

Meer rendement uit bedrijfsadviesering

Hoe halen varkenshouders en adviseurs meer rendement uit adviezen? Die vraag heeft het Limburgse netwerk Verbeteren rendement advieskosten*) zich gesteld. In het netwerk, dat een vervolg was op het project VarKeL**), zaten zowel varkenshouders als adviseurs van diverse organisaties. Zoeken de netwerkdeelnemers het antwoord in verlaging van de kosten of juist in verhoging van de opbrengsten?

ing. Geesje Rotgers

Varkenshouder Ton Gortz uit het Limburgse Baarlo-Kessel is kritisch op de adviezen van zijn bedrijfsadviseurs. Of het nu gaat om de voerforlichter, de dierenarts, de KI-adviseur of de accountant. “Dat moet ik ook wel zijn. Nederlandse varkenshouders wonnen het vroeger op vele fronten van de internationale concurrentie, maar tegenwoordig moeten wij opboksen tegen de wereldmarkt en hebben wij nog maar enkele punten waarin wij superieur zijn. Eén daarvan is kennis.” Gortz kiest voor adviseurs die bij zijn bedrijf passen. “Ik kies voor een persoon en niet direct voor de organisatie waarvoor hij werkt. De dierenartsen-praktijk vind ik niet belangrijk, maar wel de dierenarts die mij adviseert.” Gortz is daarnaast kritisch op de onderwerpen waarover hij zich laat bijpraten. Volgens hem laten varkenshouders zich te gemakkelijk adviezen aanpraten. “Als je de vakliteratuur goed bijhoudt en kritisch nadenkt over je bedrijf, kun je veel oplossingen al zelf bedenken. Daar heb je geen adviseur voor nodig. Ook moet je als varkenshouder helder in beeld hebben wat je wilt weten, zodat je een concrete vraag kunt neerleggen bij je adviseur.” Gortz weet precies waarin hij goed is als varkenshouder en ondernemer. En ook waarin hij tekortschiet. De varkenshouder ziet zijn bedrijf niet als voorbeeldbedrijf ‘waar alles goed loopt’. “Ook hier hebben adviseurs nog veel te doen.” Alleen voor zaken waarin hij tekortschiet, koopt hij kennis en deskundigheid in bij adviseurs. “Varkenshouders die zich zonder duidelijke vraagstellingen laten adviseren, moeten zich afvragen of zij wel concurrerend bezig zijn.” Elke zes weken ontvangt Gortz de dierenarts en veevoerforlichter op zijn bedrijf voor de

bedrijfsbegeleiding. Tijdens de rondgang over het bedrijf wordt vooral gekeken en zo weinig mogelijk gediscussieerd. “Gangpaden van 80 cm breed zijn niet geschikt voor een fatsoenlijke discussie van meer dan twee mensen. Het gesprek wordt daarom altijd aan de keukentafel gevoerd, zodat ook de medewerkers erbij kunnen zijn; zij moeten uiteindelijk het werk doen”, zegt de varkenshouder. Met de voerforlichter ligt er de afspraak dat deze binnen 24 uur een kort verslag van het bezoek levert. “Wij reageren daarop dan ook weer binnen 24 uur en het volgende bezoek begint altijd met de evaluatie van dat verslag.” Als rode draad in de advisering geldt het accountplan, waarin de doelstellingen van het bedrijf zijn vastgelegd. De varkenshouder wil zich voor maar een relatief korte periode binden aan zijn adviseurs. “Vooraf spreek ik met hen af dat ik na twee à drie jaar een andere adviseur kies. Elke adviseur heeft namelijk punten waarin hij goed is en benadert mijn bedrijf vanuit een eigen invalshoek. Door te wisselen van adviseur, komen ook andere invalshoeken aan de orde.” Verder maakt de varkenshouder erover dat het bedrijf centraal wordt gesteld in ieder adviesgesprek. Met een sprekend praktijkvoorbeeld vertelt Gortz hoe het ook mis kan gaan. “Ik nodigde eens twee advocaten tegelijk uit om over mestrechten te praten. Dat werd geen succes. In plaats van dat zij elkaar versterkten, gingen zij met elkaar in discussie en verloren zo mijn bedrijf uit het oog.” Verder heeft hij twijfels over de diepgang van veel adviezen. “Ikzelf wil de onderste steen boven hebben en betaal daar graag voor.” Maar menig varkenshouder is geneigd zijn vragen neer te leggen bij de adviseur die geen uurtarief



TON GORTZ

Varkenshouder Ton Gortz maakt met zijn adviseurs graag duidelijke afspraken, zoals de realisatie van 800 gram groei per dag van de vleesvarkens. Als dat niet wordt waargemaakt, is dat reden om een andere adviseur te zoeken.

Foto: Gé Hirdes

reken, zoals de voerforlichter of de dierenarts. Juist dan moet je extra kritisch blijven op de diepgang.” Gortz maakt met zijn adviseurs graag duidelijke afspraken vooraf, zoals de realisatie van 800 gram groei per dag van de vleesvarkens. Als dat niet wordt waargemaakt, is dat reden voor de varkenshouder om een andere adviseur te zoeken. Verder pleit Gortz voor netwerken: “Elke dag komen er kansen langs en hoe meer je netwerkt hoe meer kansen er langskomen. Dat geeft mij een succesvol gevoel. Zo haal je het beste uit jezelf.”

Adviezen voor meer rendement

Desgevraagd wil Gortz wel een aantal adviezen geven aan adviseurs. “Wat mij opvalt, is dat adviseurs vragen van varkenshouders soms te breed beantwoorden. Deze is niet bereid te betalen voor informatie waar hij niet om heeft gevraagd. Als iemand met een vraag komt, beantwoord dan alleen die vraag. Maatwerk leveren dus.” Ook ziet de varkenshouder dat adviseurs bezuïgen op tijd. “Maar varkenshouders willen niet

even snel-snel een advies. Zij willen juist tot in de finesses dingen weten.” Verder zorgt Gortz ervoor dat adviseurs enkele dagen voor het bedrijfsbezoek zijn vragen ontvangen. Zo kunnen zij zich daarop voorbereiden. “Het is jammer van de tijd als een adviseur moet zeggen ‘ik kom daar later op terug’. De voorbereiding van het gesprek is dus heel belangrijk. Hier ligt een taak voor zowel varkenshouder als adviseur.” “Welnee, ik volg echt niet alle adviezen op”, geeft de varkenshouder toe. “Een advies moet op het juiste moment komen. Als ik aan de bedrijfs-hygiëne moet werken en de volle mestkelders kunnen voorlopig niet worden leeggepompt, dan heb ik op dat moment niks aan het advies.” Tenslotte gaat het er vooral om open en eerlijk naar elkaar te zijn en elkaar te gebruiken als sparringpartner. Ook varkenshouder Pieter Cornelissen uit Leunen (Limburg) voelt zich verplicht om kritisch te zijn naar zijn adviseurs. “Adviseurs roepen gemakkelijk dat zij goede adviezen geven en het beste voer verkopen. Ik zeg dan meteen:

*) Onderdeel van het LNV-WUR-programma Netwerken in de Veehouderij.

**) In het Varkenshouderij Ketenproject Limburg (VarKeL) hebben fokkerijorganisatie Topigs, varkenshouders (LLTB), slachterijen (Dumeco en HMG), Landbouw Economisch Instituut (LEI) en adviesbureau Area Advies zich gericht op het terugdringen van ketenverliezen in de varkenshouderij. Volgens VarKeL kan door ketenoptimalisatie een kostenreductie van 0,05 euro per kilogram geslacht gewicht worden bereikt.

Het adviesgesprek: Aandachtspunten voor bedrijfsadviseurs

VOORBEREIDING

- Welke vragen heeft de ondernemer?
- Ben ik de juiste adviseur? Of is een collega een betere partner voor deze vragen? Zorg voor de juiste persoon op de juiste plek.
- Wat voor type ondernemer is dit? Welke bedrijfsinformatie heb ik vooraf nodig?
- Vraag de ondernemer voorbereidend 'huiswerk' te maken. Maak afspraken over de kosten.

- Maak de actiepunten SMART (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden).
- Zorg voor een advies met rendementsparagraaf.

NA HET GESPREK: EVALUATIE

- Nabellen: hoe heeft het advies uitgepakt? Blijf het uitvoeren van de actiepunten monitoren (valt de ondernemer niet terug in zijn oude gedrag?)

(Bron: Netwerk 'Verbeteren rendement advieskosten')

Foto: Robin Britstra



HET GESPREK

- Zorg voor de juiste gesprekstechniek: LSD = Luisteren, Samenvatten, Doorvragen.
- Houd de ondernemer af en toe een spiegel voor: durf te confronteren.
- Stap niet in de valkuil 'voor de boer gaan denken' en blijf vragen om bevestiging van jouw beeld.
- Maak goede notities van de zaken die besproken worden.
- Formuleer het doel van het gesprek. Zijn we het eens over het probleem dat de aanleiding is voor dit gesprek? Wat zijn de bedrijfsdoelen? Maak ze concreet en meetbaar. Analyseer samen die zaken die van belang zijn in relatie met het probleem. Trek samen conclusies. Formuleer actiepunten die nodig zijn om het probleem op te lossen.
- Geef alleen haalbare adviezen, die passen bij deze ondernemer. Maar besluit niet zelf wat voor de veehouder haalbaar is en wat niet, maar stem dit af met de veehouder. Geef in het advies ook altijd de optimale situatie/aanpak aan, zodat de veehouder zelf kan beslissen waartoe hij wel en niet bereid is.

bewijs dat maar!" Cornelissen legt zijn bedrijfsresultaten openlijk voor aan zijn adviseurs en vraagt dan de benodigde garanties voor verbetering. "Ik vraag dan bijvoorbeeld een voerwinst die 25 procent boven het Nederlandse gemiddelde ligt. Kan de adviseur dat niet voor mij realiseren, dan wil ik de kosten terug of zoek ik een andere adviseur." Verder wil Cornelissen niet met zijn adviseurs over koetjes en kalfjes praten, noch drie keer hetzelfde advies ontvangen. "Daar zijn adviseurs veel te duur voor." Adviseurs en varkenshouders mogen wat hem betreft best kritischer zijn op hun functioneren. "Als een varkenshouder zijn afspraken niet

nakomt, kan hij dat ook niet eisen van de adviseur." En omgekeerd. "Een varkenshouder is ook druk en maakt tijd voor het adviesgesprek. Als een adviseur tien minuten later komt, wil ik daarover graag gebeld worden zodat ik mijn tijdschema kan aanpassen."

Reactie van adviseurs

Meer rendement uit adviezen is al jaren een speerpunt voor Paul Bens, directeur van DLV Intensief Advies. "Wij factureren de adviezen op uurbasis en zijn genooddaakt efficiënt te adviseren en de adviezen goed te verwaarden." Bens weet als geen ander dat varkenshouders

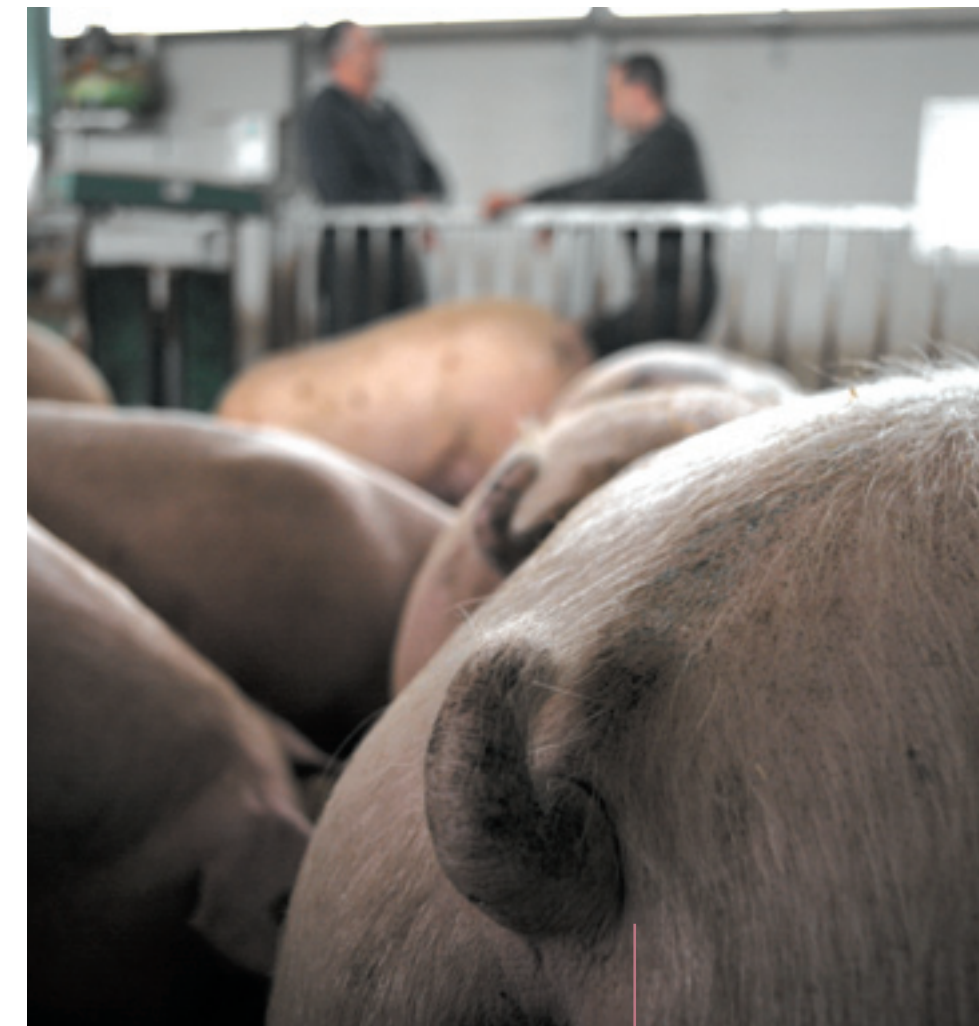
Tabel 1

Advieskosten (in euro) voor diergezondheid, administratie en kennisoverdracht per gemiddeld aanwezig varken (zie ook kader pagina 45)

	Zeugenbedrijf			Vleesvarkensbedrijf		
	gemiddeld	laagste	hoogste	gemiddeld	laagste	hoogste
Kosten diergezondheid	62	19	160	5	3,27	7,84
Accountant en advies	21	4	51	3	2	5

Bron: LEI BIN Data (2005)

bijzonder kritisch zijn op de kosten die in rekening worden gebracht. "Zij willen een goed antwoord op hun vragen en géén 95 euro per uur betalen voor gesprekken op het sociale vlak." Bens: "Veel ondernemers zijn nu nog gewend om al hun vragen voor te leggen aan één adviseur. Maar de vragen van varkenshouders worden steeds specifiek en voor het beantwoorden is meer kennis nodig." Om het brede scala aan vragen goed te kunnen beantwoorden, wil DLV een verdergaande specialisatie van zijn adviseurs, bijvoorbeeld in de voeding, diergezondheid, energiebeheersing, bedrijfsovername en mestwetgeving. "De tijd van allround bedrijfsbegeleiders komt achter ons te liggen." Dierenarts Frans Dirven van DAP 'De Lintjeshof' in Nederweert deelt die mening. Ook in de diergeneeskunde verwacht hij een toenemende vraag naar specialisatie. "Binnen onze praktijk zijn wij ons daarop al aan het voorbereiden. Zo zullen onze varkensdierenartsen zich in de nabije toekomst verder specialiseren in bijvoorbeeld vruchtbaarheid, serologie en darmproblemen. Ook in de advisering van varkensdierenartsen wil Dirven enige veranderingen aanbrengen. "Het netwerk 'Verbeteren rendement advieskosten' heeft opgeleverd dat het werken volgens een duidelijk protocol meer rendement oplevert. Dat betekent voor ons dus geen tien onderwerpen meer aansnijden in een adviesgesprek, maar hooguit enkele en vaste structuren aanbrengen in het adviesgesprek." (zie kader pagina 44, red.)



Wat betalen varkenshouders aan advieskosten?

In de veehouderij worden onder 'advieskosten' vaak de totale kosten van dienstverleners verstaan. De kosten die de dienstverlener direct of indirect in rekening brengt omvatten echter meer dan alleen de kosten voor het geven van advies. Bijvoorbeeld een accountant maakt de jaarrekening op (vanwege de wettelijke verplichting van een onderneming) en op grond van de resultaten adviseert hij/zij de cliënt. Een dierenarts adviseert over diergezondheid en het gevolg van deze adviezen kan zijn dat er medicijnen moeten worden gebruikt of vaccinaties verricht. En een veevoervoerlichter geeft productinformatie over de verschillende soorten voer maar adviseert daarnaast ook over het inzetten van deze producten op het bedrijf. Bij de dienstverlener lopen de verschillende onderdelen van de dienstverlening dan ook vaak vloeiend in elkaar over. Dat maakt het

moelijk om tijd en kosten voor de verschillende onderdelen van elkaar te scheiden. De tabel (zie pagina 44) zet daarom de totale dierenartskosten en de totale kosten voor administratie en kennisoverdracht op een rij. Tabel 1 geeft een indruk van de kosten per gemiddeld aanwezig dier en de hoogste en laagste waarde uit de steekproef die ieder jaar door het LEI wordt gedaan. Wat opvalt, is de grote spreiding tussen bedrijven. Indien een bedrijf hoog scoort moet een nadere analyse op het bedrijf inzicht geven in de oorzaak van de kosten. Zijn er bijzondere redenen voor de hoge kosten? Indien een bedrijf in een bepaald jaar bezig is met bouwplannen zullen de accountant- en advieskosten hoger uitvallen dan andere jaren.

Bron: Dr. Ron Bergevoet, LEI (Agricultural Economics Research Institute) en ing. Jelle Zijlstra (Animal Sciences Group van Wageningen UR), projectleiders netwerk 'Verbeteren rendement advieskosten'.

GOEDKOPERE OF BETERE ADVIEZEN

Betekent meer rendement uit adviezen halen een verlaging van de advieskosten of juist een verhoging van de opbrengsten?

Foto: Marcel Bekken