

MENSEN EN KOEIEN – ORGANISEREN OM TE GROEIEN

Jelle Zijlstra (ASG) en Harry Kortstee

Schaalvergroting is voor veel Nederlandse melkveehouders een belangrijke ontwikkelingsrichting. Daarin wordt ook flink geïnvesteerd. Op verzoek van de Commissie Melkveehouderij van het Productschap Zuivel is een tiental stappen in beeld gebracht, die cruciaal zijn voor een succesvolle schaalvergroting. De stappen zijn tot stand gekomen in bijeenkomsten met grootschalige melkveehouders (1 tot 2,5 miljoen liter melk) en hun adviseurs. Het goed organiseren van de groei is randvoorwaarde nummer één voor de verdere ontwikkeling van het bedrijf.

Kenmerken en ondernemersstijlen melkveehouders

De schaalvergroterende melkveehouders uit dit onderzoek typeren zichzelf als personen met veel aandacht voor rendementsoptimalisatie, groei en daarnaast ook ondernemerschap gericht op het benutten van kansen en op het goed organiseren van het bedrijf. De adviseurs typeren de melkveehouders als ondernemers met een scherp toekomstbeeld voor hun bedrijf die de overtuiging en het lef hebben om dit toekomstbeeld waar te maken. Toekomstplannen en lef zijn dus belangrijke kenmerken van deze veehouders. Daarnaast vallen ze in positieve zin op door hun organisatie- en communicatietalent. Ze werken planmatig en kunnen op een positieve manier communiceren met anderen. Binnen de groep schaalvergroters komen echter ook grote verschillen voor, vooral op het gebied van ondernemersstijl. Er kunnen vier typen ondernemersstijlen worden genoemd:

- 1) 'veemanagement voorop': veel aandacht voor de kwaliteit van vee en voer als basis voor succesvolle groei van het bedrijf;
- 2) 'groot door zuinig': zeer kostenbewust opereren en zoveel mogelijke op eigen kracht doen;
- 3) 'groot is een must': de schaalvergroters pur sang, voor wie groeien en het produceren van veel kilo's melk per uur de weg is naar de toekomst;
- 4) 'slim en simpel': zo goed mogelijk een hoog rendement krijgen door het werk slim te organiseren en te combineren met als doel om redelijk relaxed te kunnen blijven boeren.

Kansen en belemmeringen

Optimalisatie van het bedrijf vooral door kostprijsverlaging en zo mogelijk ook door opbrengstprijshooging is voor de schaalvergroters de belangrijkste kans voor de toekomst. Verder zien ze in de melkveehouderij mogelijkheden voor het verbeteren van de arbeidsefficiëntie en van de interne organisatie, mede door investeringen in gebouwen, machines en installaties. De toekomstige mestwetgeving werd in 2005 als de grootste belemmering voor schaalvergroting gezien, ook in verband met het risico dat de EU derogatie voor Nederlandse melkveehouders in toekomst niet zal verlengen. De op één na grootste belemmering is de verhouding tussen de kostprijs en de opbrengstprijs in Nederland, waarbij de hoge prijs van melkquotum wordt aangewezen als een belangrijke oorzaak voor dat verschil.

Groeiverwachtingen

De ondernemers jonger dan 40 à 45 jaar verwachten in de komende 10 jaar flink verder te groeien. Ze noemen percentages tussen de 40 tot 60% extra groei in de melkproductie van het bedrijf. De oudere ondernemers hanteren echter veel lagere groeipercentages: van 0 tot 25%. De lagere groeipercentages van deze groep hebben te maken met een combinatie van drie factoren: tevredenheid over bedrijfsomvang, plannen van bedrijfsopvolgers die nog niet duidelijk zijn en een iets gereserveerder houding ten opzichte van het perspectief voor de melkveehouderij in de komende 10 jaar.

Aanbevelingen voor rendementsverbetering

Op opschalende Nederlandse melkveebedrijven groeien het aantal koeien, het aantal medewerkers en de hoeveelheid werk. Deze groeistuipe zorgen voor knelpunten rond de arbeidsefficiëntie, het veemanagement, het managen van medewerkers (zowel familieleden als externe medewerkers) en de capaciteit van stallen en melkinstallaties. De knelpunten vragen vooral om organisatorische oplossingen die hoge eisen stellen aan de rol van de veehouder als manager, of nog concreter, aan die van organisator. Uit dit onderzoek komt naar voren dat op veel grootschalige bedrijven de ontwikkeling van de managementcapaciteiten van de ondernemer achterblijft bij de ontwikkeling van de bedrijfsomvang. Het bedrijf dreigt de ondernemer als het ware boven het hoofd te groeien. Het goed organiseren van de groei is randvoorwaarde nummer één voor de verdere ontwikkeling van het bedrijf.

Volgens de grootschalige melkveehouders en hun adviseurs zijn de volgende tien stappen cruciaal voor succesvolle schaalvergroting:

1. *Ken je zelf:* onderken je kwaliteiten, sterkten en zwakten en de kansen die je ziet voor je bedrijf en baseer daarop je groeiplannen;
2. *Ontwikkel je organisatievermogen:* op de fase tussen 1 en 3 miljoen kg melk is er behoefte aan iemand die alle processen op het bedrijf goed kan plannen, organiseren en bijsturen;
3. *Verbeter de arbeidsefficiëntie:* maak allereerst bewuste keuzes rond personeel, gebouwen, machines en installaties met het oog op arbeidsefficiëntie en rendement. Organiseer en verdeel vervolgens de werkzaamheden over medewerkers zo dat er efficiënt wordt gewerkt;
4. *Stuur en monitor het veemanagement bewuster:* vaste werkwijzen rond het werken met het vee ontwikkelen en afspraken hierover maken met medewerkers, zodat de kwaliteit en de doelgerichtheid van het veemanagement verbeteren;
5. *Maak afspraken met meewerkende familieleden en evalueer ze:* waar meerdere familieleden samenwerken binnen het bedrijf is meer aandacht nodig voor ieders wensen, taakverdeling en evaluatie van het functioneren;
6. *Benut personeel beter:* het kennen van de capaciteiten van personeelsleden, verdeling van taken en het periodiek evalueren van ieders functioneren zijn de sleutels voor succesvol personeelsbeleid;
7. *Meer aandacht aan afwegingen rond investeringen in gebouwen en installaties:* het optimaal managen van over- en onderbezetting van stallen en installaties is een terugkomend probleem op groeiende bedrijven. Hiervoor moeten continu oplossingen gezocht worden. Ook de keus van het juiste investeringsmoment en het laag houden van investeringen zijn terugkerende aandachtspunten;
8. *Ontwikkel passende ondernemingsvormen:* zowel voor de toekomstige bedrijfsovername als voor samenwerking en fusies tussen bedrijven moeten passende ondernemingsconcepten ontwikkeld worden;
9. *Handhaaf maatschappelijke acceptatie en verbeter het rendement van beweiding:* om maatschappelijke zorgen over dierenwelzijn te voorkomen moeten innovatieve werkwijzen worden ontwikkeld rond beweiding op grootschalige bedrijven;
10. *Verbeter het ruwvoermanagement:* het verminderen van conserverings- en bewaringsverliezen en het beter benutten van ruwvoeroverschotten staan hierbij centraal.

Mensen, koeien en organiseren

Bij de tien aanbevelingen staan drie begrippen centraal:

- mensen: ten eerste, plannen, lef en organisatievermogen van de ondernemer zijn bepalend voor de groei mogelijkheden. Ten tweede, de kwaliteit van de samenwerking met familieleden en externe medewerkers bepaalt of ambities van medewerkers en bedrijfsleider en de doelen van het bedrijf worden gehaald;
- koeien: het managen van grote hoeveelheden koeien door meerdere mensen vergt heldere afspraken over doelen en werkwijzen. Daar moet continu op gestuurd en bijgestuurd worden;

- organiseren: groeien in bedrijfsomvang betekent dat ook de organisatie continu aangepast moet worden. Alleen ondernemers die dat proces steeds weer opnieuw weten te organiseren, zullen in staat zijn de groei erin te houden.

Meer informatie:

ASG-rapport *Mensen en Koeien – Organiseren om te groeien*, down te loaden vanuit www.asg.wur.nl