

Samenwerking vereist

Het boerenerf is de laatste tijd voor diverse adviseurs het 'speel terrein' van gezamenlijke dienstverlening aan de boer. Zo werken dierenarts, voer voorlichter, koepedicure en accountant al op verschillende erven min of meer samen. Edwin Kaats, partner bij het adviesbureau Twijnstra Gudde in Amersfoort, heeft studie gedaan naar samenwerkingsvormen. Tijd voor de redactie om af te reizen naar Amersfoort en de theorie over samenwerken naast de dagelijkse praktijk op het erf te leggen.

Frank de Vries

Edwin Kaats, adviseur en partner bij Twijnstra Gudde, ziet een behoorlijke valkuil bij gesubsidieerde projecten die gaan over samenwerken: "Dergelijke projecten neutraliseren de belangen van de deelnemers aan die samenwerking en gaan in feite uit van het gegeven dat alle samenwerkende partijen het met elkaar eens zijn en dat is een verkeerd startpunt." Kaats bestudeerde vele vormen van samenwerking en kent vele succesvolle vormen, zoals die in de logistieke dienstverlening en het onderzoek. Hij bemerkt regelmatig dat in projecten, dus als voorloper op een mogelijk echte vorm van samenwerken, een rechtstreekse analyse van de diverse belangen moeilijk is en vaak ook niet wordt gedaan. Een cruciale vraag is volgens Kaats die waarin de partijen wordt gevraagd waar hun belangen liggen bij die mogelijke samenwerking.

Coöperatie

Dan de overstap naar de dierenarts landbouw-huisdieren en het boerenerf. Hoewel Kaats niet betrokken is geweest bij samenwerkingsprojecten op dit erf, gelden in zijn ogen vergelijkbare processen als in andere sectoren. Hij adviseert dierenartsen om in hun werkregio een analyse te maken van de adviseurs op het erf en zich af te vragen of er aanleiding is tot samenwerking met partijen in de keten. Het zou dan om partijen moeten gaan, aldus Kaats, die een of meer gelijk lopende belangen hebben met jou als dierenarts. In dit onderdeel van het hele proces hoeft in zijn ogen de klant, de boer dus, niet per se centraal te staan.

Kaats introduceert een interessant idee voor dierenartsen: de regiocoöperatie. Hij vraagt zich af of in een regio dierenartsen met elkaar een coöperatie kunnen vormen, bijvoorbeeld in de aanvang voor een gezamenlijke inkoop, maar dit

later verder uitbouwen. Bij die uitbouw denkt Kaats dan onder andere aan het gezamenlijk aantrekken van een veevoederdeskundige of andere specialist die over praktijken heen binnen die coöperatie kan werken bij de boer. Dit zou best weleens een boeiend model kunnen zijn om nader op in te zoomen. Het creëert niet alleen rust in de regio, maar geeft een kapstok om meerdere disciplines aan op te hangen. Naast veevoeding kun je denken aan scholing aan de veehouders in die regio en zelfs het vormen van een alliantie tussen die coöperatie van dierenartsen en een regionale voerfirma.

Concurrentie

Bij diverse vormen van samenwerken ziet Kaats het wonderlijke fenomeen dat partijen denken dat met die samenwerking hun onderlinge concurrentiestrijd wordt geneutraliseerd. "Dat is volkomen onjuist om te veronderstellen", aldus Kaats. Hij ziet vooral in krimpende markten, en dat is de boerenmarkt zeker, met een overschot aan de aanbodkant, vele samenwerkingsvormen. Vaak zijn er meerdere partners mogelijk en daarom moet je je afvragen, aldus Kaats, wat het slimste team is waarmee je je eigen continuïteit het best kunt borgen. Op het boerenerf denkt Kaats dat de sleutel voor deze vraag bij de boer ligt: welke wijze van samenwerken wordt door hem het meest gewaardeerd? Omdat een boer doorgaans zeer kostenbewust bezig is, moet je die samenwerking op het erf zien vanuit deze optiek. Dus, zo meent Kaats, moet je als dierenarts absoluut niet vanuit een defensief beginsel met andere partijen op het erf gaan samenwerken. Je moet het als dierenarts juist doen vanuit jouw kracht, want dat geeft veel meer kans op succes. Als Kaats een zakje met geld, zeg 100.000 euro, tot zijn beschikking had om naar samenwerking op het erf te kijken, zou hij graag alle boeren in het betreffende gebied willen opleiden in het

gezamenlijke belangen

kunnen samenwerken. Of hij zou dat geld aanwenden om studie te doen naar kansrijke belangen die synchroon lopen tussen de verschillende actoren op het boerenerf.

Strategische keuzes

Kaats trekt graag een parallel tussen de humane zorg en de veterinaire. Net als de dierenartsen nu, stonden huisartsen toen voor de vraag of ze als individuen verder moesten gaan of andere keuzes moesten maken. Uiteindelijk werd in vele regio's gekozen voor het centrale integratiemodel. Dat wil zoveel zeggen dat een gezondheidscentrum wordt opgezet vanwaaruit niet alleen de huisartsen opereren, maar ook disciplines als de fysiotherapeut en de diëtist. Dierenartsengroepen die ook voor strategische keuzes staan, adviseert Kaats eens goed het humane model te bestuderen: "Misschien helpt dat bij het vinden van de juiste keuzes."

Hoewel bij de mogelijkheden van samenwerken een 'leerproject' een eerste aanzet kan zijn, is de

projectvorm vaak mijnenver verwijderd van de werkelijkheid, aldus Kaats. Hij pleit voor een grondige actorenanalyse. Die analyse staat voor het bevragen van de individuele actoren over vraagstukken die hem bezighouden, de rol die hij zich toekent in de keten en de vraag wie de meest natuurlijke samenwerkingspartner is in zijn beleving. Zo kom je tot een strategie over samenwerken die vervolgens leidt tot het samenwerkingsproces dat moet uitmonden in een gezond verdienmodel waar boer en actoren ieder voor zich hun voordeel mee doen. Kaats weet vanuit het bedrijfsleven dat van alle allianties de helft eindigt in een mislukking. Het mag niet zo zijn dat de actoren op het boerenerf, de diverse adviseurs dus, met elkaar praten over de boer. Nee, het moet juist een samenwerking worden waar de boer als volwaardige partner meepraat met andere adviseurs over zijn eigen bedrijf.

