zo is het ook in de maïsoogst. Dan komt het minder scherp, maar je moet jezelf blijven verkopen en staan voor je kwaliteit. Lastig soms als je te maken hebt met dealers die tegen collega’s roepen dat ze best wat goedkoper kunnen hakselen door de kneuzer wat wijder te zetten en een wat langere haksellengte te kiezen. Als je meegaat in de prijsstrijd is dat het gemakkelijkste wat er is. Wil je dat niet, dan moet je de klanten blijven vertellen over kwaliteit en laten zien dat je de korrel echt in vieren wilt hebben om een goede kuil te krijgen. Ook al kost dat zoals afgelopen jaar, toen de maïs wat rijper en dus harder was, wel meer tijd en vermogen. Mooi is dan als een klant je naderhand belt en zegt het nog eens over de prijs te willen hebben. Vooral omdat hij niet bleek te pleiten voor een lagere prijs, maar voorstelde om er € 30,- bij te doen. En niet voor een paar hectare, maar voor 55 hectare. Dan weet je dat je iets goed doet. Aan de andere kant zorgen we ook altijd voor een oplossing als er iets mis gaat. Dan laat ik het niet op zijn beloop, maar ga er direct op af om het op te lossen.”

Vooran op het bedrijfsterrein heeft Mestrom een kantoor dat net iets buiten de andere gebouwen uitsteekt. Zo is er vanuit het kantoor altijd overzicht op het terrein.



### **Wiel Mestrom**

*Al sinds 1982 is Wiel Mestrom bedrijfsleider van Werktuigen Coöperatie Leudal e.o. en haar voorlopers in Heythuysen. Momenteel zijn er elf vaste medewerkers bij het bedrijf, dat zijn werkzaamheden voornamelijk in het gebied rond de vestigingsplaats uitvoert. Mestrom is als bedrijfsleider sterk cijfergedreven en besteedt veel aandacht aan een tijdige en snelle administratie. Basis van het bedrijf is het agrarisch loonwerk, maar daarnaast doet het bedrijf al het groenwerk in de gemeente en werkt het voor waterschappen en Staatsbosbeheer. Veel leden van CUMELA Nederland zullen Wiel vooral kennen als bestuurslid. Jaren was hij voorzitter van de afdeling Limburg en als zodanig lid van het verenigingsbestuur. Doordat hij overal zijn maximumtermijn heeft gehaald, is hij momenteel zonder bestuursfunctie.*



## ■ LES 7

### **Als je collegiaal bent, gunnen collega's je ook wat**

“Bij het oplossen van problemen hoort ook dat je zelf collega's helpt als ze bijvoorbeeld panne hebben, maar andersom ook dat je hen vraagt als je zelf vastloopt. Gelukkig hebben we hier nu een goede onderlinge relatie en kunnen we elkaar zo nodig helpen. Door mijn bestuurswerk kun je soms ook wel collega's uit andere gebieden helpen. Zo staan hier wel eens machines van andere bedrijven als ze hier in de buurt een klus hebben en ze die veilig weg willen zetten. Die collegialiteit wordt ook gewaardeerd, merk ik, en dan gun je elkaar ook wat. Zo doen wij hier al jaren al het groenwerk in de gemeente. Voor ons een mooie aanvulling op het agrarische werk om mensen zo rendabel mogelijk te kunnen inzetten. Wij mogen dat flexibel doen en dan sluit het mooi aan op de stille periode net voor en na de maïsoogst. Omdat het voor ons voldoende is, willen we ook niet meer en concurreren we niet met anderen. Dan is het mooi om te zien dat je als je moet inschrijven het werk ook wordt gegund. Want iedereen die meedeed, zat veel hoger dan ons bedrag. Het is stilzwijgend, maar wel een mooie blijk van waardering voor de manier waarop je werkt.”

## ■ LES 8

### **Arbeid moet je zo flexibel mogelijk inzetten**

“Flexibiliteit in het inzetten van arbeid is voor ons heel belangrijk, want een belangrijk punt waar we op sturen, is het aantal betaalde arbeidsuren. Ons streven is om dat tussen de zeventig en tachtig procent te houden. Daarvoor maken we maximaal gebruik van de ruimte die de cao ons biedt. Zo werken

de meeste mensen in de eerste weken van het jaar maar van acht uur tot drie uur. Dan doen we klussen en onderhoud aan de machines. Alles gaat hier namelijk uit elkaar om problemen in het seizoen te voorkomen. Dat zijn ook in onze boekhouding onbetaalde uren, maar het betaalt zich wel uit, want je komt dan heel veel potentiële stilstand tegen en dat kun je oplossen door iets te vervangen of tijdig te repareren.”

“In het benutten van de uren hebben de werknemers ook zelf een verantwoordelijkheid. Afspraak is dat ze naar huis gaan als ze merken dat ze rondjes in de werkplaats gaan lopen. Door open naar elkaar te zijn, weten ze waarom dat belangrijk is. Door het samen te doen, werken we hier bijna al volgens een jaarmodel en kunnen we samen met de werknemers voor een goed bedrijfsresultaat zorgen.”

## ■ LES 9

### **Veel werk is gunnen, daar werk je samen aan**

“Naast het agrarische werk doen we in de regio ook veel werk voor de waterschappen en Staatsbosbeheer. Veel daarvan is gewoon een kwestie van gunnen. Daar moet je echter wel wat voor doen, want ook daar gaat het om ontzorgen. Je moet dus weten wat er van je wordt verlangd en op welke manier je te werk moet gaan. Je moet dus zorgen dat je dat samen met je medewerkers goed oppakt. Zij moeten ervan doordrongen zijn dat je op een bepaalde manier moet werken om een klant tevreden te houden. Alleen zo hou je een toekomst voor je bedrijf.”

TEKST & FOTO'S: Toon van der Stok