

De competenties van een bedrijfskundig adviseur voor de hippische sector



De competenties van een bedrijfskundig adviseur voor de hippische sector

‘Over welke competenties moet een bedrijfskundig adviseur
beschikken om van toegevoegde waarde te kunnen zijn voor de
hippische ondernemer, nu en in toekomst?’

Wouter Bon
Hippische Bedrijfskunde
Aeres Hogeschool Dronten
Purmerend, mei 2018
Afstudeerdocent: Dhr. G.W. Stoffer

DISCLAIMER

Dit rapport is gemaakt door een student van Aeres Hogeschool als onderdeel van zijn/haar opleiding. Het is géén officiële publicatie van Aeres Hogeschool. Dit rapport geeft niet de visie of mening van Aeres Hogeschool weer. Aeres Hogeschool aanvaardt geen enkele aansprakelijkheid voor enige schade voortvloeiend uit het gebruik van de inhoud van dit rapport.

Voorwoord

Voor u ligt het afstudeerwerkstuk, ook wel het meesterstuk genoemd, over de competenties van de bedrijfskundig adviseur voor de hippische sector. Wouter Bon, student van de opleiding Hippische Bedrijfskunde bij de inmiddels Aeres Hogeschool in Dronten is de opdrachtgever van het onderzoek.

Het onderzoek is gericht op mensen die als bedrijfskundig adviseur in de hippische sector aan het werk willen en reeds werkzaam zijn als bedrijfskundig adviseur in de hippische sector.

Aan de hand van de feedback op de eerste versie van het afstudeerwerkstuk zijn de hoofdstukken samenvatting, resultaten, discussie, conclusie en aanbeveling herschreven en moeten opnieuw worden beoordeeld.

Bij deze wil ik graag nog van de gelegenheid gebruik maken om nog diverse mensen te bedanken. Allereerst wil ik mijn dank uitspreken aan alle hippische ondernemers en adviesorganisaties die hebben meegewerkt aan het onderzoek en het mogelijk hebben gemaakt om dit onderzoek te volbrengen. Daarnaast wil ik mijn afstudeerdocent meneer Stoffer bedanken voor de begeleiding, het sparren en zijn kritische blik. Om af te sluiten wil ik mijn familie en vrienden uit nabije omgeving bedanken voor het stimuleren en de hulp die zij op hun manier hebben kunnen bieden.

Wouter Bon

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Samenvatting.....	5
Summary	6
1. Inleiding	6
1.1 Brede kader	7
1.2 Theoretisch kader	12
1.3 Hoofdvraag en deelvragen	19
1.4 Doelstelling.....	19
2. Aanpak.....	21
3. Resultaten.....	23
3.1 De hippische ondernemer.....	23
3.2 De eisen van hippische ondernemers aan een bedrijfskundig adviseur voor de hippische sector.....	25
3.3 De eisen van adviesorganisaties aan een bedrijfskundig adviseur voor de hippische sector.....	32
3.4 Het toekomstperspectief voor een bedrijfskundig adviseur in de hippische sector.....	38
3.5 De eisen van adviesorganisaties aan een bedrijfskundig adviseur in het MKB.....	39
4. Discussie	44
4.1 De hippische ondernemer.....	44
4.2 De eisen van hippische ondernemers aan een bedrijfskundig adviseur voor de hippische sector.....	45
4.3 De eisen van adviesorganisaties aan een bedrijfskundig adviseur voor de hippische sector.....	47
4.4 Het toekomstperspectief voor een bedrijfskundig adviseur in de hippische sector.....	49
4.5 Het verschil tussen een bedrijfskundig adviseur in de hippische sector en in het MKB.....	51
5. Conclusie	53
6. Aanbeveling	56
Bibliografie	57
Bijlagen	59
Bijlage I – Competenties Aeres Hogeschool Dronten	60
Bijlage II – Overzicht hippische ondernemers en adviesorganisaties	61
Bijlage III – Interviewvragen	62
Bijlage IV – Interviewresultaten	64

Samenvatting

Aan iedere functie worden er eisen gesteld, dat geldt ook voor een bedrijfskundig adviseur voor de hippische sector. Een bedrijfskundig adviseur zal over het algemeen analyseren, adviseren, begeleiden tijdens een proces of een vraagstuk oplossen. Om de gewenste competenties voor een bedrijfskundig adviseur voor de hippische sector in beeld te krijgen, wordt er zowel literatuuronderzoek als onderzoek in het werkveld gedaan. Het onderzoek in het werkveld zorgt er voor dat de informatie die niet beschreven staat bekend wordt, door middel van het houden van interviews met hippische ondernemers en adviesorganisaties om vervolgens de hoofdvraag te kunnen beantwoorden; *“Over welke competenties moet een bedrijfskundig adviseur beschikken om van toegevoegde waarde te kunnen zijn voor de hippische ondernemer, nu en in toekomst?”*

De doelgroep van de bedrijfskundig adviseur voor de hippische sector zijn de hippische ondernemers. Hippische ondernemers verdienen met hun passie een boterham, kenmerken zich door vakkennis, gedrevenheid en zijn hardwerkende personen. Ze hebben weinig tijd om naar hun bedrijf en de markt te kijken, het hobbyisme zit het ondernemerschap soms in de weg. Er zit een duidelijk verschil van de eisen die hippische ondernemers die geen gebruik maken van een adviseur en hippische ondernemers die wel gebruik maken van een adviseur stellen aan een bedrijfskundig. De eisen die adviesorganisaties stellen aan een bedrijfskundig adviseur komen slechts voor een klein deel met elkaar overeen door de diversiteit van de uitgangspunten van de adviesorganisaties. Een bedrijfskundig adviseur kan in de toekomst nieuwe rollen vervullen, maar moet zich om van toegevoegde waarde te blijven wel blijven ontwikkelen en aanpassen aan de markt. Het verschil in de eisen voor een bedrijfskundig adviseur voor de hippische sector en het MKB zit in de mate van financiële kennis, commerciële- en adviesvaardigheden, competenties op het gebied van persoonlijke ontwikkeling, het zijn van een generalist of expert en de benodigde affiniteit met de sector.

Om van toegevoegde waarde te kunnen zijn voor de hippische ondernemer moet de bedrijfskundig adviseur beschikken over kennis van bedrijfskunde en de hippische sector, goed kunnen luisteren, communicatief zijn, kunnen meedenken en ervaring hebben op het gebied van bedrijfskunde en in de hippische sector. De bedrijfskundig adviseur moet een generalist zijn, affiniteit hebben met de hippische sector en over een waardevol netwerk beschikken. Als bedrijfskundig adviseur moeten de rollen als sparringpartner, kennisbron en adviseren uitgevoerd kunnen worden. De bedrijfskundig adviseur moet daarom over het volgende competentieprofiel beschikken; inlevingsvermogen, overtuigingskracht, commercieel, sociaal vaardig, actief luisteren, innovatief, proactief, creatief, flexibel, schakelen, realistisch, integer, heldere doelen stellen, analytisch, strategisch, coachen en begeleiden, structureel, praktisch, financieel inzicht en netwerken.

Toekomstige en reeds werkzame bedrijfskundig adviseurs voor de hippische sector kunnen zich spiegelen aan het competentie profiel om te beoordelen op welk gebied zij zichzelf nog moeten ontwikkelen om van toegevoegde waarde te kunnen zijn. Bij het niet kunnen voldoen aan het competentieprofiel liggen er misschien nog mogelijkheden in het MKB. Een bedrijfskundig adviseur voor de hippische sector doet er verstandig aan om bij een adviesorganisatie te gaan werken en zich blijft ontwikkelen. Een onderzoek naar het gebruik van een bedrijfskundig adviseur onder hippische ondernemers kan interessant zijn voor een bedrijfskundig adviseur voor de hippische sector.

Summary

For every function there will be set requirements, this also applies to a business consultant in the equestrian sector. The business consultant is generally engaged in analysing, advising and coaching during a process or in solving a problem. To map the desired competences for a business consultant in the equestrian sector, a literature search will be done as well as research in the field. The research in the field will provide information that is not described in the literature by means of interviews held with equestrian entrepreneurs and consultancy organizations. This all will contribute to be able to answer the main question of this research: "Which competences should a business consultant possess to be of added value to an equestrian entrepreneur, now and in the future?"

The target group of a business consultant in the equestrian sector are equestrian entrepreneurs. They earn their living with their passion, characterize themselves through professional knowledge, are enthusiasm and are hard working people. They have little time to look at their business and the market; the amateurism gets in the way of the entrepreneurship sometimes. There is a significant difference in the set of requirements given by equestrian entrepreneurs that do not use a consultant and in the set of requirements set by equestrian entrepreneurs that do make use of a business consultant. The requirements given by consultancy organizations for a business consultant correspond only partially due to the diversity in starting points of the consultancy organizations. A business advisor can fulfil new roles in the future, but to be of added value he has to keep developing himself and adjusting to the market. The difference in requirements set for a business consultant for the equestrian sector and a business consultant for the SME can be noticed in the level of financial knowledge, commercial- and consulting skills, competences in the field of personal development, being a generalist or expert and the necessary affinity with the sector.

To be of added value to an equestrian entrepreneur, a business consultant must have business administration knowledge as well as knowledge of the equestrian sector, be a good listener, be communicative, be able to think along and have experience in the field of business administration and in the equestrian sector. The business consultant must be a generalist, have affinity with the equestrian sector and have a valuable network to its disposal. A business consultant must be able to act in the role of a sparring-partner, knowledge source and a consultant. For this reason the business consultant must possess the next competence profile: empathy, power of persuasion, commercial, socially skilled, active listening, innovative, pro-active, creative, flexible, able to switch, realistic, honest, set clear goals, analytic, strategic, coach and guide, structural, practical, financial insight and network.

Future and already working business consultants for the equestrian sector can use the described competence profile to reflect on themselves to assess whether and in which area they have to develop themselves to be of added value. If one is not able to comply with the competence profile there can be opportunities in the SME. For business advisor for the equestrian sector it is recommended to work for a consultancy organization and to keep developing. A research into the use of a business consultant among equestrian entrepreneurs can be interesting for a business advisor for the equestrian sector.

1. Inleiding

In dit hoofdstuk zal de aanleiding van het onderwerp worden toegelicht en op welke doelgroep het onderzoek is gericht. De hoofd- en deelvragen worden geformuleerd en de doelstelling van het onderzoek zal duidelijk worden gemaakt.

1.1 Brede kader

Het begrip adviseur kan men breed zien, er zijn namelijk diverse adviseurs, denk aan een belastingadviseur, jurist, technisch adviseur, financieel adviseur, ROM-adviseur en in zekere mate is de accountant ook een adviseur. Onder de diverse soorten adviseurs valt ook de bedrijfskundige adviseur. Een bedrijfskundig adviseur, ook wel een organisatieadviseur genoemd, kan gespecialiseerd zijn in verschillende vakgebieden, of is een allround bedrijfsadviseur met veel specifieke kennis van het bedrijfsleven en organisatiestructuren (Bedrijfsadviseur, 2017). De taken die een bedrijfskundig adviseur heeft, kunnen per opdracht en bedrijf verschillen, maar de bedrijfskundige adviseur zal over het algemeen analyseren, adviseren, maar ook begeleiden tijdens een proces om een vraagstuk of probleem op te lossen (Bedrijfsadviseur, wat doet hij?, 2017).

In de agrarische sector zijn ondernemers gewend aan het inschakelen van en samenwerken met adviseurs op diverse gebieden. Zo zijn er voeradviseurs die regelmatig de veestapel bekijken en de productiecijfers analyseren, aan de hand van deze analyse wordt de voeding samengesteld die ten goede komt aan de veestapel, de productie en uiteindelijk niet geheel onbelangrijk ook aan het bedrijfsresultaat. Daarnaast helpt de voeradviseur ook bij het invullen van de mestboekhouding. De dierenarts begint in de melkveehouderij ook een steeds meer een adviserende rol in te nemen, zo wordt er advies gegeven op het gebied van huisvesting en rantsoen. Voor de ondernemer zelf is de boekhouder een belangrijke adviseur. De boekhouder bespreekt regelmatig de cijfers met de ondernemer, vergelijkt de cijfers met andere bedrijven en ondersteunt de ondernemer. Wanneer de boekhouder de ondernemer niet kan helpen met een vraagstuk, zal de boekhouder een andere specialist binnen het bedrijf waar hij werkzaam is, raadplegen of de ondernemer doorverwijzen naar de desbetreffende specialist.

In tegenstelling tot de agrarische sector wordt in de hippische sector weinig gemonitord en gebruik gemaakt van kengetallen en externe kennis, zoals van een bedrijfskundig adviseur. Toch is de sector de laatste decennia aan het professionaliseren. Het initiatief en de verantwoordelijkheid voor verbetering lag bij de sector zelf, waarbij de overheid een faciliterende rol in nam en ruimte bood voor ondernemerschap. De professionalisering is mede tot stand gekomen door de spreekbuis en het aanspreekpunt van de hippische sector richting de overheid de Sectorraad Paarden, maar ook door de brancheorganisatie FNRS en LTO Nederland. Ook op financieel gebied is de professionalisering te zien, in 1991 was de geschatte omzet nog maar € 0,5 miljard, in 2006 is de geschatte omzet gestegen naar € 1,5 miljard (Crielaard, 2010).

Deze professionalisering heeft sector breed plaatsgevonden en heeft invloed gehad op de individuele hippische ondernemer. Nederland telt 6.600 hippische bedrijven, die zowel bedrijfsmatig zijn en uit hobbyisme bestaan, waarvan er maar een paar echt rendabel zijn. Sectorraad Paarden, FNRS en LTO, maar ook adviesorganisaties hebben een bijdrage geleverd aan deze professionalisering.

Om te professionaliseren is er bedrijfseconomische en bedrijfskundige advisering nodig. Veel ondernemers in de hippische sector zien de accountant als de belangrijkste bedrijfsadviseur en zijn vaak tevreden over de ondersteuning die zij krijgen bij de bedrijfsvoering. Daarnaast is er een deel van de ondernemers van mening dat zij zelf de belangrijkste adviseur zijn, of geen adviseur nodig hebben. Op het gebied van belasting, ruimtelijke ordening en milieu, subsidiemogelijkheden en investeringen zouden ondernemers in de toekomst gebruik willen maken van advisering (Krol, 2004).

Hippische ondernemers zijn in de regel ondernemer geworden, omdat zij iets met paarden kunnen waarmee zij geld kunnen verdienen, of omdat het uit de hobby is ontstaan. Het ondernemen komt vaak op de tweede plaats doordat zij te veel met de paarden bezig zijn, of omdat zij simpelweg geen 'ondernemer' zijn.

Voor de hippische ondernemer kan een bedrijfskundig adviseur met affiniteit met de hippische sector een uitkomst zijn, omdat deze adviseur de taal van de ondernemer spreekt en weet wat er speelt in de sector. Hippische ondernemers zijn vaak niet bewust ondernemer geworden, hier dient de bedrijfskundige adviseur dan ook rekening mee te houden (Eastwood, 2006). De bedrijfskundig adviseur kan naast het incidentele advies ook ondersteuning bieden bij het ondernemen. Ondanks dat er organisaties zijn die bedrijfsadvies en dienstverlening voor hippische ondernemers aanbieden, blijft het toch onduidelijk hoe het zit met bedrijfsadvies in de hippische sector.

Om als bedrijfskundig adviseur in de hippische sector aan het werk te gaan voor advies en ondersteuning, zullen er diverse eisen worden gesteld aan de persoon als bedrijfsadviseur, door zowel adviesorganisaties in de vorm van werkgever als hippische ondernemers in de vorm van klant of opdrachtgever. Welke eisen worden er gesteld door adviesorganisaties, maar ook door hippische ondernemers van primaire bedrijven aan een bedrijfskundig adviseur?

Na het volgen van een HBO-bacheloropleiding Hippische Bedrijfskunde en af te studeren in de richting van een bedrijfsadviseur, is er de nodige bedrijfskundige kennis opgedaan en op het gebied van adviseren. Voldoet bedrijfskundige kennis, affiniteit met de hippische sector en de Aeres competenties (bijlage I) aan de eisen die worden gesteld door adviesorganisaties en hippische ondernemers aan een bedrijfskundig adviseur voor de hippische sector. Welke rol vervult een bedrijfskundig adviseur voor een hippische ondernemer en biedt deze rol toekomstperspectief?

De doelgroep van het onderzoek zijn mensen die als bedrijfskundig adviseur in de hippische sector aan het werk willen, organisaties met bedrijfsadviseurs in de hippische sector, bedrijfsadviseurs die werkzaam zijn in de hippische sector en onderwijsinstellingen met de richting bedrijfskunde en hippisch.

Mensen die als bedrijfskundig adviseur in de hippische sector aan het werk willen, kunnen met de resultaten van het onderzoek zich een spiegel voor houden. Hierdoor weten ze of het haalbaar is en waar ze eventueel nog aan moeten werken. Organisaties met bedrijfsadviseurs in de hippische sector kunnen de resultaten gebruiken als benchmarking en hebben een beeld van de eisen die worden gesteld bij diverse organisaties en ondernemers, waarop zij zich kunnen afvragen of ze de eisen moeten bijstellen en wat ervoor nodig is om hun bedrijfsadviseurs op het juiste niveau te krijgen.

Bedrijfsadviseurs die werkzaam zijn in de hippische sector kunnen zichzelf een spiegel voor houden met de resultaten van het onderzoek om er achter te komen waar ze staan als bedrijfsadviseur en waar ze eventueel nog aan moeten werken. Onderwijsinstellingen hebben een beeld van de eisen die worden gesteld bij zowel diverse organisaties als door ondernemers en kunnen zij zich afvragen of de studie voldoende bijdraagt, zodat de studenten na de studie kunnen voldoen aan de eisen die worden gesteld.

Er zijn diverse organisaties die advies en dienstverlening aanbieden voor ondernemers in de hippische sector (Boer, 2008). In dit geval wordt er alleen gekeken naar de organisaties die zich (onder meer) bezighouden met het bieden van bedrijfsadvies en bedrijfsadviseurs hebben voor de hippische sector.

- De branchevereniging *Federatie van Nederlandse Ruitersportcentra (FNRS)* is er voor professionele hippische ondernemers. De FNRS behartigt de belangen van ondernemers richting externe partijen, biedt individuele diensten aan leden en werkt aan de ontwikkeling van de branche. Centrale thema's zijn kwaliteit, veiligheid en duurzaamheid. Klant, paard en ondernemer staan centraal. Met de dienst 'Bedrijfsadvies' biedt de FNRS hippische ondernemers ondersteuning bij het maken van bedrijfsplannen en geeft advies over veiligheid, kwaliteit, personeel, bedrijfsvoering, overname en dergelijke (Bedrijfsadvies, 2017).
- *Land- en Tuinbouworganisatie Nederland (LTO)* is een ondernemers- en werkgeversorganisatie met meerwaarde, voor een sector met meerwaarde. Via LTO Noord, ZLTO en LLTB is het merendeel van de agrarische ondernemers uit de dierlijke en plantaardige sectoren vertegenwoordigd via LTO. Met hun lidmaatschap ondersteunen zij de meerwaarde van de ondernemers en werkgeversorganisatie, die hun belangen op lokaal, regionaal, nationaal en internationaal gebied effectief behartigt (Over LTO Nederland, 2017). ZLTO is er als vereniging voor ondernemers in de groene ruimte, ook voor de paardenhouder. De belangenbehartiging voor ondernemers in de paardenhouderij vindt plaats vanuit de Sectorraad Paarden, waar de (Z)LTO een zetel in heeft. Op bedrijfskundig gebied biedt ZLTO diensten en advies aan voor onder andere bedrijfsovername, ondernemerschap, OPTIhorse: meer inzicht voor meer rendement, quickscan, toekomstkeuze, workshop van trends naar strategie en subsidie en alternatieve financiering (Producten en diensten, 2017).
- *Professioneel Platform Hippische Ondernemers (PPHO)* is een servicebedrijf dat diensten en producten ontwikkelt voor de hippische ondernemer, met name voor ondernemers van klantgerichte bedrijven zoals manegebedrijven en pensionstallen. PPHO is het klankbord voor de hippische ondernemer en behartigt de belangen van de individuele ondernemer. Het team van PPHO bestaat uit een viertal zeer ervaren hippische ondernemers die jarenlang hippische ondernemers hebben bijgestaan. PPHO bundelt alle kennis en ervaring en heeft niet alleen kennis van de dagelijkse praktijk, maar kan de ondernemer ook helpen stappen in de juiste richting te zetten. PPHO biedt onder andere bedrijfsadvies, ondersteunt bij het opstellen van een bedrijfsplan of financieringsaanvraag en heeft een audit ontwikkeld (PPHO Audit, 2017).

- *Equi Projects* is een onafhankelijk project- en adviesbureau, gespecialiseerd in de sport, hippische sector en binnen de vakgebieden, bedrijfs- en bestuurskunde, (verander)management en marketingcommunicatie. Er wordt voornamelijk gewerkt voor hippische ondernemers, paardensportverenigingen, overheid en brancheorganisaties. Maar daarnaast worden ook sport brede projecten opgepakt en internet- en marketingcommunicatie projecten voor het MKB. *Equi Projects* heeft onder andere de dienst Advies & Ondersteuning waar ondernemers terecht kunnen voor advies, coaching, training en ondersteuning bij projecten, maar ook voor een bedrijfsanalyse, waarvoor *Equi Projects* een eigen model voor heeft ontwikkeld (Advies en ondersteuning, 2017).
- *@Horse* functioneert als een spin in het web van de paardensector. Zij treedt op als tussenpersoon te midden van overheden, instanties en de hippische ondernemers. De meeste hippische ondernemers zijn de gehele dag met de paarden in de weer. Alles wat met paarden te maken heeft, krijgt voorrang. Voor administratie, managementvraagstukken en bedrijfsontwikkeling blijft weinig tijd over. Al sinds 2007 vult *@Horse* dit hiaat op. *@Horse* biedt managementondersteuning en neemt de gehele administratie uit handen voor een diversiteit aan opdrachtgevers. Onder managementondersteuning valt met name financieel management, stalmanagement, projectmanagement en bestuursondersteuning (Managementondersteuning, 2017).
- *Will Do* is in staat om voornamelijk de zakelijke markt volledig te ontzorgen als het gaat om vastgoed en bedrijfseconomische vraagstukken in zowel de MKB als de Hippische sector. *Will Do* is opgedeeld in verschillende divisies, waardoor *Will Do* altijd op de juiste manier van dienst kan zijn. Naast de specialisaties Vastgoed, Beheer en Stables is er de divisie bedrijfsadvies die zich richt op zowel de MKB als de hippische sector. De tak 'Bedrijfsadvies' is een innovatief adviesbureau dat de ondernemer in staat stelt om met een andere blik naar zijn/haar business en onderneming te kijken en hierdoor te komen tot het behalen van meer efficiënte of nieuwe producten. Zo begeleidt *Will Do* de ondernemers volledig vanaf een begin idee tot een volwaardige onderneming of vanaf de gedachte van uitbreiding of realisatie, maar kan men ook terecht wanneer er behoefte is aan externe expertise of ontwikkeling van een nieuw product (Bedrijfsadvies, 2017).
- Naast de eerdergenoemde adviesorganisaties zijn er tevens accountantskantoren die naast accountancy ook bedrijfsadvies aanbieden voor de hippische sector. Te denken aan *ABAB* accountants en adviseurs, *Alfa* accountants en adviseurs, *Countus* accountants en adviseurs en *Govers* accountants en adviseurs.

Ieder soort organisatie zal haar eigen eisen stellen aan een bedrijfsadviseur voor de hippische sector, maar zijn er overeenkomstige eisen die worden gesteld aan een bedrijfskundig adviseur die werkzaam is in de hippische sector? En in hoeverre sluiten de eisen die organisaties stellen aan een bedrijfskundig adviseur aan, aan de eisen die hippische ondernemers stellen aan een bedrijfskundig adviseur?

Om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden, is het belangrijk om antwoorden te krijgen uit de praktijk op de deelvragen. De praktijk bestaat uit organisaties met bedrijfsadviseurs in de hippische sector en de hippische ondernemers. Door middel van kwalitatief onderzoek te doen bij organisaties met bedrijfsadviseurs in de hippische sector en bij hippische ondernemers, wordt er onderzocht welke eisen zij stellen aan een bedrijfskundig adviseur wat betreft competenties.

Een competentie is een vermogen dat kennis, inzicht, attitude en vaardigheidsaspecten omvat, om in concrete taaksituaties doelen te bereiken. Onder kennis wordt verstaan contextuele informatie en vakkundig inzicht dat waarde heeft voor een organisatie. De adviseur zal dus kennis moeten hebben van zaken die een ondernemer in de hippische sector op bedrijfskundig vlak bezighouden, zoals onder andere wet- en regelgeving, management en financiën. Inzicht heeft te maken met het begrijpen hoe dingen in elkaar zitten, de adviseur zal dus moeten begrijpen wat het is om te ondernemen en hoe de hippische sector in elkaar zit. De houding en denkwijze van de adviseur ten opzichte van zaken heeft ook invloed op het niveau waarop de adviseur een competentie beheerst. Een vaardigheid is het vermogen om een handeling bekwaam uit te voeren, doordat het geoefend of ontwikkeld is. De adviseur zal onder meer vaardig moeten zijn in het met de ondernemer in gesprek te gaan, te luisteren naar de ondernemer en mogelijk het advies begrijpelijk toelichten aan de ondernemer. Naast kennis, inzicht, attitude en vaardigheden kan ervaring een eis zijn van adviesorganisaties of ondernemers. Ervaring is kennis hebben van de gebruikelijke gang van zaken dat door ondervinding is geleerd. De adviseur zal wellicht ervaring moeten hebben met vraagstukken oplossen, adviseren, ondernemen of in de hippische sector. Een netwerk kan ook waardevol zijn voor een adviseur, dit houdt in de juiste mensen kennen, contacten leggen en onderhouden. De adviseur zal dus een aantal experts in zijn netwerk moeten hebben die hem kunnen helpen of van waarde kunnen zijn voor de ondernemer. Er zijn diverse competenties, zo zijn er bijvoorbeeld competenties op persoonlijk vlak, maar ook op sociaal en organisatorisch vlak. Hieronder worden er een aantal voorbeelden van competenties gegeven die mogelijk van belang zijn voor een bedrijfskundig adviseur:

- Proactief
- Flexibel
- Sociaal vaardig
- Samenwerken
- Overtuigingskracht
- Zelfmanagement
- Motiveren
- Coachen
- Visie ontwikkelen
- Werken met programma's
- Hanteren van procedures en methodes
- Innoveren
- Analyseren
- Klantgericht
- Financieel inzicht

1.2 Theoretisch kader

Over het onderwerp is diverse literatuur te vinden, met name over een bedrijfsadviseur, bedrijfskunde en (het runnen van) een hippisch bedrijf. De onderzoeksvraag beperkt zich tot een bedrijfskundig adviseur die zich bezighoudt met adviseren op bedrijfskundig vlak in de hippische sector en zaken waar de ondernemer mee te maken heeft bij het ondernemen.

Om het onderzoek goed uit te kunnen voeren is er informatie nodig over het beroep van een bedrijfsadviseur dan wel bedrijfskundig adviseur en de eisen die hippische ondernemers en adviesorganisaties met bedrijfsadviseurs voor de hippische sector aan een bedrijfskundig adviseur stellen. Er zijn diverse omschrijvingen te vinden in de literatuur over een (bedrijfs)adviseur, evenals over de rollen die adviseur vervult, de taken die een adviseur uitvoert en de competenties waar een adviseur over zou moeten beschikken.

Het woord adviseur wordt door Roel Grit in zijn boek 'Competent adviseren' gedefinieerd als iemand met een zekere deskundigheid die iets in een organisatie probeert te veranderen of te verbeteren. Een externe adviseur is veelal een specialist en kijkt met een objectieve en frisse blik. Het inhuren van een externe adviseur kan onder andere in de vorm van een freelancer, een adviesbureau of het tijdelijk aannemen van een stagiair/afstudeerder. Een freelancer werkt voor zichzelf, laat vaak op uur-basis inhuren en is vaak erg gedreven, omdat ze goede resultaten direct aan hun eigen inkomen merken. Er zijn adviesbureaus op diverse gebieden en bij een probleem kan de adviseur advies vragen aan zijn collega's. Een stagiair of afstudeerder is vaak erg gedreven, heeft een frisse kijk en kost niet zo veel, maar heeft wel meer ondersteuning nodig. Een adviseur heeft diverse rollen, te weten een expert, handlanger en als partner. Een adviseur moet daarnaast een duizend poot zijn, te allen tijde het overzicht hebben en op onverwachte situaties kunnen inspelen. Persoonlijke eigenschappen zoals inlevingsvermogen om je te kunnen verplaatsen in de klant en gedrevenheid om veel tijd te besteden aan zaken, zijn belangrijk voor een goede adviseur. Nieuwe en onverwachte situaties vragen creativiteit, wees proactief als je problemen verwacht en blijf resultaatgericht met het doel voor ogen. Daarnaast is kwaliteitsbewustzijn een vereiste, werk planmatig en controleer regelmatig je eigen werk.

Elke adviseur dient over een aantal algemene adviescompetenties te beschikken, hierbij wordt er onderscheid gemaakt tussen communicatieve en persoonlijke adviescompetenties. Communicatieve adviescompetenties hebben onder andere te maken met de communicatie met de klant, medewerkers etc., te weten: klantgericht werken, interviewen, actief luisteren, omgaan met weerstanden, onderhandelen, besluitvorming, presenteren, corresponderen en samenwerken.

Persoonlijke adviescompetenties hebben te maken met het persoonlijk functioneren en zijn zaken zoals:

- *Inlevingsvermogen*; heeft empathie, luistert taak- en emotiegericht, schat persoonlijkheid opdrachtgever in, past eigen gedrag aan
- *Creatief denken*; gebruikt technieken om creatief denken te bevorderen
- *Eigen houding en presentatie*; maakt een goede indruk als adviseur, zorgt voor een goede persoonlijke presentatie, zorgt voor personal branding, probeert authentiek te zijn
- *Regie houden*; heeft het initiatief, neemt maatregelen wanneer nodig
- *Omgaan met onzekerheid*; zorgt voor een goede en gedegen voorbereiding, zorgt voor een goede lichaamshouding en uitstraling, toont begrip en daadkracht

- *Methodisch werken*; heeft analytisch vermogen, werkt systematisch, maakt gebruik van systematische methoden
- *Organiseren eigen werk*; plant werkzaamheden, stelt een actielijst op, is proactief
- *Persoonlijk informatiebeheer*; bewaart alleen relevante informatie, zorgt voor een goed informatiebeheer, zorgt voor een actuele reservekopie

Naast de algemene adviescompetenties zijn er vakspecifieke adviescompetenties die te maken hebben met zijn eigen deskundigheid. Een adviseur heeft zich gespecialiseerd in het analyseren en verbeteren van bedrijfsprocessen (Grit, 2007).

Als adviseur adviseer je organisaties bij problemen of over verbetering, aldus Mariëlle de Groot. Daarvoor moet een adviseur zichzelf en zijn vakkennis altijd blijven onderhouden en ontwikkelen door de vakliteratuur goed bij te houden en regelmatig congressen, seminars en opleidingen op verschillende gebieden te volgen, zodat de adviseur inspirerend en overtuigend is en blijft en op de hoogte is van de nieuwste ontwikkelingen, technieken en theorieën. Volgens De Groot vervult een adviseur diverse rollen en wordt vaak ingehuurd als expert, kennisbron voor de vakkennis, onderzoeker of als probleemoplosser. Bij het adviseerwerk hoort ook het begeleiden van betrokkenen. Wanneer je zelf geen senior adviseur bent, heeft de senior adviseur vaak de leiding in het project. Mocht een adviseur voldoende kennis hebben en een goed netwerk, kan de adviseur wellicht ook als zelfstandig adviseur aan de slag. Als adviseur ben je ook inspirator, je hebt een duidelijke visie op verandering, straalt energie uit en bent een sterke persoonlijkheid. Een adviseur moet over een aantal competenties beschikken om zijn werk goed uit te kunnen voeren:

- *Overtuigingskracht hebben*
Overtuigingskracht hangt samen met de kennis, communicatie, uitstraling en vaak ook met de leeftijd. Een adviseur adviseert vaak aan managers die de leiding hebben over een bedrijf, daar moet de adviseur het één en ander aan werk- en levenservaring tegenover kunnen stellen. De adviseur moet de klant kunnen overtuigen van de waarde die hij voor hem heeft. Daarnaast zit een belangrijk deel van waarde ook in de manier waarop de adviseur het advies brengt, dat doet de adviseur dus overtuigend.
- *Over uitstekende sociale vaardigheden beschikken*
Een adviseur gaat met heel veel mensen om op elk niveau binnen een organisatie. Met elk type moet de adviseur goed door één deur kunnen.
- *Mensen en groepen coachen en begeleiden*
De adviseur coacht en begeleidt individuen doelgericht in een verandering en zorgt ervoor dat iedereen in de nieuwe situatie weer zijn weg kan vinden.
- *Conflicten durven en kunnen aangaan*
Als het makkelijk was geweest, dan had de klant het wel zelf gedaan, daarom moet de adviseur het conflict van de verandering aan gaan.
- *Analytisch vermogen hebben*
De adviseur moet in korte tijd het probleem overzien en direct de rode draad pakken. Daarbij heeft hij een frisse blik van een buitenstaander.
- *Snel kunnen schakelen tussen onderwerpen*
Een adviseur werkt vaak aan verschillende adviesopdrachten tegelijk.

- *Ambitieux zijn*
Als een goede organisatieadviseur heeft de adviseur de wil om te scoren en te leren. De adviseur is altijd bezig met zichzelf te ontwikkelen en om meer en betere opdrachten uit te kunnen voeren.
- *Commercieel inzicht hebben en klantgericht zijn*
De adviseur moet een goed gevoel voor de markt hebben en met klantvriendelijkheid bouwt hij goede relaties op met de klant. Dit heeft de adviseur nodig om de opdracht met succes uit te voeren en om vaker iets te mogen doen.
- *Nieuwsgierig zijn*
Een goede adviseur oordeelt niet, maar is oprecht nieuwsgierig naar mensen en hun opvattingen. Wanneer de klant dit aanvoelt, voelt hij zich serieus genomen en staat daardoor meer open voor wat de adviseur te vertellen heeft.

Om als adviseur op de druk bezette markt aan het werk te gaan, dan moet men wel degelijk heel erg veel kunnen. Als afgestudeerde begint men meestal als trainee en wordt er meegelopen met een senior adviseur die het vak in de praktijk aan de trainee leert. In deze periode volgt de trainee veel trainingen en cursussen en wordt hij in sommige gevallen begeleidt door een mentor. Met een aantal jaar werkervaring wordt men junior consultant. De junior consultant werkt mee aan diverse projecten en voert diverse taken uit. In deze fase is de junior consultant meestal specialist op een bepaald gebied en wordt er soms verwacht dat de junior consultant nieuwe klanten werft. Na een aantal jaar ervaring kan de adviseur doorgroeien naar senior adviseur en heeft de adviseur zich in zijn carrière ontwikkeld tot generalist. Een toporganisatieadviseur is een echte duizendpoot en heeft daarom een divers profiel. Hij is goed in zowel het bedenken van passende oplossingen als het implementeren in de praktijk. Daarvoor heeft hij grote vakkennis, een groot analytisch vermogen, kan andere inspireren, is realistisch, heeft uitstekende communicatieve vaardigheden, inlevingsvermogen, groot zelfvertrouwen en weet waar hij wel en minder sterk in is (Groot, 2016).

Hannah Nathans beschrijft in haar boek 'Adviseren als tweede beroep' vaardigheden die een adviseur moet beheersen; zelfmanagement, communicatieve vaardigheden, creatieve vaardigheden en strategische vaardigheden. Het is belangrijk dat een adviseur zichzelf goed kent en zijn automatische reacties kan onderbreken. Een effectieve adviseur moet communicatieve vaardigheden hebben om goed over te kunnen brengen wat hij bedoeld, maar ook een radar hebben om te begrijpen wat de geadviseerde bedoeld. De adviseur moet kunnen doorvragen, het gaat daarbij om zowel de inhoud als de onderliggende emoties. Daarnaast moet de adviseur over creatieve en strategische vaardigheden beschikken. Het persoonlijk functioneren van een adviseur is te onderscheiden in verschillende niveaus. De kern van de adviseur is de eigenlijke zelf, dit niveau is voor de adviseur het moeilijkst om te veranderen, omdat dit zijn identiteit is. De persoonlijkheid laat de karaktereigenschappen zien die een adviseur heeft, in de loop van de tijd kunnen eigenschappen ontwikkeld worden, ook eigenschappen die eerst niet tot sterke eigenschappen behoorden. Vaardigheden zijn de instrumenten van een adviseur, om deze te verwerven moet de adviseur zich bewust worden van de eventuele tekorten. Vaardigheden ontwikkelen kan door te oefenen. De ontwikkeling van vaardigheden gaat als volgt; onbewust onvaardig, bewust onvaardig, bewust vaardig en wanneer de adviseur de vaardigheid beheerst en automatisch uitvoert is hij onbewust vaardig. Het gedrag laat zien wat een adviseur in een concrete situatie precies doet, gebruikt hij zijn vaardigheden, handelt hij vanuit zijn overtuigingen en welke rol als adviseur vervult hij.

Houdingsaspecten die van belang zijn voor een adviseur zijn positieve energie, heldere doelen voor ogen, standvastig in doelen, flexibel in methoden, eigen verantwoordelijkheid, realiteitszin, respect voor de geadviseerde, integriteit en de wil om te doen wat nodig is.

Voor een adviseur is het ook belangrijk om een netwerk te ontwikkelen en onderhouden van functionele, niet-informele contacten. Bij het ontwikkelen van een netwerk is het net zo belangrijk om af te vragen wat men te bieden heeft voor de ander als wat men wenst te halen. Netwerken werkt alleen als er sprake is van ruilrelaties, dat wil zeggen dat beide partijen elkaar iets te bieden hebben en het gevoel hebben dat ze er profijt van te hebben (Nathans, 2014).

Voordat een ondernemer externe hulp inschakelt, moet hij accepteren dat er een knelpunt is, of is in het ergste geval al in een crisis beland. De acceptatie kent diverse stappen;

1. De ondernemer moet een probleem ervaren en onderkennen dat er diepliggende oorzaken zijn
2. Hij moet begrijpen dat ondersteuning gewenst is en zulke hulp accepteren
3. Hij moet zijn probleem voor het voetlicht kunnen brengen
4. Hij moet het advies als verstandig ervaren
5. Hij moet het advies opvolgen en uitvoeren

Toch zullen ondernemers eerst een beroep doen op hun natuurlijke netwerk, zoals vrienden, familie, zakenrelaties of leveranciers, voordat zij zich zullen wenden tot het doelgerichte netwerk van adviseurs. De adviseurstaal wordt door ondernemers ook steeds lastiger verstaanbaar gevonden, wat voornamelijk het geval is wanneer er wordt gesproken over zaken of gebieden waar de ondernemer nog geen ervaring mee heeft. Daarnaast speelt de ervaren prijs-kwaliteitsverhouding een rol, door de adviseurskosten die komen kijken bij het uitwerken van een advies (Hoeven & Bulterman, 2010).

In het MKB wordt de accountant veelvuldig geraadpleegd, aangezien de ondernemer vaak ondeskundig is op dat gebied maar de financiën wel een belangrijk onderwerp vindt. Omdat de ondernemer de accountant een aantal maal per jaar ziet, ligt het voor de hand deze adviseur ook te raadplegen voor niet financiële zaken. Daarnaast wordt de accountant als de vertrouwenspersoon gezien en fungeert daarom ook als eerstelijnsadviseur. Dat wil zeggen dat deze de problemen zelf oplost, of doorverwijst naar een specialist. De eerstelijnsadviseur maakt de ondernemer gevraagd en ongevraagd opmerkzaam op kansen en bedreigingen binnen het bedrijf en gedraagt zich als bedrijfsadviseur in de breedste zin van het woord en is daarmee het 'geweten' van de ondernemer. Om deze functie te vervullen heeft de adviseur een zekere vertrouwensband opgebouwd met de ondernemer door middel van een jarenlange relatie en elke keer opnieuw zijn meerwaarde te bewijzen. Accountants worden steeds hoger opgeleid waardoor ze niet meer over de basale vaardigheden beschikken die nodig zijn om de klant praktisch en snel van dienst te kunnen zijn die in midden- en klein bedrijf van belang zijn (Dekker, Matser, Scherjon, Sweers, & Onzen, 2010).

Dit onderzoek richt zich op het adviseren op bedrijfskundig vlak. Bedrijfskunde houdt zich bezig met het al dan niet verbeteren van het functioneren van de onderneming in haar omgeving. Om het functioneren te kunnen verbeteren, zal de manier waarop het bedrijf wordt geleid of gemanaged eerst in kaart moeten worden gebracht. Dit is een belangrijke factor voor het functioneren, daarom staat management vaak centraal in de bedrijfskunde. Het algemene management houdt zich onder andere bezig met de ondernemingsvorm en de strategie waarop de activiteiten worden afgestemd.

Bij het functionele management houdt het marketing management zich bezig met de interactie met de klanten en het operationele management met de efficiëntie van produceren, besturing van primaire processen. Als laatste is er het management van het financieel-economisch aspect die beoordeelt of de verkoopopbrengsten voldoende zijn om de leveranciers te betalen, belanghebbende rapporteert en inzicht heeft in de financieel-economische situatie van de onderneming aan de hand van de balans en de resultatenrekening (Douma, Grooten, Romme, & Leeflang, 2009).

Over een bedrijfsadviseur in de hippische sector is geen literatuur te vinden. Daarentegen is er wel informatie over het managen van een hippisch bedrijf, als manager of ondernemer. Hierin wordt beschreven welke taken de manager of ondernemer binnen de onderneming heeft en welke competenties daarvoor nodig zijn.

Een hippisch bedrijf zal tegenwoordig niet in stand kunnen blijven, wanneer er geen aandacht wordt besteed aan bedrijfsfactoren zoals de veiligheid van het personeel, eisen, vergunningen en verzekeringen. Toch beoordelen klanten en professionals een bedrijf op basis van de verzorging en prestaties van de paarden. Succesvol zijn is ook afhankelijk van een duidelijke visie, zodat het bedrijf een doel heeft. Het leiden en communiceren van deze visie is een indicator van een succesvol bedrijf. Door anders te ondernemen, door bijvoorbeeld naast de kernactiviteit andere activiteiten aan te bieden, kan het bedrijfsprofiel worden verbreed, het klantenbestand worden uitgebreid en zal de omzet toenemen. Marcus Clinton is van mening dat een goede manager op de hoogte is van de nieuwste trends en in staat is om daar snel op in te spelen, maar dit geldt ook voor een ondernemer.

Een andere manier om zich te onderscheiden is differentiatie, door middel van een andere aanpak, ander soort onderneming, andere visie, of door een andere niche aan te breken en de concurrentie een stap voor te zijn. Differentieren kan door het aanbod van activiteiten, de kwaliteit van diensten en producten, de prijs maar ook door het inbouwen van bijkomende extra's. Een bedrijf dat gevoel heeft voor dit soort zaken zal zeker vooruit lopen op de concurrentie.

De ondernemer of eventueel de manager moet goed gemotiveerd zijn, die een goede leider is, motiveert, een team-builder is, goed kan luisteren en communiceren en in staat is te delegeren. Daarbij kijkt hij altijd naar de toekomst, is niet bang om beslissingen te nemen en stelt de juiste prioriteiten. Voor een ondernemer is het belangrijk om een missie en een imago te hebben en bezig te zijn met kwaliteit, welzijn, winstgevendheid en trends en problemen in de toekomst, ook al is het laatst genoemde moeilijk te voorspellen. Naast de nationale trends is het ook belangrijk om de lokale veranderingen in het zicht te houden, die mogelijk kansen kunnen bieden. Een goede ondernemer of manager denkt 'out of the box' en kijkt op langere termijn (Clinton, 2010).

De meeste hippische bedrijven werken vanuit de liefde voor paarden, maar dit alleen is niet genoeg. Het bedrijf moet om te kunnen overleven op z'n minst de kosten kunnen dekken, maar zou eigenlijk ook winst moeten maken. Goed organiseren kan de kans op overleving van de onderneming verbeteren. Er zijn veel meer andere vaardigheden nodig dan paard gerelateerde vaardigheden wanneer je zelf een hippisch bedrijf hebt, of manager bent van een hippisch bedrijf. Het ontbreekt soms aan vaardigheden op het gebied van financiële planning, boekhouding, personeelsbeheer en training, marketing, (PR), wet- en regelgeving en verzekeringen. Voor deze gebieden zouden er specialisten kunnen worden geraadpleegd. Goede plannen zijn van essentieel belang voor zowel de continuïteit als de winstgevendheid op lange termijn. Het ondernemingsplan, verwachte geldstromen en de resultatenrekening spelen hierin een rol (Brega, 2010).

Het creëren van een economisch duurzame branche met veel aandacht voor kennisvermeerdering en ondernemerschap is één van de voornaamste doelstelling voor de professionalisering van de sector. Ondernemers in de hippische sector dienen volgens Karin Verschuure meer als manager opgeleid te worden en minder operationele taken uit te voeren. De professionaliseringsgraad van ondernemingen in de hippische sector is terug te vinden in het bedrijfsmatige karakter van de organisatie. Professionaliseren dient gericht te zijn op het hele spectrum van belangrijke aspecten, niet alleen op het veel genoemde landschap en dierenwelzijn (Verschuure, 2010).

Voor een hippische ondernemer met een primair bedrijf is het belangrijk om vooruit te denken en zich bezig te houden met de ontwikkelingen die plaatsvinden in de sector en om zich heen. Ze moeten zich een beeld vormen van hoe de sector er over 5 jaar uit zal zien en hoe hun bedrijf daar in past, om van daaruit te bepalen wat er nodig is om een goede of zelfs een betere plek in de sector te krijgen. Om dit te kunnen, zou deze ondernemer met een willekeurig primair hippisch bedrijf over de volgende competenties moeten beschikken; markt geöriënteerd, strategisch denken, reflecteren, registreren, organiseren, pro-actief, zelf-bewustzijn, communiceren, overtuigingskracht, lerend denken en zorgdragen voor de paarden. De ondernemer moet zich bewust zijn van de ontwikkelingen in de hippische sector en gelijktijdig kansen en bedreigingen voor zijn bedrijf ontdekken. De ondernemer is in staat om aan de hand van een langere termijn plan te denken en te handelen, waarbij er vaak ook een missie en een visie is vorm gegeven. Door te reflecteren is de ondernemer in staat om de prestaties van het bedrijf en de genomen beslissingen te evalueren.

Daarnaast zijn het bijhouden en verwerken van processen, gegevens, financiën en de bezetting taken van de ondernemer, net zoals de activiteiten en processen in goede banen te leiden, waarbij het op de meest efficiënte manier plaatsvindt. Een ondernemer is actief op zoek naar nieuwe kansen, implementeert deze in zijn bedrijf, is zich er van bewust waar zijn sterke en minder sterke punten liggen en heeft vertrouwen in zijn eigen kunnen. Hij staat open voor opmerkingen en suggesties van collega's, deskundigen en studenten, waardoor hij ook een geloofwaardige en integere indruk maakt. Ongeacht wat voor primair hippisch bedrijf de ondernemer ook heeft, de ondernemer moet in staat zijn om de paarden de verzorging te bieden die zij nodig hebben (Mennink, 2010).

Wanneer een hippisch ondernemer te kort komt in kennis van taken of competenties ligt daar wellicht een kans voor de bedrijfskundig adviseur. In de literatuur is er informatie te vinden over de eigenschappen van een ondernemer, vaardigheden en competenties van een hippisch ondernemer, ondernemerschap in de hippische sector, de verschillende soorten adviseurs, het werk van een adviseur, de rollen, eigenschappen, vaardigheden en competenties van een adviseur, maar over welke competenties moet een bedrijfskundig adviseur beschikken om van toegevoegde waarde te kunnen zijn voor een hippisch ondernemer, nu en in de toekomst?

De respons van adviesorganisaties en hippische ondernemers om mee te werken aan het onderzoek en de informatie die voort komt uit het kwalitatief onderzoek bij adviesorganisaties en hippische ondernemers zal invloed hebben op het kunnen uitvoeren en de kwaliteit van het onderzoek. Hippische ondernemers lijken over het algemeen niet open te staan voor externe kennis of zijn niet gewend om een externe in te schakelen, wanneer zij met een knelpunt zitten. Voor het belang van hun bedrijf doen ondernemers er verstandig aan om dan de diensten van een deskundige in te schakelen (English, 2003).

Wanneer hippische ondernemers niet open staan om mee te werken aan het onderzoek of niet de moeite nemen om voor zich zelf na te gaan wat zij belangrijk vinden bij een bedrijfskundig adviseur waar zij wellicht in de toekomst een keer gebruik van zouden willen maken, kan er geen antwoord worden gegeven op de vraag welke eisen hippische ondernemers aan een bedrijfsadviseur in de hippische sector stellen.

Wanneer hippische ondernemers helemaal geen gebruik maken of willen maken van een bedrijfskundig adviseur, kan dit een dilemma zijn voor het onderzoek. Daarnaast kan het een probleem opleveren als de hippische ondernemers en organisaties uiteenlopende eisen stellen aan een bedrijfskundig adviseur.

Dit onderzoek richt zich op de bedrijfskundig adviseur die zich bezig houdt met zaken waar hippische ondernemers mee te maken hebben op bedrijfskundig gebied, te denken aan wet- en regelgeving, kwaliteitseisen, financiën, belastingen, visie, strategie, ambities, uitbreidingmogelijkheden, management, accommodatie, personeel, het paardenbestand en het welzijn van de paarden (FNRS, 2015). Er wordt bijvoorbeeld geen aandacht besteed aan het adviseren van de juiste paardenvoeding. De grenzen van de werkzaamheden van dit onderzoek liggen bij het zoeken van wetenschappelijke literatuur op het gebied van een bedrijfsadviseur, bedrijfskunde, de hippische sector, bedrijfskunde in de hippische sector, bedrijfsadviseurs in het MKB en de interviews met hippische ondernemers en adviesorganisaties met bedrijfsadviseurs in de hippische sector. Er worden functieomschrijvingen bestudeerd van adviseurs op bedrijfskundig vlak voor primaire bedrijven in de hippische sector, maar ook in de agrarische sector en in het MKB. Het onderzoek zal zich beperken tot de bedrijfsadviseur in de Nederlandse hippische sector.

Bij een accountantskantoor dat zich op de hippische en agrarische sector richt, vraagt voor de functie van een bedrijfs- of klantadviseur om iemand met minimaal HBO werk- en denkniveau richting bedrijfskunde, enkele jaren aantoonbare relevante werkervaring in de desbetreffende richting, proactieve werkhouding, klant- en resultaatgericht, contactueel sterk, zelfstandig, inlevingsvermogen, snel kunnen schakelen, goed ontwikkelde commerciële en adviesvaardigheden, gericht op het overtreffen van verwachtingen, duidelijke focus op de klant en het samenwerken met collega's en heeft kennis van of affiniteit met de betreffende sector (ABAB, 2017).

Een ander accountantskantoor vraagt voor de functie ondernemersadviseur agro om iemand die kan schakelen tussen de verschillende rollen van een netwerker, adviseur en procescoördinator en heeft een afgeronde opleiding op HBO/WO niveau in de richting van bijvoorbeeld bedrijfseconomie, accountancy, een fiscale richting of een diploma aan een agrarische hogeschool. Daarnaast wordt er gevraagd om een gedegen basis in een inhoudelijk rol, of om een ontwikkeld allround adviseur/sparringpartner, die over commercieel talent beschikt, relevante ervaring heeft in de betreffende sector en een interessant netwerk heeft in de regio (Countus, 2017).

De hippische branchevereniging FNRS vraagt voor een accountmanager om een echte netwerker die gevoel heeft voor het ondernemen in de hippische sector. Een accountmanager is een gesprekspartner op niveau, heeft marktkennis en brengt als netwerker mensen bij elkaar. Daarnaast communiceert de accountmanager over het vervolg en de status van acties (FNRS, 2017).

Voor een bedrijfsadviseur in de MKB sector wordt vaak gevraagd naar een afgeronde HBO opleiding richting accountancy of bedrijfseconomie, minimaal 5 jaar relevante werkervaring, ervaring met een zakelijk netwerk in het MKB en gevoel voor klantcontact. Daarnaast wordt er door verschillende vestigingen gevraagd naar iemand die zelfsturend en gedreven is, een proactieve team-player met een commerciële instelling en ervaring met klantbeheer en klantenwerving (Flynth, 2017).

1.3 Hoofdvraag en deelvragen

Het onderwerp van het onderzoek is 'De bedrijfskundige adviseur in de hippische sector'. De onderzoeksvraag van dit onderzoek luidt: "Over welke competenties moet een bedrijfskundig adviseur beschikken om van toegevoegde waarde te kunnen zijn voor de hippische ondernemer, nu en in toekomst?"

Om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden zijn er een aantal deelvragen geformuleerd:

- *Wat typeert een hippische ondernemer van een primair hippisch bedrijf?*
Wat zijn kenmerken en eigenschappen van een hippische ondernemer?
- *Welke eisen stellen hippische ondernemers aan een bedrijfskundig adviseur voor de hippische sector?*
Over welke kennis, vaardigheden, competenties, ervaring en netwerk moet een bedrijfskundig adviseur in de ogen van hippische ondernemers beschikken alvorens ze worden ingeschakeld?
- *Welke eisen stellen adviesorganisaties aan een bedrijfskundig adviseur voor de hippische sector?*
Over welke kennis, vaardigheden, competenties, ervaring en netwerk moet een bedrijfskundig adviseur in de ogen van diverse organisaties beschikken?
- *Hoe ziet het toekomstperspectief voor een bedrijfsadviseur voor de hippische sector er uit?*
Hoe zien hippische ondernemers en adviesorganisaties de toekomst van een bedrijfskundig adviseur in de hippische sector?
- *Wat maakt het verschil tussen een bedrijfskundig adviseur voor de hippische sector en voor het MKB?*
Aan welke eisen voor kennis, vaardigheden, competenties, ervaring en netwerk moet een bedrijfskundig adviseur in het MKB voldoen volgens adviesorganisaties met bedrijfsadviseurs in het MKB?

1.4 Doelstelling

Met dit onderzoeksrapport wordt er inzicht gegeven in een bedrijfskundig adviseur op bedrijfskundig vlak in de hippische sector. Het wordt onder meer duidelijk wat een bedrijfskundig adviseur doet, voor welke organisaties een bedrijfskundig adviseur in de hippische sector werkzaam kan zijn en welke eisen adviesorganisaties stellen aan een bedrijfskundig adviseur voor de hippische sector. Daarnaast worden er hippische ondernemers geïnterviewd om in beeld te brengen welke eisen zij stellen aan een bedrijfskundig adviseur voor hun hippische bedrijf.

Door middel van literatuuronderzoek over een bedrijfsadviseur dan wel een bedrijfskundig adviseur, interviews met adviesorganisaties en hippische ondernemers en het toekomstbeeld dat wordt geschetst voor een bedrijfskundig adviseur in de hippische sector, kan er een algemeen profiel worden opgesteld met competenties voor een bedrijfskundig adviseur in de hippische sector. Deze informatie kan handvatten bieden voor mensen die als bedrijfskundig adviseur aan het werk willen en huidige bedrijfskundig adviseurs, maar eventueel ook voor adviesorganisaties met bedrijfskundig adviseurs voor de hippische sector, óf voor HBO instellingen met de studierichtingen Bedrijfskunde en Hippisch.

Het algemene profiel kan uiteindelijk worden vergeleken met eisen die worden gesteld aan een bedrijfsadviseur in de MKB sector, om zo de hippische sector te kunnen vergelijken met een andere (commerciële) sector. De hippische sector realiseert namelijk naar schatting een omzet van € 1,5 miljard per jaar (HAS Hogeschool en Trendpanel Paard, 2016).

Het resultaat dat wordt opgeleverd na het onderzoek is een profiel van een bedrijfskundig adviseur in de hippische sector en zal doormiddel van een exemplaar bij de Aeres Hogeschool Dronten en de organisaties die hebben meegewerkt aan het onderzoek beschikbaar zijn voor de doelgroep. Het profiel van een bedrijfskundig adviseur in de hippische sector zal de doelgroep hopelijk aan het denken zetten of zij (kunnen) voldoen aan de eisen die worden gesteld door organisaties en hippische ondernemers. Mochten zij niet aan de eisen kunnen voldoen voor de hippische sector, dan zou het MKB wellicht een andere optie kunnen zijn. Organisaties kunnen het profiel als benchmarking gebruiken, maar ook als hulpmiddel gebruiken om de functie-eisen te (her)formuleren en als aanvullende selectie eisen.

2. Aanpak

In dit hoofdstuk zal de aanpak van het onderzoek worden toegelicht. Er zal per deelvraag worden beschreven hoe de deelvraag werd beantwoord.

Het onderzoek was een kwalitatief onderzoek. Dat wil zeggen dat het om gedetailleerde gegevens gaat, waarbij er literatuuronderzoek werd gedaan en interviews werden gehouden. Er was voor interviews gekozen aangezien er over en vanuit de hippische sector weinig informatie op papier staat over ondernemen en bedrijfsadvies in de Nederlandse hippische sector. Door middel van interviews werd de ongeschreven informatie uit de praktijk vergaard bij hippische ondernemers en adviesorganisaties die zich als experts in de hippische sector profileren en zicht hebben op het gebied van hippisch ondernemen, om er zo achter te komen hoe zij naar een bedrijfskundig adviseur voor de hippische sector kijken. De hippische ondernemers en adviesorganisaties die werden benaderd komen uit het netwerk van de student, of zijn gevonden op internet of in hippische vakbladen. Een overzicht van de hippische ondernemers en adviesorganisaties die hebben meegewerkt aan het onderzoek voorzien van een korte toelichting waarom er voor deze ondernemers en organisaties is gekozen, is te vinden in bijlage II.

Door de interviews face-to-face bij de betreffende ondernemer of adviesorganisatie af te nemen was het mogelijk om open vragen te stellen en door te vragen aan de hand van het antwoord. Er werden open vragen gesteld om erachter te komen hoe diverse ondernemers en adviesorganisaties over het onderwerp denken en het vooraf niet bekend was wat voor antwoord zij zouden geven. De interviewvragen zijn terug te vinden in bijlage III. Tijdens de interviews werden er aantekeningen gemaakt die vervolgens op de laptop werden uitgewerkt tot een leesbaar verslag (bijlage IV). Door het onderzoek op deze manier uit te voeren, vergde het onderzoek veel werk en tijd van de onderzoeker. Het was tevens erg belangrijk dat er een eerlijk antwoord werd gekregen op de vragen, zodat de verkregen informatie valide is (Baarda, et al., 2012).

De eerste deelvraag van het onderzoek luidt:

Wat typeert een hippische ondernemer van een primair hippisch bedrijf?

Om antwoord te krijgen op deze deelvraag werd er literatuuronderzoek gedaan over hippische ondernemers of het managen van een hippisch bedrijf. Na het literatuuronderzoek werden er drie hippische ondernemers benaderd om mee te werken aan een interview. De ondernemers hebben allen een primair hippisch bedrijf, veel ervaring in de hippische sector en een groot netwerk waardoor zij op de hoogte blijven van alle ontwikkelingen. In het interview werd er gevraagd wat volgens hen een hippische ondernemer kenmerkt, wat zij verstaan onder hippisch ondernemen, wat hippische ondernemers anders zouden moeten doen, hoe het hippisch ondernemen er in de toekomst uit zal zien en of hippische ondernemers gebaat zijn bij bedrijfskundig advies of ondersteuning. De resultaten van de interviews werden gebundeld en beschrijvend weergegeven in het hoofdstuk Resultaten. In het hoofdstuk Discussie werden de resultaten vergeleken met de literatuur.

De tweede deelvraag luidt:

Welke eisen stellen hippische ondernemers aan een bedrijfskundig adviseur voor de hippische sector?

Om antwoord te krijgen op deze deelvraag werden er zes hippische ondernemers benaderd om mee te werken aan een interview. Er werd gekozen voor drie ondernemers die gebruik maken of gebruik hebben gemaakt van een adviseur en drie ondernemers die geen gebruik maken van een adviseur. Door middel van het interview werd het duidelijk welke eisen zij onder andere stellen aan een bedrijfskundig adviseur in de hippische sector en welke rol de bedrijfskundig adviseur zal hebben en eventueel voor hen bedrijf. De resultaten van de interviews werden gebundeld en beschrijvend weergegeven in het hoofdstuk Resultaten. In het hoofdstuk Discussie werden de resultaten met elkaar vergeleken en in het hoofdstuk Conclusie werd er daadwerkelijk antwoord op de deelvraag gegeven.

De derde deelvraag luidt:

Welke eisen stellen adviesorganisaties aan een bedrijfskundig adviseur voor de hippische sector?

Om deze deelvraag te kunnen beantwoorden werden er vier diverse organisaties benaderd om mee te werken aan een interview. Door middel van de interviews werden de eisen die de diverse bedrijven stellen in kaart gebracht en werd het duidelijk hoe de adviseurs zich kunnen ontwikkelen om aan deze eisen te voldoen. De resultaten van de interviews werden gebundeld en beschrijvend weergegeven in het hoofdstuk Resultaten. In het hoofdstuk Discussie werden de eisen vergeleken waarna in de Conclusie een antwoord gegeven kon worden op de deelvraag.

De vierde deelvraag luidt:

Hoe ziet het toekomstperspectief voor een bedrijfskundig adviseur voor de hippische sector er uit?

Het antwoord op de deze deelvraag kwam voort uit de afgenomen interviews met hippische ondernemers en adviesorganisaties. De hippische ondernemers en adviesorganisaties zijn al een aantal jaar actief in de hippische sector, waardoor zij hoogst waarschijnlijk aan de hand van hun kennis en ervaring een goed beeld konden schetsen, maar ook een betrouwbaar beeld. De verkregen informatie werd gebundeld en in de Resultaten beschreven. In het hoofdstuk Discussie werd de informatie vergeleken met antwoorden van andere hippische ondernemers en adviesorganisaties. In de conclusie werd er antwoord gegeven op de deelvraag met behulp van alle informatie die voor handen was

De vijfde deelvraag luidt:

Wat maakt het verschil tussen een bedrijfskundig adviseur voor de hippische sector en voor het MKB?

Voor deze benchmarking werden er drie adviesorganisaties met bedrijfskundig adviseurs voor de MKB sector benaderd om mee te werken aan een interview. Het interview is hetzelfde als voor de adviesorganisaties voor de hippische sector, alleen werden nu de eisen in beeld gebracht voor het MKB. De resultaten werden gebundeld en in het hoofdstuk Resultaten beschreven. In de Discussie werden de resultaten vergeleken met de eisen die worden gesteld aan bedrijfskundig adviseurs voor de hippische sector door middel van een beschrijving. In de Conclusie kon er met behulp van de Discussie een antwoord worden gegeven op de deelvraag.

3. Resultaten

Voor het beantwoorden van de deelvragen was er informatie nodig uit de praktijk, ook wel het werkveld. Het werkveld bestaat uit hippische ondernemers en adviesorganisaties met bedrijfsadviseurs voor de hippische sector. In dit hoofdstuk zullen de resultaten van de interviews per deelvraag in beeld worden gebracht.

3.1 De hippische ondernemer

Door het onderzoek eerst te richten op de doelgroep van een bedrijfskundig adviseur voor de hippische sector, wordt het duidelijk wie er door de bedrijfskundig adviseur wordt geadviseerd. De eerste deelvraag van het onderzoek luidt: *“Wat typeert een hippische ondernemer van een primair hippisch bedrijf?”*. De onderzoeker bedoelt met een primair hippisch bedrijf een bedrijf waar paarden aanwezig zijn en waar de paarden de inkomstenbron zijn voor het bedrijf. Dat kan zijn door middel van manegelessen, instructie, pension, africhting, training, handel, opfok, fokkerij of hengstenhouderij.

Een ondernemer is iemand die voor eigen rekening en risico een eigen bedrijf heeft en runt. De motivatie om ondernemer te worden is afhankelijk van de ambitie en drijfveren. Zo kan men ondernemer worden door vakinteresse, men geen baan kan vinden of door intrinsieke motivatie waarbij men altijd al droomde van een eigen bedrijf en zelfstandig te willen zijn. Persoonskenmerken die men geschikt maakt voor ondernemerschap zijn prestatiegerichtheid, doorzettingsvermogen, zelfstandigheid, risicobereidheid, sociale oriëntatie, dominantie en effectiviteit. Als ondernemer moet men beschikken over een aantal vaardigheden die men zich ook moet kunnen aanleren, zoals; marktgerichtheid, creativiteit, flexibiliteit, leiding geven, motiveren, financieel beheer en organiseren en plannen. Daarnaast is kennis gewenst van de markt, omgeving, mensen, productie en financiën. Op den duur is ervaring ook een onderdeel van kennis, kennis die in de praktijk is geleerd. Ook zelfkennis is van groot belang voor succesvol ondernemerschap. Zoals Timmons zegt: *“It is the ability to build a ‘founding team’ to complete your own skills and talents”* (Driessen & Zwart, 2006).

Om informatie uit het werkveld te vergaren zijn heeft de onderzoeker drie ondernemers benaderd, die zelf al geruime tijd actief zijn binnen de hippische sector en op de hoogte zijn van de ontwikkeling van het hippisch ondernemen in Nederland.

Meneer Franken (bijlage IV) is van mening dat de huidige vorm van hippisch ondernemen passief is. De maatschappij om de ondernemer heen verandert sneller dan de ondernemer biedt of kan bieden. *“Het hobbyisme zit het ondernemerschap soms aardig in de weg. Er zijn weinig hippische ondernemers die geld verdienen met paarden, dat loopt vaak mis op het gebied van klantgerichtheid, het verdienmodel en een gebrek aan vakkennis en bedrijfskundige competenties”*, aldus meneer Bartels (bijlage IV).

Een hippische ondernemer heeft een bepaalde vrijheid en verdient met zijn passie een boterham. De ondernemer moet in staat zijn om een bedrijf te runnen, waarmee de ondernemer een boterham mee kan verdienen en heeft geloof in zijn bedrijf. De ondernemer moet niet alleen kennis van paarden hebben, maar ook van het zakelijke gedeelte van een hippisch bedrijf volgens meneer Van Straaten (bijlage IV).

De hippische ondernemer kenmerkt zich in de ogen van meneer Bartels door vakkennis, gedrevenheid en zelfkennis. Meneer Van Straaten ziet passie, geduld, zakelijk inzicht, paardenkennis en goed met mensen kunnen omgaan als kenmerkend voor een hippische ondernemer. Meneer Franken is van mening dat een hippische ondernemer een betrokken en hardwerkend persoon is, die druk bezig is in het bedrijf en te weinig tijd heeft om zijn bedrijf met een helikopter-view te bekijken.

Er is in de afgelopen jaren geen duidelijke trend die te zien is bij het hippisch ondernemen, op dit moment worden hippische bedrijven wel transparanter is meneer Van Straaten van mening. Meneer Franken ziet de bedrijven wel professioneler worden, maar de ondernemers staan nog te veel op de werkvloer en hebben weinig oog voor de belevingswereld van de klant. Meneer Bartels ziet een trend van meer mensen met paarden in plaats van paardenmensen.

Om beter te kunnen ondernemen en meer rendement te behalen moeten hippische ondernemers naar de markt de wensen en behoeften van de klant kijken, inspelen op kansen en behoeften. Daarnaast zou de ondernemer meer naar buiten gekeerd moeten zijn, ook met de communicatie, door deze te richten op de mensen die nog geen klant zijn vindt meneer Franken. Meneer Bartels ziet mogelijkheden door iets nieuws te bieden door creatief te zijn en nieuwe klanten binnen te halen en hen interesse zien vast te houden. Het onderscheidende vermogen zit niet alleen in meer bieden, maar ook in de kwaliteit die wordt geboden. Het is van belang om te kijken wat de hippische ondernemer te bieden heeft, waar en hoe hij geld kan verdienen en weten wat de kostprijs is.

Volgens Joep Bartels zijn hippische ondernemers zeker gebaat bij bedrijfskundig advies, met name op het gebied van klantgerichtheid en service, op dit gebied kan de ondernemer zich onderscheiden. Daarnaast zijn hippische ondernemers gebaat bij advies op bedrijfskundig gebied, zoals financieel beheer en kengetallen. Maar een adviseur kan ook de ondernemer aansporen door bijvoorbeeld zelf kritisch naar zijn bedrijf en de markt te kijken, maar ook naar andere ondernemers om daarvan te leren en op de hoogte te blijven van ontwikkelingen. Volgens meneer Van Straaten zou de adviseur met een andere bril naar het bedrijf moeten kijken, de ondernemer enthousiast maken en de sterke en zwakke punten in beeld brengen waarvoor de adviseur een oplossing biedt door creatief mee te denken.

Meneer Bartels denkt dat de voornaamste reden voor een hippisch ondernemer om geen externe kennis in te schakelen in de vorm van een bedrijfskundig adviseur een gebrek aan financiële middelen is. Andere redenen zijn het niet willen betalen, niet open staan voor externe kennis of er is geen behoefte aan externe kennis. Redenen om wel externe kennis in te schakelen is de gedrevenheid van de ondernemer om vooruit te willen gaan en door het zien of horen van succesvolle voorbeelden.

Om als bedrijfskundig adviseur van toegevoegde waarde te zijn voor een hippisch ondernemer is het in de ogen van meneer Bartels belangrijk om bedrijfskundige kennis te hebben, een bedrijf kunnen doorlichten, de hippische ondernemer kunnen inspireren en triggeren, maar ook een spiegel voor kunnen houden en meedenken met de ontwikkeling van zowel het bedrijf als de ondernemer. Wanneer een bedrijfskundig adviseur een breed inzicht heeft in de hippische sector kan dat ook van toegevoegde waarde zijn voor de hippische ondernemer. Meneer Van Straaten vindt financieel inzicht, het ontwikkelen van een visie en plannen voor een bedrijf en een breed inzicht in de sector van belang om van toegevoegde waarde te kunnen zijn als bedrijfskundig adviseur.

3.2 De eisen van hippische ondernemers aan een bedrijfskundig adviseur voor de hippische sector

In deze paragraaf worden de eisen van de hippische ondernemers op de tweede deelvraag weergegeven; *“Welke eisen stellen hippische ondernemers aan een bedrijfskundig adviseur voor de hippische sector?”*. Eerst worden de eisen van de 3 hippische ondernemers zonder adviseur in beeld gebracht en vervolgens van de 3 hippische ondernemers die wel gebruik maken of hebben gemaakt van een adviseur.

Uit de interviews wordt duidelijk dat de hippische ondernemers die geen gebruik maken van een bedrijfskundig adviseur voor bijvoorbeeld verzekeringstechnische zaken, bankzaken, bedrijfsopvolging of iets wat ze zelf niet weten een adviseur zouden inschakelen. Eén bedrijf regelt alles zelf in overleg met elkaar en met de ervaring die ze hebben opgedaan, voor financiële en fiscale vragen gaan zij naar hun accountant.

De hippische ondernemers zullen een bedrijfskundig adviseur voornamelijk door middel van het netwerk selecteren, maar ook op basis van de kennis en ervaring van de adviseur.

Wanneer er een bedrijfskundig adviseur wordt ingeschakeld is het van belang dat de adviseur een volwaardig gesprekspartner is voor de ondernemer. Meneer Van Eerden moet een klik hebben met de adviseur en er een goed gevoel bij hebben, anders voldoet de adviseur niet. Bij Stal 't Hofstee vinden ze het belangrijk dat de adviseur veel kennis heeft, maar ook kennis heeft van de sector en de branche. Daarnaast moet de adviseur ook passen bij het bedrijf. Familie Van de Lageweg hecht waarde aan een adviseur die weet waar hij over praat en kan spreken uit ervaring. De adviseur moet thuis zijn op het gebied van belasting en een proactieve houding hebben.

Op het gebied van paarden menen de ondernemers zelf de kennis te hebben, de adviseur moet in hun ogen juist bedrijfskundige kennis hebben, kennis hebben van de kosten die een bedrijf heeft en weten waar er bespaard kan worden of waar het beter of goedkoper kan.

Een bedrijfskundig adviseur moet naar mening van meneer Van Eerden en Stal 't Hofstee kunnen overtuigen, andere vaardigheden die zij belangrijk vinden zijn een klik hebben met de ondernemer, communicatief vaardig zijn en kunnen inschatten of het advies of de werkwijze past bij de ondernemer en het bedrijf. Familie Van de Lageweg is van mening dat de adviseur geld voor het bedrijf moet kunnen verdienen, met de ondernemer in overleg kan waar het beter kan op financieel en/of organisatorisch gebied en naar voren kijkt en mee denkt met de ondernemer bij toekomstige veranderingen.

De competenties communicatief, overtuigingskracht, inlevingsvermogen en proactief sluiten aan bij de gewenste vaardigheden. De competenties waar een bedrijfskundig adviseur in de ogen van meneer Van Eerden nog meer over moet beschikken zijn sparren met de ondernemer en spiegelen. Stal 't Hofstee hecht ook waarde aan kunnen luisteren en innovatief zijn. Familie Van de Lageweg vindt het daarnaast belangrijk dat de bedrijfskundig adviseur flexibel, integer en realistisch is en heldere doelen kan stellen.

De drie hippische ondernemers vinden het belangrijk dat de bedrijfskundig adviseur ervaring heeft, anders overtuigt de adviseur niet. Het gaat dan vooral om ervaring op bedrijfskundig gebied, met de boekhouding, de sector, met de praktijk van een hippisch bedrijf en het toepassen van richtlijnen in de praktijk.

De hippische ondernemers zijn van mening dat de bedrijfskundig adviseur expert moet zijn, maar het gebied waarin de adviseur expert moet zijn, verschilt. Voor meneer Van Eerden is dat op bedrijfskundig gebied, voor familie Van de Lageweg op financieel en/of fiscaal gebied en bij Stal 't Hofstee is het afhankelijk wat het specifieke aandachtspunt is.

Het netwerk van een bedrijfskundig adviseur is voor Stal 't Hofstee niet van belang, door de jaren heen is er zelf een netwerk van experts opgebouwd. Meneer Van Eerden en familie Van de Lageweg vinden een goed netwerk erg belangrijk voor een adviseur, dat kan zijn een netwerk van diverse experts binnen en/of buiten een organisatie. Een adviseur met een goed relatiebeheer kan namelijk input krijgen en de schakel zijn tussen een hippische ondernemer en bijvoorbeeld een goede accountant, fiscalist of iemand op het gebied van herstructurering.

Affiniteit met de hippische sector is wel gewenst, de mate waarin de bedrijfskundig adviseur affiniteit moet hebben met de hippische sector verschilt. Voor meneer Van Eerden en Stal 't Hofstee is het belangrijk zodat de adviseur weet wat er speelt, dezelfde taal spreekt als de ondernemer, zich goed kan inleven en de spijker op z'n kop kan slaan waardoor het advies niet te algemeen blijft. Enige affiniteit is wel gewenst door familie Van de Lageweg, maar de adviseur moet vooral goed zijn in zijn vakgebied.

Wanneer de bedrijfskundig adviseur ook kennis heeft van andere sectoren heeft, is dat voor iedere ondernemer anders. Meneer Van Eerden is bijvoorbeeld van mening dat de adviseur daardoor breder georiënteerd is. Voor familie Van de Lageweg is kennis van de agrarische sector van belang, bijvoorbeeld bij het aankopen van land. Voor Stal 't Hofstee kan kennis van andere sectoren soms een meerwaarde zijn door te weten hoe het in andere sectoren gaat, maar vindt het vooral belangrijk dat de adviseur kennis heeft van de hippische sector.

De voorkeur van de ondernemers voor een zelfstandig adviseur of een adviseur die werkzaam is bij een adviesorganisatie is erg verschillend. Meneer Van Eerden heeft geen voorkeur, al denkt hij wel dat een zelfstandige adviseur meer bevlogen is en zich er in vast bijt. De branche is alleen niet bereid om er voor te betalen. De voorkeur van familie Van de Lageweg gaat uit naar een adviseur die werkzaam is bij een adviesorganisatie, doordat de adviseur kan worden bijgestaan door diverse experts. Stal 't Hofstee zal juist voor een zelfstandige adviseur kiezen uit het netwerk door de specifieke vragen en de ervaring van de adviseur met hippische bedrijven.

Naar de rol van de bedrijfskundig adviseur wordt ook anders gekeken, al willen meneer Van Eerden en Stal 't Hofstee met een adviseur kunnen sparren. Stal 't Hofstee ziet de rol van een adviseur ook als een adviserende rol. Meneer Van Eerden wil over alles kunnen praten dan wel sparren, dus moet de adviseur ook een vertrouwenspersoon zijn. Daarnaast verlangt hij op basis van alles wat de adviseur weet, dat er ook proactief met hem mee wordt gekeken, mee gedacht en wordt behoeft. Voor familie Van de Lageweg heeft de bedrijfskundig adviseur juist de rol van een kennisbron en probleemoplosser.

De behoefte aan advies en ondersteuning verschilt per ondernemer, voor meneer Van Eerden is dat op het gebied van bedrijfsovername, voor Stal 't Hofstee aansprakelijkheid, fiscaal en bij zaken met het buitenland. Bij familie Van de Lageweg is er ook behoefte aan advies en ondersteuning op fiscaal gebied maar ook op financieel gebied.

De hippische ondernemers verwachten van een bedrijfskundig adviseur dat hij wat kan bieden en toevoegen aan het bedrijf. Bij familie Van de Lageweg is dat in de vorm van het geven van tips wat er beter kan, waar ze mogelijkheden laten liggen, waar er kosten kunnen worden bespaard en vooruitkijken naar veranderingen in de toekomst. Bij meneer Van Eerden moet juist het gevoel bij een adviseur kloppen, hij moet er zowel zakelijk als privé mee vooruit gaan en er moet een financieel voordeel zijn.

Om onder de hippische ondernemers een kleine vergelijking te maken wat betreft de eisen die zij stellen aan een bedrijfskundig adviseur, worden ook de eisen van hippische ondernemers met een adviseur in beeld gebracht.

Stal Krol verlangt van een bedrijfskundig adviseur dat hij kennis heeft van de BTW-regeling, van de sector en de specifieke branche. Een bedrijfskundig adviseur moet voor Stal Bakker & Frederiks over zowel hippische als bedrijfskundige kennis beschikken. De kennis die familie Valk van belang vindt is de algemene bedrijfskundige kennis, weten hoe een termijn planning moet worden gemaakt en hoe er structuur in een bedrijf moet worden aangebracht. Daarnaast is de basiskennis van de hippische sector ook van belang, zodat de bedrijfskundig adviseur de paardenwereld snapt en wat de passie inhoud.

De vaardigheden waar een bedrijfskundig adviseur in de ogen van de hippische ondernemers over moet beschikken loopt erg uiteen op de omgang met mensen na. De vaardigheden die verwacht worden door de drie ondernemers zijn: punctueel, goed kunnen luisteren, proactief, kennis van de boekhouding, communicatief, creatief, realistisch, kunnen doorvragen, strategische vaardigheden, meedenken, kunnen sparren, praktisch en in mogelijkheden denken en waar mogelijk kosten laag houden. Overeenkomsten met de eisen van ondernemers zonder adviseur zijn dat de adviseur communicatief moet zijn, strategisch naar de toekomst kijkt, kan sparren en overleggen met de ondernemer en de kosten en/of opbrengsten in het oog houdt. Het verschil zit onder andere in het luisteren, kunnen doorvragen, de kennis van de boekhouding en het punctueel zijn.

Ook bij de competenties van een bedrijfskundig adviseur zijn er grote verschillen tussen de eisen van hippische ondernemers met een adviseur. Inlevingsvermogen werd daarentegen wel door Stal Krol en de familie Valk genoemd. Andere competenties die werden genoemd door Stal Krol zijn innovatief en structureel. Voor de familie Valk zijn ook meedenken, een helikopter-view, creatief, sociaal vaardig, analytisch, financieel inzicht, coachen en begeleiden, hanteren van methoden en de juiste mensen bij elkaar brengen van belang. Stal Bakker & Frederiks vindt dat de bedrijfskundig adviseur betrouwbaar moet zijn, kunnen sparren en het gevoel geven dat hij weet waar hij over praat.

De bedrijfskundig adviseur moet naar mening van de hippische ondernemers ervaring hebben. Stal Krol hecht waarde aan sectorkennis, dat de adviseur weet waar hij over praat en ervaring heeft met boekhouden. Stal Bakker & Frederiks vindt het belangrijk dat de adviseur ervaring heeft met een hippisch bedrijf en mee kan denken. De familie Valk hecht waarde aan ervaring met het schrijven van plannen, zoals een ondernemingsplan strategisch plan, investeringsplan en een probleemanalyse. Ervaring met de boekhouding, de sector en een hippisch bedrijf wordt door beide groepen ondernemers gevraagd. Ervaring op bedrijfskundig gebied en ervaring met het schrijven van plannen liggen dicht bij elkaar.

Een bedrijfskundig adviseur moet in de ogen van Stal Krol en de familie Valk een generalist zijn, maar de familie Valk stelt een goed netwerk wel als voorwaarde voor het zijn van een generalist. Stal Bakker & Frederiks vindt dat een adviseur een expert moet zijn op financieel gebied. De adviseur hoeft geen 200% hippische kennis te hebben, maar moet wel voor 200% financieel onderlegd zijn. De ondernemers zonder adviseur zijn van mening dat een bedrijfskundig adviseur juist een expert moet zijn. Onder hen is er ook een ondernemer die vindt dat een bedrijfskundig adviseur expert moet zijn op financieel dan wel fiscaal gebied.

De hippische ondernemers vinden het belangrijk dat een bedrijfskundig adviseur beschikt over netwerk. Stal Krol vindt contacten met sectorpartijen, hippische ondernemers en specialisten waarmee hij kan samenwerken waardevol voor het netwerk. Hierdoor is de adviseur op de hoogte van de ontwikkelingen en is de kans groot dat hij sneller wordt gevraagd door hippische ondernemers. Stal Bakker & Frederiks vindt het waardevol als het netwerk bestaat uit diverse expert bestaat, zoals accountancy, fiscaal en juridisch. Daarnaast is het een voordeel om mensen uit de hippische sector te kennen voor mogelijke opdrachten. De familie Valk hecht waarde aan een netwerk met verschillende experts op diverse gebieden. Van de ondernemers zonder adviseur vinden twee ondernemers een waardvol netwerk van belang, hetzij voor input als voor het bij elkaar brengen van een ondernemer en een expert.

Affiniteit met de hippische sector is voor alle ondernemers erg belangrijk. Stal Krol is van mening dat wanneer een bedrijfskundig adviseur geen kennis heeft van de hippische sector hij niet goed kan adviseren. Voor Stal Bakker & Frederiks maakt affiniteit met de hippische sector het verschil als adviseur. Wanneer de bedrijfskundig adviseur affiniteit heeft met de hippische sector beschikt hij over de basiskennis van de sector is de familie Valk van mening. Voor zowel de ondernemers met als zonder adviseur is (enige) affiniteit met de hippische sector voor de bedrijfskundig adviseur van belang.

Voor Stal Krol en Stal Bakker & Frederiks speelt het geen rol wanneer de bedrijfskundig adviseur kennis heeft van andere sectoren, de adviseur moet de hippische sector kennen. De familie Valk is van mening dat kennis van andere sectoren nuttig kan zijn, bijvoorbeeld kennis van de landbouw met het oog op grasland en bemesting. Ook vooruitkijkend naar de toekomst is het nuttig om te weten hoe andere sectoren omgaan of om zijn gegaan met duurzaamheid en automatisering. Voor twee ondernemers zonder adviseur speelt de kennis van andere sectoren bij een bedrijfskundig adviseur niet direct een rol, voor de andere ondernemer speelt kennis van met name de agrarische sector wel een rol.

De drie hippische ondernemers die gebruik maken of hebben gemaakt van een adviseur, hebben allemaal met een andere reden externe kennis ingeschakeld. Stal Krol heeft met het oog op bedrijfsovername en het opnieuw bouwen van de stal een adviseur ingeschakeld. Stal Bakker & Frederiks heeft een bedrijfsadviseur ingeschakeld voor het schrijven van een ondernemingsplan om er voor te zorgen dat het plan goed en professioneel over kwam bij de bank. De familie Valk heeft een bedrijfsadviseur ingeschakeld vanwege het feit dat het roer om moest, de kosten naar beneden moesten en er moesten activiteiten ontplooid worden om inkomsten te genereren. Daarbij kwam ook kijken dat zoon Justus in het bedrijf trad en de familie advies wilde inwinnen hoe ze als familie het bedrijf moesten gaan runnen.

Stal Krol had voor deze situatie behoefte aan advies en ondersteuning op fiscaal gebied, voor de vergunningsaanvraag, financieringsaanvraag, taxatie, grondwaardering, onderhandeling met de bank en deels bij het ondernemingsplan en de exploitatiebegroting. Stal Bakker & Frederiks had juist behoefte aan advies en ondersteuning bij het schrijven van het ondernemingsplan en de financieringsaanvraag. Daarnaast hebben ze advies ingewonnen over zaken waar ze op moeten letten bij het gesprek met de bank voor het verkrijgen van de financiering.

De familie Valk had op bedrijfsmatig gebied behoefte aan advies en ondersteuning, wat moet er veranderen en hoe moet dat worden aangepakt, maar ook bij het runnen van een bedrijf als familie. De behoefte aan advies en ondersteuning op het gebied van bedrijfsovername, financiën en fiscaal komt in sommige gevallen aardig overeen met de behoefte van ondernemers zonder adviseur.

Om zich te voorzien van advies en ondersteuning moest er een geschikte adviseur geraadpleegd worden. Stal Krol was al klant bij de betreffende adviesorganisatie voor de boekhouding. Bij deze adviesorganisatie zijn allerlei specialisten en de fiscalist is bekend met de hippische sector. Stal Bakker & Frederiks wist door het netwerk en Facebook van het bestaan van het adviesbureau, na het bezoeken van de website en door de affiniteit met de hippische sector is er voor het adviesbureau gekozen. Door middel van het netwerk van de familie Valk is de adviseur geselecteerd, mede door de specialisatie in familiebedrijven en vanwege het feit dat de adviseur psychologisch is onderlegd. Er is hierbij een overeenkomst te zien met de ondernemers zonder adviseur, de adviseurs zijn door middel van het netwerk van de ondernemers geraadpleegd.

Stal Krol heeft voorkeur voor een bedrijfskundig adviseur die werkzaam is bij een adviesorganisatie, daarmee is de kans groot dat de adviseur op de hoogte is van de laatste ontwikkelingen. Stal Bakker & Frederiks en de familie Valk hebben geen voorkeur. Stal Bakker & Frederiks maakte gebruik van een adviesbureau en de familie Valk van een zelfstandig adviseur. De voorkeur en de keuze van een zelfstandige adviseur of een adviseur die werkzaam is bij een adviesorganisatie is erg verschillend onder alle hippische ondernemers.

Om een volwaardig gesprekspartner te zijn voor Stal Krol moet de bedrijfskundig adviseur de sector kennen, afspraken nakomen, deskundig zijn, fiscaal op de hoogte zijn, kennis van cijfers hebben, zich verdiepen in het bedrijf en weten wat er speelt in de sector en ook de branche. Voor Stal Bakker & Frederiks moet de bedrijfskundig adviseur kennis hebben van financiën en de hippische sector, maar vooral een betrouwbaar gevoel geven om een volwaardig gesprekspartner te zijn. Voor de familie Valk is bedrijfskundige kennis van belang en het kunnen bieden van structuur. De adviseur hoeft niet zo zeer hippische kennis te hebben.

Stal Krol ziet de rol van een bedrijfskundig adviseur als sparringpartner voor advies hoe zaken aangepakt of verwerkt moeten worden, maar ook als expert voor kennisoverdracht en het inwinnen van informatie. Stal Bakker & Frederiks ziet de rol van een adviseur ook als een sparringpartner. De familie Valk ziet de rol adviserend en ondersteunend, waarbij de ondernemer steeds zelf de beslissing maakt en daar ook zelf achter staat. De rol van de bedrijfskundig adviseur wordt door alle hippische ondernemers vaak gezien als sparringpartners, kennisbron en adviserend.

Van een bedrijfskundig adviseur verwacht Stal Krol een passend advies op hetgeen waar ze om vragen, maar ook dat de adviseur kritisch meekijkt, rekening houdt met de haalbaarheid en het resultaat. Stal Bakker & Frederiks verwacht kennis op zowel financieel als hippisch gebied, het in kaart brengen van de aanpak en de lijnen daarvan aanbrengen en ondersteuning bij het doorlopen van het proces. De familie Valk verwacht van een bedrijfskundig adviseur dat hij hen ondersteund en begeleid bij het proces. Daarnaast is het de kracht van de adviseur om voor periodieke ondersteuning te zorgen.

De eisen die alle hippische ondernemers stellen aan een bedrijfskundig adviseur voor de hippische sector worden nogmaals in Tabel 1 schematisch weergegeven voor een duidelijk overzicht.

Tabel 1

De eisen van hippische ondernemers aan een bedrijfskundig adviseur voor de hippische sector

Eisen / Hippische ondernemers	Zonder adviseur	Met adviseur
Hoe adviseur geselecteerd	Voornamelijk d.m.v. het netwerk	Als klant bij de organisatie D.m.v het netwerk
Volwaardig gesprekspartner	Er moet een klik zijn Een goed gevoel Kennis van de sector/branche Spreekt uit ervaring Thuis zijn in de belasting Een proactieve houding	Kennis hippische sector Afspraken nakomen Deskundig zijn Kennis van belasting Kennis van cijfers Verdiepen in bedrijf Weten wat er speelt in de sector/branche Kennis van financiën Betrouwbaar gevoel geven Bedrijfskundige kennis Structuur kunnen bieden
Kennis van	Bedrijfskunde Kosten op hippisch bedrijf	BTW-regeling Termijnplanningen Hoe structuur in een bedrijf moet aangebracht worden Hippische sector
Gewenste vaardigheden	Kunnen overtuigen Een klik hebben Communicatief Inschatten passend advies Geld kunnen verdienen Verbeterpunten bespreken vooruit kijken en meedenken	Punctueel Goed kunnen luisteren Proactief Kennis van boekhouden Communicatief Creatief Realistisch Kunnen doorvragen Strategische vaardigheden Meedenken Kunnen sparren Praktisch en in mogelijkheden denken Waar mogelijk kosten laag houden
Gewenste competenties	Communicatief Overtuigingskracht Inlevingsvermogen Proactief Klantgericht Flexibel Innovatief Integer Realistisch Kunnen luisteren Kunnen sparren	Inlevingsvermogen Meedenken Creatief Sociaal vaardig Analytisch Helikopter-view Hanteren van methoden Coachen en begeleiden Betrouwbaar Juiste mensen bij elkaar brengen

De competenties van een bedrijfskundig adviseur voor de hippische sector

Eisen / Hippische ondernemers	Zonder adviseur	Met adviseur
Vervolg Gewenste competenties	Een spiegel voor houden Heldere doelen stellen	Kunnen sparren Overtuigingskracht Innovatief Structureel
Ervaring	Op bedrijfskundig gebied Met boekhouden Met de sector Met de praktijk van een hippisch bedrijf Toepassen van richtlijnen in de praktijk	Schrijven van plannen/analyses Boekhouding Hippische sector Hippisch bedrijf Weten waar hij over praat
Generalist of expert	Expert - Bedrijfskunde - financieel/fiscaal - afhankelijk vraagstuk	1 ondernemer; expert op financieel gebied 2 ondernemers; generalist (mits goed netwerk)
Waardevol netwerk	Voor 1 ondernemer niet nodig Voor 2 ondernemers belangrijk; met diverse experts binnen/buiten organisatie	Met experts, sectorpartijen en hippische ondernemers
Affiniteit hippische sector	Voor 1 ondernemer gewenst Voor 2 ondernemers belangrijk; weet wat er speelt, spreekt de taal van de ondernemer	Erg belangrijk
Kennis van andere sector	Breder georiënteerd Soms meerwaarde Voor 1 ondernemer van belang; agrarische sector	Voor 2 ondernemers speelt het geen rol Voor 1 ondernemer kan het nuttig zijn, op het gebied van landbouw, duurzaamheid en automatisering
Zelfstandig of werkzaam bij een adviesorganisatie	1 ondernemer heeft geen voorkeur 1 ondernemer heeft voorkeur voor een adviseur die werkzaam is bij een organisatie 1 ondernemer heeft voorkeur voor een zelfstandige adviseur	2 ondernemers hebben geen voorkeur 1 ondernemer heeft voorkeur voor een adviseur die werkzaam is bij een organisatie
De rol	Sparringpartner Adviserend Vertrouwenspersoon Kennisbron Probleemoplosser Meekijken, -denken, behoeden	Sparringpartner Begeleidend/ondersteunend Kennisbron Adviserend
Behoefte bij	Bedrijfsovername Aansprakelijkheid Financiën Belasting Regelgeving buitenland	Belasting Vergunningsaanvraag Financieringsaanvraag(2x) Onderhandeling met de bank(2x) Schrijven van bedrijfsplan Bedrijfsvoering; inkomsten en het bedrijf als familie runnen
Verwacht van een adviseur	Tips wat beter kan Mogelijkheden aangeven Kostenbesparing Vooruit kijken naar veranderingen in de toekomst Gevoel moet kloppen Financieel voordeel	Passend advies Kritisch meekijken Rekening houden met haalbaarheid en resultaat Kennis op financieel gebied Kennis op hippisch gebied In kaart brengen van aanpak Ondersteunen proces Voor periodieke ondersteuning zorgen

3.3 De eisen van adviesorganisaties aan een bedrijfskundig adviseur voor de hippische sector

Er zijn in Nederland enkele bedrijven die bedrijfskundige adviseurs in dienst hebben die inzetbaar zijn binnen de hippische sector. Om voor de derde deelvraag *“Welke eisen stellen adviesorganisaties aan een bedrijfskundig adviseur voor de hippische sector?”* in beeld te kunnen brengen welke eisen er worden gesteld aan een bedrijfskundig adviseur voor de hippische sector door de adviesorganisaties, zijn er vier adviesorganisaties geïnterviewd die allen een andere uitgangspositie hebben. De Land- en Tuinbouw organisatie noord, afgekort LTO-Noord: de belangenorganisatie voor de agrarische sector van agrarische ondernemers in de 9 provincies boven de Maas, de Federatie van Nederlandse Ruitersportcentra(FNRS); de brancheorganisatie voor hippische ondernemers, Professioneel Platform Hippische Ondernemers (PPHO); een zelfstandig hippisch adviesbureau voor de primaire hippische ondernemer en ABAB Accountants en Adviseurs; een fullservice accountants- en adviesorganisatie die zich ook richt op de paardenhouderij.

Bij alle adviesorganisaties wordt bedrijfskundig advies anders uitgevoerd. Bij LTO-Noord is dat door een adviseur van de diersector met een specialisatie voor in dit geval de paardensector, bij de FNRS wordt dat door een accountmanager gedaan, bij PPHO door een bedrijfsadviseur en bij ABAB door een bedrijfsadviseur en in enkele gevallen een klantadviseur. Voor het gemak wordt in alle gevallen gesproken over een adviseur.

Wanneer de adviesorganisaties nieuwe adviseurs gaan werven gebeurt dat bij LTO-Noord door middel van een vacature, bij de FNRS gebeurt dat met behulp van het netwerk uit de markt of het bedrijfsleven, ook wel door middel van een vacature, maar het kan ook een oud stagiair zijn. Het werven van nieuwe adviseurs is bij PPHO op het moment niet aan de orde. ABAB werft nieuwe adviseurs meestal uit het netwerk, maar ook intern binnen de organisatie. Hiervoor gebruikt ABAB een recruiter.

Zowel LTO-Noord, de FNRS als ABAB hebben een competentieprofiel voor hen adviseurs.

Een adviseur bij LTO-Noord moet kennis hebben van diergezondheid en –welzijn, I&R, regelgeving, omgevingsrecht, vergunningen en daarnaast is het van belang dat de adviseur bedrijfseconomische kennis heeft en van de sector en het gebied. Bij de FNRS wordt er van de adviseur verwacht dat hij kennis heeft van de hippische sector en weet wat er bij het runnen van een hippisch bedrijf komt kijken, daarnaast is bedrijfskunde kennis van belang; kennis van bedrijfsprocessen, kengetallen, financiën en personeel. Een adviseur bij PPHO moet mensenkennis hebben en de basiskennis van bedrijfskunde en daar gevoel voor hebben. Bij ABAB moet de adviseur kennis hebben van alles op betrekking van de dienstverlening, gedegen kennis hebben van financiën en fiscaal, maar ook affiniteit met de sector hebben.

Vaardigheden waar een adviseur bij LTO-Noord over moet beschikken zijn de sector goed in beeld hebben, mogelijkheden zien, verdienmodellen kunnen toepassen, kunnen begeleiden bij bedrijfsovername, een visie kunnen ontwikkelen, kansen zien, zorgen voor economisch rendement, betrouwbaar zijn en over goede adviesvaardigheden beschikken. Bij de FNRS zijn dat goed kunnen luisteren, makkelijk contact kunnen maken, meedenken met de ondernemer, de taal van de ondernemer spreken, mensen binden, enthousiasmeren en activeren, een ondernemer kunnen overtuigen van de meerwaarde van de FNRS, over krachtige adviesvaardigheden beschikken, de ondernemer een spiegel voor kunnen houden en een klankbord zijn voor de ondernemer.

Als adviseur bij PPHO moeten de voelsprietten opstaan, goed kunnen luisteren en daarbij horen wat er niet wordt gezegd, de taal van de ondernemer spreken en dingen zien die opvallen wanneer de adviseur het erf van een ondernemer op rijdt. De vaardigheden waar een adviseur bij ABAB moet beschikken, zijn goed kunnen luisteren, communicatief vaardig zijn zowel mondeling als schriftelijk, een team-player zijn, zich in kunnen leven in het leven van een ondernemer in de paardenhouderij, de taal van de ondernemer spreken, een kritische sparringpartner zijn voor de ondernemer, de ondernemer een spiegel voor kunnen houden en aan de kaak kunnen stellen wat er beter zou kunnen of waar de ondernemer nog wat kan leren.

Competenties die van belang zijn voor een adviseur bij LTO-Noord zijn innoveren, inlevingsvermogen, klantgericht en commercieel. Competenties van een adviseur bij de FNRS zijn; hulpvaardig, zelfstandig werken, open staan, communicatief, inlevingsvermogen, sociaal, betrokken, bereikbaar voor de ondernemer en flexibel. Bij PPHO is praktisch, strategisch en een helikopter-view van belang voor een adviseur. Voor een adviseur bij ABAB zijn competenties zoals financieel inzicht, affiniteit met financiële dienstverlening, overtuigen, samenwerken, denken in oplossingen, netwerken, commercieel, communicatief, zelfstandig, klant- en resultaatgericht, inlevingsvermogen en snel kunnen schakelen van belang.

Bij LTO-Noord wordt er vaak voor jonge adviseurs gekozen, zij worden vanuit LTO verder geschoold dus werkervaring is niet van belang. De FNRS hecht waarde aan levenservaring, sterk in de schoenen staan en kennis van het gebied en de branche. Voor een adviseur bij PPHO is praktijkervaring op de werkvloer in de sector van belang. Een adviseur bij ABAB moet financiële werkervaring hebben, bij voorkeur intern of bij een ander accountantskantoor en kennis hebben van jaarrekeningen, fiscaal en accountancy. Financiële ervaring kan binnen ABAB worden opgedaan, voordat een adviseur zelfstandig op pad gaat is er al ervaring opgedaan met klantcontact.

De kennis, vaardigheden en ervaring kan een adviseur bij LTO-Noord na zijn opleiding intern opdoen. Voor de FNRS kan dat door middel van de opleiding die de adviseur heeft gevolgd en door onderling te delen. Het eigen maken van kennis, vaardigheden en ervaring kan voor een adviseur voor PPHO op diverse manieren; een HBO student bedrijfskunde met affiniteit met de hippische sector zou nog praktijkervaring op moeten doen, een MBO paardenhouderij student is breed opgeleid, heeft al veel praktijkervaring en eventueel met een instructie diploma breed georiënteerd. Bij ABAB kan het door een HBO opleiding, werkervaring, een intern opleidingstraject, door mee te lopen, werken onder een mentor en/of voor een klant de administratie uitvoeren.

Voor PPHO is het gebruik van een persoonlijkheidstest niet van toepassing, de andere organisaties maken wel gebruik van een persoonlijkheidstest. Bij LTO-Noord is de persoonlijkheidstest een onderdeel van de sollicitatieprocedure, net als een ontwikkelassessment voor jonge adviseurs en een geschiktheid assessment voor oudere adviseurs. De FNRS hanteert de persoonlijkheidstest bij de werving maar ook voor het team. Ook ABAB maakt gebruik van een persoonlijkheidstest, dit wordt bij een sollicitatiegesprek gedaan om er achter te komen wat de favorieten of voorkeuren zijn voor oplossingen en wat het type gedrag is van de sollicitant.

Bij LTO-Noord moet een adviseur expert zijn, dit komt overtuigend over naar ondernemers. Alvorens de adviseur naar buiten gaat, zal hij eerst binnen LTO van alle zaken wat af moeten weten en kennis hebben van de diverse sectoren binnen de diersector, dus moet eigenlijk ook generalist zijn. Een adviseur bij de FNRS moet een generalist zijn, vragen waarop de adviseur geen antwoord kan geven

kan hij intern of in het team overleggen of eventueel de klant doorverwijzen naar een specialist. Bij PPHO moet een adviseur als generalist denken en op de breedte kijken, een ondernemer heeft met diverse zaken te maken. Bij specialisme moet de adviseur het netwerk inschakelen en oppassen zelf niet te veel de diepte in willen gaan. Ook bij ABAB moet een adviseur een generalist zijn en weten wanneer hij een expert inschakelt. De adviseur kan de experts die intern werkzaam zijn inschakelen of de klant doorverwijzen naar de expert.

Een waardevol netwerk voor een adviseur bij LTO-Noord zou contacten zijn met het ministerie van Ruimtelijke Ordening & Milieu, Landbouw, de GGD, RVO maar ook binnen provincies. Een jonge adviseur heeft niet zo een dergelijk netwerk, maar binnen het team zijn deze lijntjes wel bekend waarmee de adviseur met behulp van het team zijn netwerk kan ontwikkelen. Voor een waardevol netwerk zou een adviseur bij de FNRS in grote lijnen kennis moeten hebben van de sector en weten wat de diverse organisaties doen zoals de FNHO, SRP, KNHS en de stichting voor het VHC. Contacten met een goede accountant, een arbeidsjurist, RI&E, de FNRS, KNHS maar ook breder met andere partijen die zich onderscheiden zou een waardevol netwerk zijn voor een adviseur van PPHO. Een netwerk in de hippische sector zou een waardevol netwerk zijn voor een adviseur van ABAB, zodat de adviseur weet wat er speelt in de sector. Daarnaast praten de adviseurs voor de paardenhouderij elkaar bij en heeft de adviseur intern ook zijn netwerk.

Affiniteit met de dier en hippische sector is voor een adviseur van LTO-Noord een grote plus. Dat werkt in het voordeel, als dat niet zo is kan dat een achterstand zijn. Bij zowel de adviseur van de FNRS als PPHO maakt affiniteit met de hippische sector al het verschil als adviseur. Affiniteit met de hippische sector zorgt ervoor dat een adviseur van ABAB de taal van de ondernemer spreekt, anders is er geen 'klik' tussen de adviseur en de ondernemer.

Bij LTO-Noord komt er veel vraag naar advies en/of ondersteuning op het gebied van bedrijfsovername, omgeving, milieu en natuur. Daarentegen is er weinig behoefte voor advies en/of ondersteuning op het gebied van de bedrijfsvoering. Tevens is LTO-Noord zelf proactief op het gebied van asbestsanering, afzetten van percelen, registreren en een stalsysteem. Bij de FNRS hebben de ondernemers behoefte aan advies en/of ondersteuning voor personeel op maneges, op het gebied van BTW, dat geldt voor ieder soort bedrijf, maar ook over aansprakelijkheid en verzekeringen. Waar bij PPHO voornamelijk veel behoefte aan advies en/of ondersteuning is, is op het gebied van rendement, maar ook het maatschappelijk perspectief, bedrijfsopvolging en onderhoud van de accommodatie. Het is aan de adviseur hier kennis van te hebben, weten wat er speelt, snappen wat voor invloed het heeft en het kunnen relativeren. Bij ABAB is er vraag op fiscaal gebied, facturering van BTW en over ondernemingsstructuur. In de toekomst is er bij professionele bedrijven meer advies en/of ondersteuning nodig op het gebied van algemene en stallingsvoorwaarden. Ondernemers moeten bewuster worden van personeel, arbeidsvoorwaarden, de kwaliteitseisen die worden gesteld en wat de kostprijs is in hun bedrijf.

Kennis van andere sectoren heeft invloed als adviseur bij LTO-Noord, er kunnen verbanden worden gelegd en het wiel hoeft niet opnieuw worden uitgevonden. Bij de FNRS is achtergrond op zakelijk gebied en marktgerichtheid belangrijker dan kennis van een andere sector, aangezien het bij de FNRS voornamelijk om kennis van ondernemingsvormen, leningen en personeel gaat. Voor PPHO is kennis van andere sectoren een pré, het is goed om in andermans keuken te kijken. Gezien de dienstverlening van ABAB heeft kennis van andere sectoren geen toegevoegde waarde.

De vorm van dienstverband van een adviseur gaat bij LTO-Noord uit naar een vast dienstverband, zo kan LTO de adviseurs ontwikkelen en weten vast te houden. Bij de FNRS gaat de voorkeur ook uit naar vast dienstverband, dat heeft ook te maken met de nieuwe wetgeving voor ZZP'ers. Mocht het in de toekomst zo zijn dat PPHO nog een adviseur aanneemt, dan zou ook de voorkeur van PPHO naar een vast dienstverband gaan. Mocht de adviseur na een aantal jaar stoppen en zelfstandig verder gaan, dan heeft hij te maken met concurrentiebeding. ABAB heeft de adviseur graag in vaste dienst, de adviseur werkt dan volgens de bij ABAB geldende regels.

Bij de FNRS bestaan de werkzaamheden van een adviseur uit het bezoeken van bestaande klanten, adviseren, acquisitie, netwerken op evenementen en aanwezig of aan het woord zijn op bijeenkomsten in de regio. Het aantal uur verschilt per adviseur. Adviseurs bij PPHO houden zich bezig met het adviseren van klanten, coachen van ondernemers en acquisitie. Het aantal uur is afhankelijk van de opdrachten. De werkzaamheden van een adviseur bij ABAB bestaat uit het voorbereiden van bezoeken, administratie, jaarrekeningen bespreken, klanten adviseren en overleg met collega's en/of specialisten. De adviseurs werken fulltime of 4 dagen, de frequentie voor werkzaamheden voor de paardenhouderij is afhankelijk van de adviseur, dat verschilt tussen de 30 en 60% per week.

De adviseurs bij de FNRS worden bijgeschoold door middel van een bijeenkomst bij ABAB, daarnaast wordt er kennis gedeeld met en van partners. Bij PPHO vindt bijscholing zelfstandig en onderling plaats. De adviseurs bij ABAB worden continue bijgeschoold, op vakgebied gebeurt dat intern en voor de paardenhouderij vindt er een paar keer in het jaar een overleg plaats waarbij de collega's elkaar bijpraten.

Adviseurs bij LTO-Noord krijgen geen doelen mee, LTO is een beleidsorganisatie. Bij de FNRS krijgt de adviseur het doel mee om er voor te zorgen dat de ondernemers tevreden zijn, waarbij de ondernemers minimaal eenmaal per jaar bezocht moeten worden, daarnaast moet de adviseur ook nieuwe leden aanbrengen. De adviseurs bij PPHO werken volgens een bepaald stramien waarmee ze de 3 P's in de gaten houden; proces, product en personeel. De doelen die een adviseur bij ABAB mee krijgt zijn klanttevredenheid, omzet op bestaand klanten en acquisitie. Daarnaast moet de adviseur een bepaald aantal uren in rekening brengen en zijn er nog doelstellingen voor zijn eigen adviseren.

De eisen die de diverse adviesorganisaties stellen aan een bedrijfskundig adviseur voor de hippische sector worden nogmaals in Tabel 2 schematisch weergegeven voor een duidelijk overzicht.

Tabel 2*De eisen van adviesorganisaties aan een bedrijfskundig adviseur voor de hippische sector*

Eisen / Adviesorganisaties	LTO-Noord	FNRS	PPHO	ABAB
Werving	Vacature	Vacature, netwerk, oud stagiaire	Niet aan de orde	Uit netwerk of binnen de organisatie, met behulp van een recruiter
Competentieprofiel	Ja	Ja		Ja
Kennis van	Diergezondheid en –welzijn I&R Regelgeving, omgevingsrecht Vergunningen Bedrijfs- economische kennis	Hippische sector Runnen van hippisch bedrijf Bedrijfskunde; bedrijfsprocessen, kengetallen, financiën en personeel	Mensenkennis Basiskennis bedrijfskunde	Alle dienstverlening Financiën Fiscaal Affiniteit hippische sector
Gewenste vaardigheden	Sector in beeld hebben Mogelijkheden en kansen zien Verdienmodellen toepassen Begeleiden bij bedrijfsovername Visie ontwikkelen Zorgen voor bedrijfseconomisch rendement Betrouwbaar zijn Adviesvaardigheden	Luisteren Makkelijk contact maken Meedenken De taal van de ondernemer spreken Mensen binden Enthousiasmeren Activeren Adviesvaardigheden Een spiegel voor houden Een klankbord zijn	Goed kunnen luisteren, horen wat er niet wordt gezegd De taal van de ondernemer spreken Dingen zien wanneer een erf wordt betreden	Goed kunnen luisteren Communicatief vaardig, mondeling en schriftelijk Team-player Inleven in leven van een hippisch ondernemer De taal van de ondernemer spreken Kritische sparringpartner Een spiegel voor houden Verbeter- of leerpunt aan de kaak stellen
Gewenste competenties	Innoveren Inlevingsvermogen Klantgerichtheid Commercieel	Hulpvaardig Zelfstandig Open staan Communicatief Inlevingsvermogen Sociaal Betrokken Bereikbaar Flexibel	Praktisch Strategisch Helikopter-view	Financieel inzicht Affiniteit financiële dienstverlening Overtuigingskracht Samenwerken Denken in oplossingen Netwerken Commercieel Communicatief Zelfstandig Klantgericht Resultaatgericht Inlevingsvermogen Schakelen

De competenties van een bedrijfskundig adviseur voor de hippische sector

Ervaring	Niet van belang, LTO kiest vaak voor jonge adviseurs	Levenservaring Sterk in de schoenen staan Kennis van het gebied en de branche	Praktijkervaring op de werkvoer in de sector	Financiële werkervaring, bij voorkeur intern of collega accountantskantoor Kennis van jaarrekeningen, fiscaal en accountancy
Hoe kennis en ervaring opdoen	Intern	Studie Intern onderling	Studie Werkervaring	HBO opleiding Werkervaring Intern
Persoonlijkheidstest	Ja	Ja	Niet van toepassing	Ja
Generalist of expert	Expert, maar ook generalist	Generalist	Generalist	Generalist
Waardevol netwerk	Ministeries GGD RVO Binnen provincies	Met diverse organisaties in de sector, bijv.; FNHO, SRP en KNHS	Accountant Arbeidsjurist FNRS en KNHS RI&E Onderscheidende partijen	In de hippische sector Intern
Affiniteit	Grote plus	Maakt het verschil als adviseur	Maakt het verschil als adviseur	Belangrijk
Kennis andere sector	Heeft positieve invloed	Achtergrond op zakelijk gebied en marktgerichtheid is belangrijker	Is een pré	Heeft gezien de dienstverlening geen toegevoegde waarde
Dienstverband	Voorkeur gaat uit naar vast dienstverband	Voorkeur gaat uit naar vast dienstverband	Niet aan de orde, anders voorkeur voor vast dienstverband	Graag in vast dienstverband
Bijscholing		Intern	Zelfstandig en onderling	Intern en onderling
Doelen	Krijgt geen doelen mee, is een beleidsorganisatie	Tevreden ondernemers Minimaal eens per jaar de ondernemer bezoeken Nieuwe leden aanbrengen	De drie P's in de gaten houden; proces, product en personeel	Klanttevredenheid Omzet op bestaande klanten Acquisitie X aantal uren in rekening brengen Doelstellingen eigen adviseren

3.4 Het toekomstperspectief voor een bedrijfskundig adviseur in de hippische sector

Om inzichtelijk te krijgen wat voor werk er in de toekomst is en óf er wel werk is voor een bedrijfskundig adviseur in de hippische sector, worden zowel de hippische ondernemers als de adviesorganisaties gevraagd hoe zij het toekomst perspectief zien voor een bedrijfskundig adviseur in de hippische sector om de vierde deelvraag *“Hoe ziet het toekomstperspectief voor een bedrijfsadviseur voor de hippische sector er uit?”* te kunnen beantwoorden.

Meneer Van Straaten verwacht dat kleine paardenbedrijven weg vallen, omdat ze te weinig rendement hebben. De overige bedrijven zullen verder worden ontwikkeld en professioneler worden, door middel van een visie, kennis en ervaring. Daarnaast denkt meneer Van Straaten dat er in de toekomst voor een hippische ondernemer nog veel komt kijken op het gebied van wet- en regelgeving. De verwachting van meneer Bartels is dat er in de toekomst in de paardenhouderij veel meer een ondernemerscultuur zal zijn. Net als het beeld dat meneer Van Straaten schetst, verwacht meneer Bartels dat bedrijven die minder verdienen zullen verdwijnen en de bedrijven die overblijven zullen professionaliseren. Ondernemers zullen veel meer bezig zijn met onderscheidend vermogen, klantgerichtheid, nadenken over het type bedrijf, de ligging en waar er kansen liggen voor hen bedrijf. Meneer Franken is van mening dat hippische ondernemers niet alleen willen professionaliseren, maar ook moeten professionaliseren. Professionaliseren zal daarentegen voor sommige hippische ondernemers moeizaam worden. Om te professionaliseren zijn er financiële middelen nodig, maar niet iedere hippische ondernemer beschikt hier over.

De bedrijfskundig adviseur kan naast een blik van buitenaf werpen op het bedrijf, de taakverdeling en de financiële continuïteit nog meer rollen vervullen is meneer Bartels van mening. Het inspireren van de ondernemer is daar één van, net als een schakel zijn tussen hippische ondernemers en opleidingen of cursussen om de ondernemer in beweging te brengen om zichzelf te ontwikkelen. Daarnaast zou een bedrijfskundig adviseur een rol kunnen spelen bij ‘in house’ bijeenkomsten met een aantal hippische ondernemers om de kans te bieden bij elkaar te kijken en van elkaar te leren.

Uit de interviews komt naar voren dat de ondernemers die geen gebruik maken van een adviseur in de toekomst wellicht een bedrijfskundig adviseur zullen inschakelen voor de BTW, aansprakelijkheid en voor bedrijfsovername. Wanneer er in de toekomst een sluitend identificatie en registratie systeem ingevoerd zal worden, is er naar verwachting wel behoefte aan advies en/of ondersteuning voor het implementeren van de verandering.

De ondernemers die nu gebruik maken van een bedrijfskundig adviseur of daar in het verleden gebruik van hebben gemaakt, laten in de interviews weten in de toekomst gebruik te willen maken van een bedrijfskundig adviseur bij onder andere veranderingen, problemen, als klankbord, voor rendement, om mee te sparren, om een spiegel voor te krijgen en om eens in een bepaalde tijd zaken te bespreken. De contactmomenten met een adviseur komen naar mening van de familie Valk ten goede van de samenwerking binnen een bedrijf, in hen geval met de familie. Stal Bakker & Frederiks ziet meerwaarde om in de toekomst één maal in de 3 jaar met een hippisch adviesbureau een spiegel willen voor houden en dan te kijken waar ze op dat moment staan, waar ze in de toekomst willen staan en daarvoor doelstellingen bepalen. Door de ervaring van het hippisch adviesbureau met de hippische sector zouden de adviseurs de ondernemer kunnen helpen met een vertaalslag maken naar de kosten, afwegingen maken en nadenken over de toekomst.

De rol van een bedrijfskundig adviseur vanuit adviesorganisaties zal afhankelijk zijn van de adviesorganisatie. De rol bij LTO-Noord is om voor bedrijfseconomisch rendement te zorgen en dat de paardenhouderij van de hobby sfeer af komt en meer naar een bedrijfsmatige bedrijfsvoering gaat. Bij de FNRS zal de rol nagenoeg hetzelfde blijven, al moeten de adviseurs zich ook moeten specialiseren en zich aanpassen aan de markt. Een zelfstandig hippisch adviesbureau zoals PPHO zal het altijd moeilijk blijven houden. Naar verwachting zal PPHO de diensten voortzetten op huidige wijze, maar zou graag een samenwerking en een bundeling zien van PPHO, FNRS en LTO om meer draagvlak te creëren. De rol van de adviseur bij ABAB zal voor een groot deel hetzelfde blijven, wanneer bedrijven professionaliseren door wet- en regelgeving zal er ook naar een betere adviseur worden gevraagd.

3.5 De eisen van adviesorganisaties aan een bedrijfskundig adviseur voor het MKB

Net als bij de derde deelvraag werden er voor de vijfde deelvraag drie adviesorganisaties benaderd, maar om deze deelvraag te beantwoorden “*Wat maakt het verschil tussen een bedrijfsadviseur in de hippische sector en het MKB?*” zijn er adviesorganisaties benaderd die zich richten op het MKB. MKB staat voor midden- en kleinbedrijf en bestaat uit ondernemingen met maximaal 250 medewerkers en een jaaromzet van hoogstens 50 miljoen. Maar liefst 99% van de Nederlandse bedrijven valt onder het MKB (MKB Servicedesk, 2018). Onder het MKB valt onder andere de bouw, transport & logistiek, ICT, groothandel, horeca, zorg, retail en de dienstverlening (MKB Adviseurs, 2018).

De adviesorganisaties die zijn benaderd om te achterhalen welke eisen er worden gesteld aan een bedrijfskundig adviseur voor het MKB zijn Flynth adviseurs & accountants, MKB Advies Partners BV en een multinational voor de zakelijke en financiële dienstverlening.

Alle organisaties hebben een competentieprofiel voor bedrijfskundig adviseur, maar bij iedere organisatie wordt het bedrijfskundige advies op een andere manier uitgevoerd, bij Flynth wordt dat door een relatiemanager gedaan, bij MKB Advies Partners door een bedrijfsadviseur en bij de multinational door een accountant. Voor het gemak wordt er in alle gevallen gesproken over een adviseur.

Wanneer de adviesorganisaties om wat voor reden dan ook een te kort hebben aan bedrijfskundige adviseurs, zullen de organisaties nieuwe bedrijfskundig adviseurs werven. MKB Advies Partners werft nieuwe adviseurs op basis van ervaring en specialisme. Flynth doet dat door middel van vacatures en bij HBO opleidingen accountancy als de studenten zich meer op het adviseren willen toelekken. De multinational werft door middel van de vacature site, evenementen op HBO opleidingen accountancy en bedrijfseconomie, maar maakt ook gebruik van het netwerk van collega's.

De kennis waar een adviseur over moet beschikken bij de adviesorganisaties is financiële kennis. Bij Flynth wordt er ook fiscale kennis gevraagd en moet de adviseur weten wat er speelt. Daarnaast wordt er ruimte geboden om zich als adviseur te ontwikkelen op het betreffende vakgebied. Bij MKB Advies Partners wordt onder financiële kennis verstaan dat de adviseur in staat is om de jaarrekening te kunnen interpreteren. Ook bij deze organisatie wordt om kennis gevraagd om te weten welke ontwikkelingen er spelen in de markt en kennis van de macro economische omstandigheden. De multinational vraagt naast de financiële kennis ook om kennis van financieel advies, compliance, het samenstellen en van de wet- en regelgeving die daarbij komt kijken.

Kennis van de sector is wel wenselijk. De adviseurs voor het MKB moeten in tegenstelling tot adviseurs voor de hippische sector voornamelijk over financiële kennis beschikken, ook over fiscale kennis en het kunnen samenstellen en interpreteren van jaarrekeningen. Net zoals voor de hippische moet de adviseur voor het MKB op de hoogte zijn van wat er speelt en de ontwikkelingen in de markt.

Een vaardigheden die bij zowel Flynth als bij MKB Advies Partners worden gevraagd van een adviseur zijn commercieel en goed kunnen luisteren. Flynth vraagt ook om inlevingsvermogen om te weten wat voor klant er voor de adviseur zit, het kunnen stellen van vragen, oprechte belangstelling tonen, empathisch vermogen hebben en resultaatgericht zijn. MKB Advies partners vraagt daarnaast om communicatief vaardig zijn en de klant een spiegel voor kunnen houden. De multinational vraagt om advies vaardigheden, dat betekent communicatief vaardig zijn en het financiële verhaal in begrijpelijke taal uit te leggen aan de ondernemer, het kunnen sparren met de ondernemer op het juiste niveau van de ondernemer, netwerken en gevoel voor ondernemerschap, waardoor de adviseur de ondernemer begrijpt en kennis heeft van de praktijk. De gevraagde vaardigheden komen aardig overeen met die van de adviseur voor de hippische sector, zoals goed kunnen luisteren, communicatief vaardig, advies vaardigheden, kunnen sparren met de ondernemer en hem een spiegel voor kunnen houden. De commerciële vaardigheid is wel een duidelijk verschil.

Een adviseur moet over een aantal competenties beschikken die van belang zijn bij zijn werk. Bij Flynth wordt er gevraagd naar lerend vermogen, zelfsturend, zelfontwikkeling, initiatief tonen, klantgericht, commercieel, een team-player, communicatieve vaardigheden, analytisch vermogen en kunnen schakelen. Bij MKB Advies Partners zijn de competenties die van belang zijn, afhankelijk van de opdracht. Soms moet de adviseur resultaatgericht zijn, maar ook flexibel of juist proactief. Daarnaast wordt er gevraagd om communicatief, representatief, commercieel, oplossingsgericht, overtuigend en creatief. Bij de multinational wordt er gevraagd naar inlevingsvermogen, ondernemerschap, communicatieve vaardigheden, integriteit, accuraat, overtuigingskracht of wel adviesvaardigheden, innovatief, ambitieus, passie en in een later stadium naar leidinggeven. Competenties die duidelijk overeenkomen met de competenties die gevraagd worden van een adviseur voor de hippische sector zijn communicatief, commercieel, inlevingsvermogen en overtuigingskracht.

Van een adviseur wordt wel enige werkervaring gevraagd. Bij Flynth is er in de voorgaande 4 tot 5 jaar om bedrijfskundig adviseur te worden intern al veel kennis opgedaan en zijn er vaardigheden aangeleerd en hebben er ook al contactmoment plaatsgevonden met klanten. Ook bij de multinational kan een afgestudeerde HBO student intern doorgroeien op eigen tempo naar adviseur, er is dan al een aantal jaren werkervaring opgedaan. Bij MKB Advies Partners wordt er om ervaring gevraagd in het schrijven van rapporten, in de branche, met adviseren en het liefst in combinatie daarvan. De gevraagde ervaring is sterk afhankelijk van de adviesorganisatie, al is ervaring op financieel gebied en zowel met als in de sector de belangrijkste ervaring. Dat is bij de adviesorganisaties met adviseurs voor de hippische sector hetzelfde verhaal.

Naast de basiskennis die een student heeft opgedaan bij zijn opleiding voor bedrijfskunde, accountancy, fiscalist of jurist kan de student bij Flynth 'on the job' meer kennis en vaardigheden ontwikkelen door middel van cursussen, interne opleidingen en door initiatief te tonen. Voor MKB Advies Partners kan men door vliegreuen te maken als bijvoorbeeld accountant of als accountmanager en door persoonlijke drive zich ontwikkelen tot een bedrijfskundig adviseur.

De basis van de kennis wordt tijdens de opleiding opgedaan, de vaardigheden en competenties worden tijdens stage en het werk ontwikkeld, bij de multinational zullen er feedback sessies plaatsvinden en zijn er trainingen. De kennis en een deel van de competenties kan de adviseur vaak deels op doen tijdens zijn opleiding, de vaardigheden en andere competenties kunnen afhankelijk van de adviesorganisatie tijdens stage of werk eigen worden gemaakt, specifiek voor de hippische sector zal dat in de sector zijn.

Alle adviesorganisaties maken gebruik van een persoonlijkheidstest. Deze persoonlijkheidstest zorgt er voor dat competenties van de persoon naar voren komen, de testen variëren tussen een IQ en EQ test en de persoonlijkheidstest van Carl Jung.

Bij Flynth moet de adviseur een generalist zijn, er moet kennis zijn van meerdere onderdelen maar de relatiemanager zal op een bepaald gebied expert. Bij MKB Advies Partners moet de adviseur expert zijn, hierdoor kan de adviseur dieper kijken. Het is heel belangrijk wat de vraag is van de ondernemer, wanneer het niet gaat om het specialisme zal de adviseur de ondernemer moeten doorverwijzen. Bij de multinational is de adviseur in de jaren in het vakgebied gegroeid waarin de adviseur zich wilde verdiepen, dus is in dat stadium expert. Hierin is een duidelijk verschil te zien tussen de hippische sector en het MKB, de adviseur voor de hippische sector moet generalist zijn, terwijl de adviseur voor het MKB vaak een expert moet zijn.

Een waardevol netwerk voor een adviseur zou een netwerk zijn met andere experts waarmee de specialistische scope van de adviseur wordt aangevuld, het kennen van ondernemers die een potentiële klant kunnen zijn voor de adviesorganisatie, een netwerk binnen bedrijfskringen, businessclubs en plaatsen waar ondernemers elkaar ontmoeten. Daarnaast zouden lijntjes met de gemeente of politiek waardevol zijn. Ook de klanten spelen een rol in het netwerk, zij zijn de ambassadeurs van de adviesorganisatie. Om een dergelijk netwerk op te kunnen bouwen vergt dat wel enige tijd en werkervaring. Een waardevol netwerk komt overeen op het gebied van de contacten met andere experts en het kennen van ondernemers. Contacten met instanties komt deels overeen, al zullen de relevante instanties voor de hippische sector verschillen van het MKB.

Wanneer de adviseur bij Flynth niet bekend is met de sector zal de adviseur zich moeten inlezen, daarentegen is het wel erg belangrijk dat de adviseur kennis heeft van ondernemerszaken en belangstelling toont in het bedrijf van de klant. Wanneer de adviseur van MKB Advies Partners kennis heeft van de sector scheelt dat ten eerste veel werk, maar kan dan ook toegevoegde waarde bieden en zich onderscheiden. Ondernemerschap of afkomstig zijn uit een ondernemersfamilie heeft een positieve invloed op het werk van een adviseur bij de multinational. In tegenstelling tot de adviseur voor de hippische sector is de affiniteit met de sector voor een adviseur voor het MKB niet van groot belang, maar zou daarmee wel toegevoegde waarde kunnen bieden en zich onderscheiden.

Vanuit de klanten van Flynth is er behoefte aan advies en/of ondersteuning op het gebied van financieringsaanvragen, bedrijfsplannen en begrotingen, herstructurering, kostprijscalculaties en belastingaangiftes. Er is weinig behoefte op het gebied van bedrijfsvoering, er wordt veel gestuurd op cijfers. Bij MKB Advies partners zien ze behoefte op het gebied van bedrijfsovernames, financiering en P&O vraagstukken. Bij de multinational worden de samenstelpraktijken minder, het bespreken van de jaarrekening blijft in combinatie met de strategie aan de hand van de jaarrekening. Kennis van andere sectoren zorgt voor een brede blik, maar de basis van het advies werk blijft hetzelfde.

Bij MKB Advies Partners werken de adviseurs op samenwerkingsbasis. Bij Flynth en de multinational gaat de voorkeur uit naar vast dienstverband. Met de voorkeur voor vast dienstverband vanuit adviesorganisaties voor het MKB is er een overeenkomst met de adviesorganisaties voor de hippische sector.

De werkzaamheden van een adviseur bij Flynth bestaan uit klantbezoeken, acquisitie, cursussen, voorbereiding, overleg, analyseren van cijfers en afspraken met banken. De adviseur is volledig werkzaam binnen het MKB. De adviseurs bij MKB Advies partners zorgen voor hun eigen inkomsten. Een voltallig adviseur bij de multinational houdt zich bezig met compliance vraagstukken, boekhoudkundige werkzaamheden, de basis van belastingaangiftes, sparren met klanten, het adviseren van klanten en kijken of de klanten de bedrijfsadministratie op de juiste manier op orde hebben. De werkzaamheden die overeenkomen voor een adviseur voor de hippische sector of het MKB zijn adviseren, voorbereiden, overleg met diverse personen en acquisitie doen, de andere werkzaamheden verschillen zowel per sector als adviesorganisatie.

De rol van de adviseur bij Flynth zal in de toekomst naar verwachting hetzelfde blijven, maar zal zich als generalist ook voldoende moeten specialiseren om niets over het hoofd te zien. Een adviseur bij MKB Advies Partners moet als specialist voldoende toegevoegde waarde kunnen bieden en voor onderscheidend vermogen zorgen. Naar verwachtingen zullen er meer samenwerkingen ontstaan, waardoor het adviesaanbod groter wordt. Bij de multinational zal de adviseur moeten inspelen op de automatisering en in toenemende mate het geven van financieel, fiscaal en strategisch advies doordat de samenstelpraktijken zullen afnemen. De diverse rollen van de adviseurs voor de hippische sector en het MKB zullen nagenoeg hetzelfde blijven, maar de adviseurs moeten zichzelf blijven ontwikkelen en inspelen op de veranderingen.

Bij alle adviesorganisaties worden de adviseurs intern maar soms ook extern bijgeschoold, dat kan zijn door middel van interventies, cursussen of trainingen. Zowel adviseurs bij adviesorganisaties voor de hippische sector als voor het MKB worden bijgeschoold, deze bijscholingen gebeuren vaak intern en door middel van overleg met collega's in hetzelfde vakgebied.

De doelen die een adviseur mee krijgt verschillen per adviesorganisatie. Bij Flynth moet de adviseur acquisitie doen, productief zijn, zorgen voor cross-selling, relaties onderhouden en zorgen voor klanttevredenheid. De adviseur van MKB Advies Partners moet luisteren naar de klant en het vraagstuk oplossen door middel van advies en ondersteuning. De adviseur bij de multinational heeft naast een targetlist ook zijn eigen doelstellingen moeten formuleren.

De eisen die de diverse adviesorganisaties stellen aan een bedrijfskundig adviseur voor het MKB worden nogmaals in Tabel 3 schematisch weergegeven voor een duidelijk overzicht.

Tabel 3

De eisen van adviesorganisaties voor een bedrijfskundig adviseur voor het MKB

Eisen / Adviesorganisaties	Adviesorganisaties met bedrijfskundig adviseurs voor het MKB
Werving	Op basis van ervaring en specialisme, door middel van vacatures, bij HBO opleidingen accountancy of met behulp van het netwerk van collega's
Competentieprofiel	Alle organisaties hebben een competentieprofiel
Kennis van	Fiscaal Financieel (advies In staat jaarrekening te interpreteren

De competenties van een bedrijfskundig adviseur voor de hippische sector

Gevolg; Kennis van	Ontwikkelingen in de markt Samenstellen en de daarbij behoorde wet- en regelgeving
Gewenste vaardigheden	Commercieel Goed kunnen luisteren In kunnen leven wat voor klant er voor je zit Vragen kunnen stellen Oprechte belangstelling tonen Empathisch vermogen Resultaatgericht Communicatief Een spiegel voor houden Adviesvaardigheden; financiële verhaal in begrijpelijke taal uitleggen Sparren Netwerken
Gewenste competenties	Lerend vermogen Zelfsturen Zelfontwikkeling Initiatief tonen Klantgerichtheid Commercieel Team-player Communicatief Analytisch vermogen Schakelen Resultaatgericht Flexibel Proactief Representatief Oplossingsgericht Overtuigingskracht Creatief Inlevingsvermogen Ondernemerschap Integriteit Accuraat Innovatief Ambitieuus
Ervaring	Voordat met als adviseur op pad kan, heeft de adviseur al 4-5 jaar de nodige kennis en financiële, advies- en werkervaring opgedaan. In een enkel geval is ervaring in de sector ook gewenst
Hoe kennis en ervaring opdoen	Studie; bedrijfskunde, accountancy, jurist, fiscalist Stage Tijdens het werk Interne cursussen en/of trainingen
Persoonlijkheidstest	De organisaties maken gebruik van een persoonlijkheidstest
Generalist of expert	2 organisaties zijn van mening expert 1 organisatie is van mening generalist
Waardevol netwerk	Experts Ondernemers/klanten Binnen bedrijfskringen, businessclubs e.d. Gemeente Politiek
Affiniteit	Wanneer de adviseur niet bekend is, moet hij zich inlezen Scheelt veel werk, biedt toegevoegde waarde en onderscheidend vermogen Ondernemerschap of afkomstig uit ondernemersfamilie heeft een positieve invloed
Dienstverband	2 organisaties hebben voorkeur voor een vast dienstverband 1 organisatie werkt op samenwerkingsbasis
Bijscholing	Zowel intern als extern
Doelen	Acquisitie, Productief zijn, Cross-selling, Relaties onderhouden, Klanttevredenheid, Luisteren naar de klant, Het vraagstuk oplossen m.b.v. advies en/of ondersteuning, Targetlist, Eigen doelstellingen

4. Discussie

De doelstelling van dit onderzoek is om in beeld te krijgen welke eisen worden gesteld aan een bedrijfskundig adviseur door zowel hippische ondernemers als adviesorganisaties met bedrijfskundige adviseurs voor de hippische sector. In dit hoofdstuk worden twee zaken bediscussieerd, de gekozen aanpak en de resultaten.

4.1 De hippische ondernemer

Dit onderzoek richt zich op de bedrijfskundig adviseur die zich bezig houdt met zaken waar hippische ondernemers mee te maken hebben op bedrijfskundig gebied, te denken aan wet- en regelgeving, kwaliteitseisen, financiën, belastingen, visie, strategie, ambities, uitbreidingsmogelijkheden, management, accommodatie, personeel, het paardenbestand en het welzijn van de paarden (FNRS).

Om het hippisch ondernemen en de kenmerken van een hippisch ondernemer in beeld te krijgen zijn er drie ondernemers met een primair hippisch paarden bedrijf, veel ervaring in de hippische sector en met een groot netwerk binnen de sector benaderd om hun visie daarover te delen. De informatie over hippisch ondernemen en de kenmerken van de Nederlandse hippische ondernemer was alleen te verkrijgen door middel van het houden van interviews met personen die hier een goed beeld van hebben, aangezien het niet in literatuur is te vinden. Het is als bedrijfskundig adviseur van belang om de informatie uit het werkveld over de hippische ondernemers en het ondernemen te weten om een beeld te krijgen van de doelgroep.

Het hippisch ondernemen wordt passief gevonden en wordt te veel vanuit passie en uit hobbyisme gedaan, waarbij er maar weinig hippische ondernemers geld verdienen met paarden. Een onderzoek naar de invloed van de passie en het hobbyisme op de opbrengsten zou hierbij van pas kunnen komen. Uit dit onderzoek blijkt dat de ondernemer niet alleen kennis van paarden nodig heeft, maar ook van het zakelijke gedeelte. De resultaten van dit onderzoek wijzen uit dat de hippische ondernemer zich kenmerkt door vakkennis over paarden, passie, gedrevenheid en een hardwerkend persoon is veel aan het werk is in het bedrijf, waardoor er weinig tijd is om het bedrijf met een helikopter-view te bekijken. Een opvallende bevinding is dat de hippische ondernemers in Nederland veel van paarden weten en daar veel mee bezig zijn, maar dat er weinig ondernemers zijn die geld kunnen verdienen met de paarden en dat ze te weinig tijd nemen om naar hun bedrijf te kijken, ongeacht of ze kennis hebben van het zakelijke gedeelte.

Om beter te kunnen ondernemen en meer rendement te behalen moeten hippische ondernemers naar de mening van de respondenten meer naar de wensen en behoeften van klanten, maar ook van potentiële klanten te kijken en daarop creatief inspelen en zich te onderscheiden. Volgens de respondenten zijn hippische ondernemers zeker gebaat bij bedrijfskundig advies, met name op het gebied van klantgerichtheid, financieel beheer en kengetallen. Daarnaast zou een bedrijfskundig adviseur de hippisch ondernemer kunnen enthousiasmeren, aansporen kritisch te kijken naar de markt en zijn bedrijf. Een bedrijfskundig adviseur kan dus in veel gevallen van toegevoegde waarde zijn bij de tekortkomingen van een hippische ondernemer. De respondenten vinden het niet alleen belangrijk dat een bedrijfskundig adviseur een bedrijf kan doorlichten, financieel inzicht, de ondernemer kan triggeren, een spiegel voor kan houden en mee kan denken met de ontwikkeling, maar ook inzicht heeft in de sector.

Uit het onderzoek blijkt dat door een gebrek aan financiële middelen, niet willen betalen, niet open staan voor externe kennis of geen behoefte een reden kunnen zijn om geen externe kennis in te schakelen. Wellicht zijn hippische ondernemers ook niet gewend aan het inschakelen van de externe kennis, zoals bijvoorbeeld agrarische ondernemers, of er zijn geen bedrijfskundig adviseurs die aan de eisen voldoen die hippische ondernemers stellen aan een bedrijfskundig adviseur.

De resultaten bevestigen wat Brega omschreef in 2010, de meeste hippische ondernemers werken vanuit hun liefde voor paarden. De mening van de respondenten over het feit dat de hippische ondernemers te druk zijn in hun bedrijf en te weinig tijd hebben om hun bedrijf met een helikopterview te bekijken, staat loodrecht tegenover het beeld van een hippische ondernemer dat Mennink (2010) omschrijft waar een ondernemer zich bezig houdt met de ontwikkelingen in de sector, een beeld vormt hoe het bedrijf over 5 jaar in de sector past, het bijhouden en verwerken van diverse zaken en bewust is van de sterke en minder sterke punten van het bedrijf. Meneer Bartels is van mening dat onderscheidend vermogen voor een hippische ondernemer niet alleen meer bieden zit, maar ook in de kwaliteit. Deze resultaten komen overeen met de tekst van Marcus Clinton (2010) dat een ondernemer zich kan onderscheiden door te differentiëren in niet alleen het aanbod van activiteiten, maar ook in de kwaliteit van de diensten en producten. Dat hippische ondernemers niet open staan voor externe kennis, maar het ook niet gewend zijn om externe in te schakelen komt English (2003) bekend voor. English is wel van mening dat wanneer een ondernemer met een knelpunt zit er verstandig aan doet voor het belang van het bedrijf om dan de diensten van een deskundige in te schakelen.

De informatie die is verkregen is waardevol, aangezien de drie ondernemers al geruime tijd actief zijn in de hippische sector en op de hoogte zijn van de ontwikkelingen van het hippisch ondernemen in Nederland. Er zal evengoed veel variatie zijn tussen hippische ondernemers, maar deze informatie maakt de kenmerken van een gemiddelde hippisch ondernemer inzichtelijk waarmee er een conclusie kan worden getrokken. Het onderzoek is over het algemeen gelopen zoals gepland, maar was afhankelijk van de beschikbaarheid van de hippische ondernemers en het verwerken van zowel de interviews als de resultaten kostte meer tijd dan ingepland, waardoor de planning in het vooronderzoek niet is gehaald

4.2 De eisen van hippische ondernemers aan een bedrijfskundig adviseur voor de hippische sector

In de voorgaande paragraaf werden de kenmerken van een hippisch ondernemer in beeld gebracht. Als een hippisch ondernemer er voor kiest om een bedrijfskundig adviseur in te schakelen, zal de ondernemer wel een aantal eisen stellen aan een bedrijfskundig adviseur. Om inzichtelijk te krijgen welke eisen hippische ondernemers stellen aan een bedrijfskundig adviseur voor de hippische sector zijn er verschillende ondernemers uit diverse branches met een goede reputatie verdeeld door het land benaderd voor het meewerken aan het onderzoek, door middel van het beantwoorden van een aantal interviewvragen. De opgestelde vragenlijst vormde een mooie leidraad tijdens de bezoeken aan de hippische ondernemers, waardoor de onderzoeker de leiding kon nemen tijdens de gesprekken. Door de leiding te nemen in het gesprek en de opgestelde interviewvragen zat er weinig variatie tussen de gesprekken wat resulteerde in de mogelijkheid om een vergelijking te maken tussen de antwoorden. Tijdens enkele interviews kon er meer doorgevraagd worden aan de hand van het antwoord om een meer gespecificeerd antwoord te krijgen.

Uit het onderzoek blijkt dat het selecteren van een bedrijfskundig adviseur voornamelijk gebeurt door middel van het netwerk, bij zowel hippische ondernemers zonder adviseur, als bij hippische ondernemers met of die gebruik hebben gemaakt van een adviseur. Een bedrijfskundig adviseur moet als volwaardig gesprekspartner voor beide categorieën ondernemers uit ervaring spreken, een goed gevoel geven, kennis hebben van belasting en van de hippische sector. De ondernemers met adviseur benoemen bedrijfskundige kennis wel specifiek. Op het gebied van de gewenste kennis verschillen de categorieën ondernemers. De ondernemers zonder adviseur eisen kennis van bedrijfskunde en de kosten op een hippisch bedrijf. Ondernemers met adviseur eisen kennis van de hippische sector en van specifieke bedrijfskundige aspecten. Een bedrijfskundig adviseur moet voor hippische ondernemers zonder adviseur kunnen overtuigen, daarentegen komen de vaardigheden communicatief, meedenken en strategische vaardigheden wel overeen met de eisen van ondernemers met adviseur. Een opvallend resultaat is dat ondernemers zonder adviseur graag zouden zien dat de bedrijfskundig adviseur geld voor ze kan verdienen en de ondernemers met adviseur willen graag dat waar mogelijk de kosten laag worden gehouden, beide categorieën ondernemers hebben een financiële benadering, maar verschilt in de vorm van kosten en opbrengsten. De eisen wat betreft de competenties komen overeen met inlevingsvermogen, overtuigingskracht, innovatief en kunnen sparren. Ondernemers zonder adviseur zien graag ook de competenties proactief, flexibel, integer en het kunnen stellen van heldere doelen. Ondernemers met adviseur verwachten van de bedrijfskundig adviseur dat hij analytisch is, een helikopter-view heeft, kan coachen en begeleiden en structureel is. De ervaring die ondernemers verlangen van een bedrijfskundig adviseur is ervaring met de boekhouding, in de hippische sector, maar ook met een hippisch bedrijf. Voor ondernemers zonder adviseur is het toepassen van richtlijnen in de praktijk ook van belang en voor ondernemers met een adviseur ervaring met het schrijven van plannen en analyses. Over het feit of een bedrijfskundig adviseur een generalist of juist een expert moet zijn, zijn de categorieën ondernemers het niet helemaal eens. Ondernemers zonder adviseur vinden het belangrijk dat een bedrijfskundig adviseur een expert is, op bedrijfskundig, financieel of fiscaal gebied en de meeste ondernemers met adviseur zijn van mening dat een bedrijfskundig adviseur een generalist moet zijn, mits de adviseur een goed netwerk heeft. De andere ondernemer vindt dat een bedrijfskundig adviseur een expert moet zijn op financieel gebied. Een generalist met een financiële expertise sluit het meest aan op de eisen van de hippische ondernemers. Het is opvallend dat alle ondernemers een goed netwerk met diverse experts belangrijk vinden, ondernemers met een adviseur vinden contacten met sectorpartijen en hippische ondernemers ook waardevol voor het netwerk van een bedrijfskundig adviseur. Een ander opvallend resultaat is dat affiniteit met de hippische sector voor een bedrijfskundig adviseur voor de hippische sector erg belangrijk of gewenst is door alle ondernemers. De eisen wat betreft het hebben van kennis van andere sectoren verschilt niet alleen per categorie, maar ook onderling. Wanneer het gewenst wordt, wordt er kennis gevraagd van de agrarische sector en landbouw. Kennis van andere sectoren heeft als voordeel dat de bedrijfskundig adviseur breder georiënteerd is en de kennis meerwaarde heeft. De voorkeuren voor een bedrijfskundig adviseur die zelfstandig is of werkzaam is bij een adviesorganisatie zijn verdeeld. De helft van de ondernemers heeft geen voorkeur, twee verschillende ondernemers hebben voorkeur voor een bedrijfskundig adviseur die werkzaam is bij een adviesorganisatie en één ondernemer heeft voorkeur voor een zelfstandig bedrijfsadviseur. De meeste voorkeur is dus voor een bedrijfskundig adviseur die werkzaam is bij een adviesorganisatie. Het is interessant om te zien dat beide categorieën ondernemers de bedrijfskundig adviseur in de rol van sparringpartner, kennisbron en adviserend zien. Ondernemers met adviseur zien de rol van de adviseur ook als begeleidend en ondersteunend. De ondernemers zonder adviseur zien de adviseur als vertrouwenspersoon, probleemoplosser, om mee te kijken en denken, maar ook als behoedend.

Volgens De Groot (2016) kan de adviseur de rol van expert, kennisbron, onderzoeker of als probleemoplosser vervullen, maar bij het advieswerk hoort ook het begeleiden. Hippische ondernemers hebben behoefte aan meerdere en andere rollen van een adviseur.

De hippische ondernemers die gebruik maken of gebruik hebben gemaakt van een adviseur lijken meer en strengere eisen te stellen aan een adviseur, dan de hippische ondernemers die geen gebruik maken van een adviseur. Het is niet duidelijk of de ondernemers met adviseur duidelijker voor ogen hebben wat zij verwachten van een adviseur, of dat de ondernemers zonder adviseur geen ervaring hebben met het gebruik maken en het voordeel van een adviseur. De verschillen in de eisen zorgen niet voor een scheiding in eisen aan een bedrijfskundig adviseur, maar vullen elkaar juist aan. Het onderzoek in het werkveld was erg waardevol, de informatie die is verkregen staat nergens beschreven en was van belang om een gegronde antwoord te kunnen geven op de deelvraag. Door de interviews te houden met hippische ondernemers met een goede reputatie, is de verzamelde informatie ook betrouwbaar. Op basis van deze waardevolle en betrouwbare informatie kan een conclusie worden getrokken die antwoord zal geven op de tweede deelvraag. Om een nog hogere betrouwbaarheid te krijgen zouden er nog meer interviews moeten worden afgenomen. Er waren geen onverwachte resultaten verkregen door middel van de onderzoeksmethode, maar wel te veel en niet altijd relevante resultaten. Daardoor zou de vragenlijst kleiner moeten, waardoor de vragen zich beperken tot relevante vragen waarvan het antwoord bruikbaar is voor het beantwoorden van de deelvraag en onderzoeksvraag. Door open vragen te stellen werd er daarentegen wel ruim voldoende ruimte gegeven voor antwoordmogelijkheden, waardoor er geen essentiële zaken over het hoofd werden gezien. De tabel aan het eind van 3.2 zorgt voor een overzichtelijk beeld van de eisen van de hippische ondernemers. Het onderzoek is over het algemeen gelopen zoals gepland, maar was afhankelijk van de beschikbaarheid van de hippische ondernemers en het verwerken van zowel de interviews als de resultaten kostte meer tijd dan ingepland, waardoor de planning in het vooronderzoek niet is gehaald.

4.3 De eisen van adviesorganisaties aan een bedrijfskundig adviseur voor de hippische sector

De adviesorganisaties die advies aanbieden voor de hippische sector, stellen daarvoor eisen aan hun adviseurs. Om inzichtelijk te krijgen welke eisen adviesorganisaties stellen aan een bedrijfskundig adviseur voor de hippische sector, zijn er verschillende soorten adviesorganisaties verdeeld door het land benaderd voor het meewerken aan het onderzoek, door middel van het beantwoorden van een aantal interviewvragen. De opgestelde vragenlijst vormde een mooie leidraad tijdens de bezoeken aan de adviesorganisaties, waardoor de onderzoeker de leiding kon nemen tijdens de gesprekken. Door de leiding te nemen in het gesprek en de opgestelde interviewvragen zat er weinig variatie tussen de gesprekken wat resulteerde in de mogelijkheid om een vergelijking te maken tussen de antwoorden. Tijdens enkele interviews kom er meer doorgevraagd worden aan de hand van het antwoord om een meer gespecificeerd antwoord te krijgen. De moeilijkheidsgraad zat in de verwerking van de adviesorganisaties, aangezien er op 2 organisaties na elke adviesorganisatie een ander uitgangspunt heeft. LTO-Noord is een beleidsorganisatie, de FNRS is een brancheorganisatie, PPHO een zelfstandig adviesbureau die in grote lijnen hetzelfde doel en uitgangspunt heeft als de FNRS en ABAB is een accountants- en adviesorganisatie, hierdoor was het moeilijk om een vergelijking te maken.

Een opvallende bevinding is dat de adviesorganisaties over het algemeen nieuwe adviseurs werven door middel van een vacature, of met behulp van hun netwerk, maar het kan ook een interne medewerker of een oud stagiair zijn. Het grootste deel van de adviesorganisaties heeft een competentieprofiel voor haar adviseurs. De gevraagde kennis die in grote lijnen overeenkomt is bedrijfskundige of bedrijfseconomische kennis, financiële kennis en kennis van de hippische sector. Kennis van regelgeving, kengetallen, mensenkennis en fiscale kennis verschillen allemaal per adviesorganisatie, maar is dit niet voor iedere adviseur in de hippische sector van belang? Uit onderzoek blijkt dat de vaardigheden goed kunnen luisteren, adviesvaardigheden, de taal van de ondernemer spreken en de ondernemer een spiegel voor kunnen houden door twee of meer adviesorganisaties zijn gewenst. Vinden de andere adviesorganisaties deze vaardigheden niet belangrijk, of zijn andere eisen meer van belang voor deze organisaties? Mogelijkheden en kansen zien, enthousiasmeren, horen wat er niet gezegd wordt en een kritische sparringpartner zijn worden individueel gevraagd, maar zijn belangrijk voor iedere adviseur. Interessant is dat inlevingsvermogen, klantgerichtheid, commercieel, communicatief en schakelen/flexibel competenties zijn die door twee of meer adviesorganisaties gevraagd worden. De andere competenties zijn ook van belang voor een adviseur, al zijn financieel inzicht, en affiniteit met de financiële dienstverlening wel hele specifieke competenties die van belang zijn voor een financiële adviesorganisatie. De gewenste ervaring ligt door de verschillende uitgangspunten heel erg uiteen, het verschilt van geen ervaring, levenservaring, praktijkervaring tot financiële werkervaring. Uit het onderzoek blijkt dat een toekomstig adviseur de kennis, vaardigheden en ervaring op kan doen tijdens de studie, maar ook intern en door werkervaring op te doen. Is een studie wel voldoende om de kans te krijgen om intern kennis en werkervaring op te doen? Nagenoeg alle adviesorganisaties maken gebruik van een persoonlijkheidstest, dit wordt vaak gebruikt bij de sollicitatieprocedure. Er zijn diverse persoonlijkheidstesten, in hoeverre de resultaten verschillen van de persoonlijkheidstesten en de testen aan het uitgangspunt van de adviesorganisatie aansluiten is niet achterhaald. Een opvallende bevinding is dat alle adviesorganisaties vinden dat een adviseur bij hen een generalist moet zijn, al verlangt één organisatie dat de adviseur ook expert is. Is brede kennis voldoende, of moet een generalist toch op een bepaald gebied expertise hebben? Een waardvol netwerk is voor een adviseur van belang, maar de contacten die gewenst zijn lopen sterk uiteen door de verschillende uitgangspunten. Bij een netwerk moet er een wederzijds voordeel zijn, het is van belang dat de adviseur nadenkt over wat hij te bieden heeft voor zijn netwerk. Een ander opvallend resultaat is dat alle adviesorganisaties het belangrijk vinden dat de adviseur affiniteit heeft met de hippische sector, er is niet gevraagd wat de adviesorganisaties onder affiniteit verstaan. In de helft van de gevallen is kennis van andere sectoren gewenst, maar het is afhankelijk van de sector in welke mate de kennis ook toegepast kan worden bij een ondernemer in de hippische sector. Het is opvallend dat alle adviesorganisaties voorkeur hebben voor een adviseur in dienstverband, gezien de voordelen voor de adviesorganisatie. Heeft de bedrijfskundig adviseur daar net zo veel voordelen aan als de adviesorganisatie? De adviseurs worden bij de adviesorganisatie in de helft van de gevallen intern bijgeschoold en praten elkaar onderling bij. Hierbij is het wel van belang dat de adviseurs voldoende kennis en ervaring hebben om elkaar aan te vullen, anders zal er onderling een geringe zelfontwikkeling zijn.

De vaardigheden het begrijpen wat de ondernemer bedoelt en de communicatieve vaardigheden die Nathans (2014) in haar boek beschrijft, komen overeen met de eisen van adviesorganisaties. Het inlevingsvermogen valt onder de persoonlijke adviescompetenties van Grit (2007). Volgens De Groot (2016) moet een adviseur over een aantal competenties beschikken om zijn werk goed uit te voeren, de competenties die overeenkomen met de eisen van adviesorganisaties zijn overtuigingskracht, commercieel, klantgericht en schakelen.

Grit definieert in 2007 een adviseur als iemand met een zekere deskundigheid die iets in een organisatie probeert te veranderen of te verbeteren en is veelal een specialist. Hij schrijft dat een adviseur zich heeft gespecialiseerd in het analyseren en verbeteren van bedrijfsprocessen. De resultaten van het onderzoek komen op dit vlak niet overeen, de adviesorganisaties zijn juist van mening dat een adviseur een generalist moet zijn. Voor een adviseur is het belangrijk om een netwerk te ontwikkelen en onderhouden (Nathans, 2014). De adviesorganisaties hechten ook waarde aan het hebben van een netwerk bij een adviseur. Een adviseur adviseert organisaties bij problemen of over verbeteringen, daardoor moet een adviseur zichzelf en zijn vakkennis altijd blijven onderhouden en ontwikkelen door de vakliteratuur goed bij te houden en regelmatig congressen, seminars en opleidingen te volgen (Groot, 2016). De adviesorganisaties dragen op hun manier bij aan de ontwikkeling van haar adviseurs, door ze intern bij te scholen of door de mogelijkheid te bieden voor onderlinge kennisoverdracht.

Het onderzoek in het werkveld was erg waardevol, maar er zijn aanzienlijk grote verschillen in de eisen. De informatie die is verkregen staat wellicht heel beperkt in een vacature, maar verder is de informatie nergens beschreven en is het van belang om een gegrond antwoord te kunnen geven op de deelvraag. Door de interviews te houden met adviesorganisaties met een goede reputatie is er betrouwbare informatie verzameld. Om een nog hogere betrouwbaarheid te krijgen zouden er nog meer interviews met adviesorganisaties moeten worden afgenomen. Er waren geen onverwachte resultaten verkregen door middel van de onderzoeksmethode, maar wel door de keuze van de adviesorganisaties. LTO-Noord deed minder aan bedrijfsadvisering en was meer beleidsmatig bezig en bij ABAB werd er nagenoeg alleen geadviseerd op basis van cijfers. Door de diversiteit van de adviesorganisaties is het niet eenvoudig om een conclusie te trekken die een algemeen antwoord geeft op de derde deelvraag. Door de opgestelde vragenlijst waren er wel te veel en niet altijd relevante resultaten. Daardoor zou de vragenlijst kleiner moeten, waardoor de vragen zich beperken tot relevante vragen, waarvan het antwoord bruikbaar is voor het beantwoorden van de deelvraag en onderzoeksvraag. Door open vragen te stellen werd er daarentegen wel ruim voldoende ruimte gegeven voor antwoordmogelijkheden, waardoor er geen essentiële zaken over het hoofd werden gezien. De tabel aan het eind van 3.3 zorgt voor een overzichtelijk beeld van de eisen van de adviesorganisaties. Het onderzoek is over het algemeen gelopen zoals gepland, maar was afhankelijk van de beschikbaarheid van de adviesorganisaties en het verwerken van zowel de interviews als de resultaten kostte meer tijd dan ingepland, waardoor de planning in het vooronderzoek niet is gehaald.

4.4 Het toekomstperspectief voor een bedrijfskundig adviseur in de hippische sector

Het is niet alleen belangrijk om te weten of er op dit moment werk is voor een bedrijfskundig adviseur in de hippische sector, maar ook wat het toekomstperspectief is voor een bedrijfskundig adviseur in de hippische sector. Om dit in beeld te krijgen zijn de hippische ondernemers die geruime tijd actief zijn in de hippische sector, met veel ervaring met hippisch ondernemen en een groot netwerk gevraagd hoe zij het hippisch ondernemen in de toekomst zien en welke rol(len) de bedrijfskundig adviseur daarin kan vervullen. De hippische ondernemers met en zonder adviseur zijn in het interview gevraagd waar zij in de toekomst wellicht een adviseur voor zouden inschakelen en de adviesorganisaties zijn gevraagd om een beeld te schetsen van hun adviseurs in de hippische sector in de toekomst.

De resultaten suggereren dat de paardenbedrijven die in de toekomst overblijven verder zullen worden ontwikkeld en professioneler worden. Het is niet duidelijk of de hippische ondernemers hiervoor de visie, kennis en ervaring zelf hebben opgedaan om dat te bewerkstelligen, of dat daar een bedrijfskundig adviseur aan te pas is gekomen. Er wordt een ondernemerscultuur verwacht in de paardenhouderij, doordat de bedrijven die zijn overgebleven gaan professionaliseren. De ondernemerscultuur zorgt er voor dat de hippische ondernemers veel meer bezig zullen zijn met onderscheidend vermogen, klantgerichtheid en kansen voor hen bedrijf. Toch is het niet duidelijk of de bedrijven eerst zullen gaan professionaliseren, waardoor de ondernemers anders naar hun bedrijf moeten gaan kijken, of dat de ondernemers anders naar hun bedrijf gaan kijken en daardoor gaan professionaliseren. Komt er bij het professionaliseren van de paardenbedrijven een bedrijfskundig adviseur aan te pas, of speelt de bedrijfskundig adviseur juist een rol bij de ontwikkeling van de ondernemer? Professionaliseren zal voor sommige hippische ondernemers moeizaam worden, aangezien daar financiële middelen voor nodig zijn en niet iedere hippische ondernemer daarover beschikt. Zullen deze bedrijven daardoor ook verdwijnen net zoals de bedrijven die te weinig rendement hebben, of zijn er tegen die tijd andere mogelijkheden om een financiering rond te krijgen? De vraag is of een bedrijfskundig adviseur hier een rol in kan spelen, ondanks dat er niet voldoende financiële middelen voor handen zijn. De resultaten suggereren dat de bedrijfskundig adviseur in de toekomst nog meer rollen zou kunnen vervullen dan de huidige rollen. Voorbeelden zijn het inspireren van de ondernemer en een schakel kunnen zijn. Hippische ondernemers kunnen of willen op dit moment geen externe kennis betalen, zouden ze in de toekomst wel voor externe kennis willen betalen waar ze niet direct een financieel voordeel uit kunnen halen? Bij de 'in house' bijeenkomsten is een bedrijfskundig adviseur zelf niet de kennisbron, maar dat zijn de hippische ondernemers zelf. Het is niet bekend of de hippische ondernemers voor een bedrijfskundig adviseur in deze rol willen betalen. De zaken waarvoor hippische ondernemers zonder en met adviseur in de toekomst een adviseur zullen inschakelen verschillen van elkaar. Het is hierbij niet bekend of de ondernemers zonder adviseur een ander idee hebben bij het inzetten van een bedrijfskundig adviseur, of dat de diverse ondernemers juist met andere zaken te maken krijgen. De rol die de bedrijfskundig adviseur in de toekomst bij een adviesorganisatie zal vervullen verschilt per organisatie, het is niet bekend of een verandering zorgt voor een ander competentieprofiel.

Krol schreef in 2004 dat er om te professionaliseren bedrijfseconomische en bedrijfskundige kennis nodig is. De hippische ondernemers schetsen het beeld dat de bedrijven die overblijven gaan professionaliseren, het is alleen niet duidelijk of daar daadwerkelijk bedrijfskundige kennis bij zal komen kijken. Daarnaast gaf Krol (2004) aan dat hippische ondernemers in de toekomst gebruik willen maken van advisering op het gebied van belasting en financiën, te weten investeringen. Het is aan de bedrijfskundig adviseur om te bepalen of hij zich daar in de toekomst in wil gaan verdiepen om de ondernemers daarmee van dienst te kunnen zijn, of toch zal doorverwijzen naar een expert op dat gebied. Verschuure (2010) is van mening dat hippische ondernemers meer dienen opgeleid te worden als manager, dit wordt niet door de hippische ondernemers specifiek benoemd, maar dragen daar wel aan bij door zelf aan te geven dat de bedrijfskundig adviseur een schakel zou kunnen zijn tussen hippische ondernemers en opleidingen of cursussen.

Het onderzoek in het werkveld was erg waardevol, de informatie die is verkregen staat nergens beschreven en is van belang om een geground antwoord te kunnen geven op de deelvraag. Door deze vragen te stellen aan hippische ondernemers en adviesorganisaties met een goede reputatie is er betrouwbare informatie verzameld. Het blijft een verwachting van de toekomst, dus honderd procent betrouwbaar zal het niet kunnen zijn. Het blijft dus evengoed lastig om een conclusie te trekken op basis van de resultaten.

Er waren geen onverwachte resultaten verkregen door middel van de onderzoeksmethode, mede doordat het een toekomstverwachting is. Door open vragen te stellen over de toekomst werd er ruim voldoende ruimte gegeven voor antwoordmogelijkheden, waardoor er geen essentiële zaken over het hoofd werden gezien.

4.5 Het verschil tussen een bedrijfskundig adviseur in de hippische sector en in het MKB

Voor een benchmark, oftewel om een vergelijking te maken met een andere commerciële sector zijn er door de onderzoeker drie adviesorganisaties met adviseur voor het MKB benaderd, om inzichtelijk te krijgen welke eisen deze adviesorganisaties stellen aan een bedrijfskundig adviseur voor het MKB. Net zoals bij de adviesorganisaties met adviseurs voor de hippische sector zijn er een aantal interviewvragen opgesteld en vormde deze opgestelde vragenlijst een mooie leidraad tijdens de bezoeken aan de adviesorganisaties, waardoor de onderzoeker de leiding kon nemen tijdens de gesprekken. Door de leiding te nemen in het gesprek en de opgestelde interviewvragen zat er weinig variatie tussen de gesprekken wat resulteerde in de mogelijkheid om een vergelijking te maken tussen de antwoorden. Tijdens enkele interviews kon er meer doorgevraagd worden aan de hand van het antwoord om een meer gespecificeerd antwoord te krijgen. De moeilijkheidsgraad zat in de verwerking van de resultaten en het maken van een vergelijking, aangezien deze adviesorganisaties erg van elkaar verschillen van omvang en de meeste adviesorganisaties een financieel uitgangspunt hebben.

Een opvallende bevinding is dat de adviesorganisaties ook door middel van vacatures en met behulp van het netwerk nieuwe adviseurs werven, maar ook bij opleidingen. Ook hebben alle adviesorganisaties een competentieprofiel voor hen adviseurs. De resultaten van het onderzoek wijzen uit dat financiële, fiscale kennis en van het samenstellen en de jaarrekening van belang is voor een bedrijfskundig adviseurs voor het MKB, veel meer dan voor een bedrijfskundig adviseur voor de hippische sector. Kennis van de markt komt daarentegen wel overeen. Een ander opvallend resultaat zijn de gewenste vaardigheden, de eisen van adviesorganisaties voor het MKB vragen commerciële vaardigheden en veel meer specifieke vaardigheden omtrent het adviseren dan de adviesorganisaties voor de hippische sector. De competenties die door adviesorganisaties voor het MKB gewenst worden zijn in tegenstelling tot de eisen van adviesorganisaties voor de hippische sector ook gericht op de persoonlijke ontwikkeling van de bedrijfskundig adviseur, zou dat ook niet belangrijk zijn voor een bedrijfskundig adviseur voor de hippische sector? Uit het onderzoek blijkt dat een bedrijfskundig adviseur voor het MKB 4 tot 5 jaar de nodige kennis en ervaring heeft opgedaan binnen het bedrijf alvorens hij zelfstandig op pad gaat, deze resultaten verschillen op één bedrijf na met de resultaten van de gewenste ervaring voor een bedrijfskundig adviseur voor de hippische sector. Een ander opvallend resultaat is het feit dat ook een bedrijfskundig adviseur voor het MKB kennis en ervaring kan opdoen door middel van de studie, stage, werk en interne cursussen en opleidingen, maar is ook hier een opleiding voldoende om de kans te krijgen om intern kennis en ervaring op te doen? Ook de adviesorganisaties voor het MKB maken gebruik van een persoonlijkheidstest voor haar adviseurs, het is alleen niet bekend of deze testen overeenkomsten hebben met de testen waar adviesorganisaties voor de hippische sector gebruik van maken. In tegenstelling tot de adviesorganisaties voor de hippische sector, zijn de adviesorganisaties voor het MKB grotendeels van mening dat een bedrijfskundig adviseur een expert moet zijn. Het is niet bekend of een bedrijfskundig adviseur daardoor beperkt kan worden ingezet of juist gericht wordt ingezet.

Een waardevol netwerk is ook voor een bedrijfskundig adviseur van belang, opmerkelijk is dat uit de resultaten contacten met bedrijfskringen en businessclubs komen. Het is niet onderzocht of dit alleen in het MKB voorkomt, of dat deze contacten voor een bedrijfskundig adviseur voor de hippische sector niet belangrijk zijn. Een opvallende bevinding is dat affiniteit met de sector voor een bedrijfskundig adviseur voor de hippische sector erg belangrijk is, wanneer een bedrijfskundig adviseur voor het MKB affiniteit heeft kan het veel werk schelen, toegevoegde waarde bieden en voor onderscheidend vermogen zorgen, maar het lijkt geen pré te zijn. Met betrekking tot de vraag over dienstverband blijkt uit onderzoek dat het overgrote deel van de adviesorganisaties voor het MKB voorkeur heeft voor een bedrijfskundig adviseur in vast dienstverband, dit komt overeen met de voorkeur van adviesorganisaties voor de hippische sector. Ook bij de adviesorganisaties voor het MKB worden de bedrijfskundig adviseurs bijgeschoold, zowel intern als extern in tegenstelling tot de adviesorganisaties voor de hippische sector. Uit de resultaten blijkt dat de bedrijfskundig adviseur voor het MKB zich ongeacht de adviesorganisatie voldoende moet blijven ontwikkelen om van toegevoegde waarde te kunnen blijven en daarbij in moet spelen op de ontwikkelingen in de markt.

Dekker et al. (2010) schreven dat de accountant vaak wordt geraadpleegd in het MKB, aangezien de ondernemer de financiën een belangrijk onderwerp vindt maar vaak niet thuis is op dat gebied. Dit verklaart wellicht waarom de adviesorganisaties voor het MKB veelal een financieel uitgangspunt hebben.

Het onderzoek in het werkveld was waardevol voor het maken van een vergelijking, maar men kan discussiëren over de waarde, doordat de adviesorganisaties over het algemeen een financieel uitgangspunt hebben, in tegenstelling tot de adviesorganisaties voor de hippische sector. De informatie die is verkregen staat wellicht heel beperkt in een vacature, maar verder is de informatie nergens beschreven en is het van belang om een gegrond antwoord te kunnen geven op de deelvraag. Door de interviews te houden met adviesorganisaties met een goede reputatie is er betrouwbare informatie verzameld. Om een nog hogere betrouwbaarheid te krijgen zouden er nog meer interviews met adviesorganisaties moeten worden afgenomen, maar ook met ondernemers in het MKB, net zoals met de hippische ondernemers is gedaan. Er waren geen onverwachte resultaten verkregen door middel van de onderzoeksmethode, maar wel door de keuze van de adviesorganisaties. De adviesorganisaties hadden voornamelijk een financieel uitgangspunt, hier had bij het selecteren van de organisaties meer rekening mee moeten worden gehouden. Desondanks kan er wel een conclusie worden getrokken die antwoord zal geven op de vijfde en tevens de laatste deelvraag. Door de opgestelde vragenlijst waren er wel te veel en niet altijd relevante resultaten. Daardoor zou de vragenlijst kleiner moeten, waardoor de vragen zich beperken tot relevante vragen, waarvan het antwoord bruikbaar is voor het beantwoorden van de deelvraag en onderzoeksvraag. Door open vragen te stellen werd er daarentegen wel ruim voldoende ruimte gegeven voor antwoordmogelijkheden, waardoor er geen essentiële zaken over het hoofd werden gezien. De tabel aan het eind van 3.5 zorgt voor een overzichtelijk beeld van de eisen van de adviesorganisaties. Het onderzoek is over het algemeen gelopen zoals gepland, maar was afhankelijk van de beschikbaarheid van de adviesorganisaties en het verwerken van zowel de interviews als de resultaten kostte meer tijd dan ingepland, waardoor de planning in het vooronderzoek niet is gehaald.

5. Conclusie

Een bedrijfskundig adviseur die werkzaam in de hippische sector wil zijn en blijven, zal moeten voldoen aan eisen van zowel hippische ondernemers als klant, maar ook van de adviesorganisaties met adviseurs voor de hippische sector als werkgever. Om er achter te komen over welke competenties een bedrijfskundig adviseur moet beschikken om van toegevoegde waarde te zijn voor een hippische ondernemer, nu maar ook in de toekomst, is er literatuuronderzoek en onderzoek in het werkveld gedaan door middel van interviews met hippische ondernemers en adviesorganisaties met adviseurs voor de hippische sector. Als benchmark zijn er adviesorganisaties met adviseurs voor het MKB geïnterviewd om er achter te komen aan welke eisen die adviseurs moeten voldoen.

De hippische ondernemer is de doelgroep voor het advies van de bedrijfskundig adviseur, om goed in beeld te krijgen wie de doelgroep is en wat kenmerkend is, is het belangrijk dat de eerste deelvraag *“Wat typeert een hippische ondernemer van een primair bedrijf?”* is beantwoord. Een hippische ondernemer verdient met zijn passie een boterham, waarbij het hobbyisme het ondernemerschap soms in de weg zit. Kenmerkend voor een hippisch ondernemer is vakkennis, gedrevenheid en is een hardwerkend persoon, maar heeft daardoor weinig tijd om met een helikopter-view naar zijn bedrijf te kijken, of naar de markt en komt te kort in bedrijfskundige competenties. Er wordt weinig tot geen gebruik gemaakt van een bedrijfskundig adviseur door hippische ondernemers.

De doelgroep hippische ondernemers is zojuist in beeld gebracht, maar hippische ondernemers zullen eisen stellen aan een bedrijfskundig adviseur bij het inschakelen. Om die eisen inzichtelijk te krijgen is de tweede deelvraag *“Welke eisen stellen hippische ondernemers aan een bedrijfskundig adviseur voor de hippische sector?”* van belang. Voor hippische ondernemers is het belangrijk dat een bedrijfskundig adviseur kennis heeft van bedrijfskunde, de BTW-regeling, de hippische sector en van kosten op een hippisch bedrijf. Een bedrijfskundig adviseur moet communicatief zijn, kunnen meedenken, strategische vaardigheden hebben en geld kunnen besparen of verdienen voor de ondernemer. Voor een hippische ondernemer moet de bedrijfskundig adviseur over de competenties inlevingsvermogen, overtuigingskracht, innovatief, sparren, proactief, flexibel, integer, heldere doelen stellen, analytisch, een helikopter-view, coachen en begeleiden en structureel beschikken. De bedrijfskundig adviseur dient ervaring te hebben met de boekhouding, in zowel de hippische sector als met een hippisch bedrijf, het toepassen van richtlijnen in de praktijk en het schrijven van plannen en analyses. Een bedrijfskundig adviseur moet een generalist zijn met een expertise op financieel gebied. Daarbij is het hebben van een netwerk met diverse experts, sectorpartijen en hippische ondernemers waardevol voor de hippische ondernemer. Het is van belang dat de bedrijfskundig adviseur affiniteit heeft met de hippische sector. Kennis van andere sectoren heeft een voordeel, zoals kennis van de agrarische sector, maar is geen must. Hippische ondernemers hebben voorkeur voor een bedrijfskundig adviseur die werkzaam is bij een adviesorganisatie. Hippische ondernemers zien een bedrijfskundig adviseur in de rol van sparringpartner, kennisbron en adviserend. Het selecteren van een bedrijfskundig adviseur doen hippische ondernemer met behulp van hun netwerk.

Er zijn diverse organisaties die bedrijfsadvies en dienstverlening aanbieden voor ondernemers in de hippische sector. De derde deelvraag *“Welke eisen stellen adviesorganisaties aan een bedrijfskundig adviseur voor de hippische sector?”* maakt het inzichtelijk welke eisen de adviesorganisaties stellen aan de bedrijfskundig adviseur voor de hippische sector.

De adviesorganisaties verlangen van een bedrijfskundig adviseur voor de hippische sector dat hij bedrijfskundige, bedrijfseconomische, financiële, fiscale en mensenkennis heeft, maar ook kennis heeft van regelgeving, de hippische sector en kengetallen. Vaardigheden zoals goed kunnen luisteren, de taal van de ondernemer spreken, adviesvaardigheden, de ondernemer een spiegel voor kunnen houden, mogelijkheden zien, enthousiasmeren en een kritische sparringpartner zijn voor de ondernemer zijn belangrijk voor een bedrijfskundig adviseur. Adviesorganisaties hechten waarde aan competenties zoals inlevingsvermogen, klantgerichtheid, commercieel, communicatief en schakelen, maar financieel inzicht is ook van belang. De gewenste ervaring varieert tussen levenservaring, praktijkervaring en financiële werkervaring. Nagenoeg bij alle adviesorganisaties moet een bedrijfskundig adviseur een generalist zijn. Een waardevol netwerk is van belang voor een bedrijfskundig adviseur. Het is voor adviesorganisaties belangrijk dat de bedrijfskundig adviseur affiniteit heeft met de hippische sector. Kennis van andere sectoren is voor enkele adviesorganisaties wenselijk. De adviesorganisaties hebben voorkeur voor een bedrijfskundig adviseur in vast dienstverband. De adviesorganisaties werven nieuwe bedrijfskundig adviseurs door middel van vacatures en met behulp van hen netwerk. Bij de sollicitatieprocedure maken de adviesorganisaties gebruik van een persoonlijkheidstest. De adviesorganisaties voor de hippische sector hebben nagenoeg allemaal een competentieprofiel voor haar bedrijfskundig adviseurs.

De vierde deelvraag *“Hoe ziet het toekomstperspectief voor een bedrijfskundig adviseur in de hippische sector er uit?”* zorgt voor een beeld van de activiteiten van een bedrijfskundig adviseur in de hippische sector. In de toekomst kan de bedrijfskundig adviseur hippische ondernemers inspireren en de rol van schakel tussen hippische ondernemers en opleidingen en cursussen innemen naast de huidige rollen. De bedrijfskundig adviseur kan een rol spelen bij ‘in house’ bijeenkomsten met een aantal hippische ondernemers. Zaken waarvoor hippische ondernemers een bedrijfskundig adviseur zullen inschakelen is afhankelijk van de situaties van de hippische ondernemers. Vanuit de adviesorganisaties zullen de rollen niet veel veranderen, maar is het van belang dat de bedrijfskundig adviseur zich blijft ontwikkelen en aanpassen aan de markt.

Voor een benchmarking wordt er gekeken naar de eisen die worden gesteld aan een bedrijfskundig adviseur in het MKB. Mocht de bedrijfskundig adviseur bijvoorbeeld om wat voor reden dan ook niet aan het werk komen of kunnen blijven in de hippische sector, dan kan de bedrijfskundig adviseur wellicht in een andere sector aan het werk, zoals in het MKB. De vijfde en tevens de laatste deelvraag is *“Wat maakt het verschil tussen een bedrijfskundig adviseur voor de hippische sector en voor het MKB?”*. Bedrijfskundig adviseurs in het MKB moeten net zoals voor de hippische sector financiële en fiscale kennis hebben en van de markt, maar ook van het samenstellen en de jaarrekeningen. Het verschil in vaardigheden voor een bedrijfskundig adviseur voor het MKB zit in de commerciële vaardigheden en de specifieke eisen op het gebied van adviseren. Adviesorganisaties voor het MKB vragen meer competenties op het gebied van persoonlijke ontwikkeling. In tegenstelling tot de ervaring die door adviesorganisaties voor de hippische sector wordt gevraagd, heeft een bedrijfskundig adviseur in het MKB intern al een aantal jaar kennis en ervaring opgedaan voor bedrijfskundig adviseur. De bedrijfskundig adviseur voor de hippische sector moet een generalist zijn, maar voor het MKB moet de bedrijfskundig adviseur juist expert zijn. Net als voor de hippische sector is een netwerk van belang voor een bedrijfskundig adviseur, al verschilt het op het gebied van contacten met bedrijfskringen en businessclubs. De mate waarin affiniteit met de sector belangrijk is verschilt en is voor het MKB minder belangrijk. De voorkeur vanuit adviesorganisaties voor bedrijfskundig adviseurs in vast dienstverband komt overeen met de voorkeur van de adviesorganisaties voor de hippische sector.

Een verschil in de werving is dat adviesorganisaties voor het MKB ook nog bedrijfskundig adviseurs werven bij opleidingen. Ook de adviesorganisaties voor het MKB maken gebruik van een persoonlijkheidstest. In tegenstelling tot de adviesorganisaties voor de hippische sector hebben alle adviesorganisaties voor het MKB een competentieprofiel voor haar bedrijfskundig adviseurs.

Nu rest alleen het antwoord op de hoofdvraag *“Over welke competenties moet een bedrijfskundig adviseur beschikken om van toegevoegde waarde te kunnen zijn voor de hippische ondernemer, nu maar ook in de toekomst?”*. Een bedrijfskundig adviseur moet om van toegevoegde waarde te kunnen zijn voor de hippische ondernemer bedrijfskundige, financiële, fiscale kennis hebben, maar ook kennis hebben van regelgeving, de hippische sector, de daarbij behorende BTW-regeling, de kosten van een hippisch bedrijf en kengetallen. Kennis hebben van andere sectoren, bijvoorbeeld de agrarische sector heeft een voordeel. De bedrijfskundig adviseur moet goed kunnen luisteren, communicatief zijn, de taal van de ondernemer spreken, kunnen meedenken, kunnen enthousiasmeren, de ondernemer een spiegel voor kunnen houden, een kritische sparringpartner kunnen zijn, mogelijkheden kunnen zien, geld kunnen verdienen of besparen en over strategische vaardigheden beschikken. De bedrijfskundig adviseur dient ervaring te hebben met zowel de hippische sector als met een hippisch bedrijf, de boekhouding, het toepassen van richtlijnen in de praktijk en het schrijven van plannen en analyses. Hij moet een generalist zijn met een expertise op financieel gebied. Een waardevol netwerk met contacten met experts, sectorpartijen en hippische ondernemers is van belang, net als affiniteit met de hippische sector. Daarnaast dient de bedrijfskundig adviseur de rollen sparringpartner, kennisbron en adviserend te kunnen vervullen.

De competenties die hiervoor nodig zijn en waar een bedrijfskundig adviseur dus over moet beschikken om van toegevoegde waarde te kunnen zijn voor de hippische ondernemer, vormen het volgende competentieprofiel:

- Inlevingsvermogen
- Overtuigingskracht
- Commercieel
- Sociaal vaardig
- Actief luisteren
- Innovatief
- Proactief
- Creatief
- Flexibel
- Schakelen
- Realistisch
- Integer
- Heldere doelen stellen
- Analytisch
- Strategisch
- Coachen en begeleiden
- Structureel
- Praktisch
- Financieel inzicht
- Netwerken

6. Aanbeveling

Het antwoord op de hoofdvraag geeft aan over welk competentieprofiel een bedrijfskundig adviseur moet beschikken om van toegevoegde waarde te kunnen zijn voor de hippisch ondernemer. Dit competentieprofiel dient voor zowel toekomstige als reeds werkzame bedrijfskundig adviseurs voor de hippische sector als maatstaf. De toekomstige of werkzame adviseur spiegelt zichzelf aan het competentieprofiel om zelfstandig te beoordelen of het haalbaar is om bedrijfskundig adviseur te worden en op welk gebied de persoon zich nog moet ontwikkelen om (nog meer) van toegevoegde waarde te kunnen zijn voor de hippische ondernemer. Het is wel van belang om te weten dat het een algemeen competentieprofiel is, er moet dus nog rekening worden gehouden met de specifieke en vakinhoudelijke eisen van een adviesorganisatie, waar de betreffende persoon zich eventueel voor moet bijscholen.

Een bedrijfskundig adviseur die niet voldoet aan het competentieprofiel, heeft met dit onderzoek de mogelijkheid om zich te spiegelen aan de eisen die worden gesteld aan een bedrijfskundig adviseur voor het MKB, zodat er wellicht een kans bestaat om als bedrijfskundig adviseur aan het werk te gaan.

Het is verstandig om als bedrijfskundig adviseur voor de hippische sector bij een adviesorganisatie te gaan werken, doordat de bedrijfskundig adviseur dan op de hoogte is van de laatste ontwikkelingen en bijgestaan kan worden door diverse expert, maar ook omdat de voorkeur van hippische ondernemers daar naar uit gaat.

Het is van belang dat een bedrijfskundig adviseur voor de hippische sector zich blijft ontwikkelen om van toegevoegde waarde te kunnen blijven voor de hippische ondernemer, door opleidingen, cursussen of interne trainingen te volgen en vakliteratuur bij te houden.

Voor een bedrijfskundig adviseur voor de hippische sector is het wellicht interessant om nader onderzoek te doen naar het gebruik maken van een bedrijfskundig adviseur onder hippische ondernemers. Hierdoor wordt het voor de bedrijfskundig adviseur inzichtelijk om welke reden hippische ondernemers geen externe inschakelen in de vorm van een bedrijfskundig adviseur.

Bibliografie

- ABAB. (2017, juni). *Werken bij ABAB*. Opgehaald van www.abab.nl: <https://www.abab.nl/werken-bij-abab>
- Baarda, B., Bakker, E., Hulst, M. v., Fischer, T., Julsing, M., & Vianen, R. v. (2012). *Basisboek Methoden en Technieken*, p. 191 t/m 192, 202 & 204. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers bv.
- Bedrijfsadviseur*. (2017, Maart). Opgehaald van Mijn Zzp: <https://www.mijnzzp.nl/Beroep/1236-Bedrijfsadviseur/Informatie>
- Bedrijfsadviseur, wat doet hij?* (2017, Maart). Opgehaald van Infobron: <https://infobron.nl/Bedrijfsadviseur-wat-doet-hij>
- Boer, C. d. (2008). *Waar de manegehouder stopt en de hippische ondernemer verder gaat*, p. 48-51. Soest.
- Brega, J. (2010). *Equine Business Management*, 4. p. 7 & 8. London: J. A. Allen.
- Clinton, B. &. (2010). *Horse Business Management; Managing a successful yard*, 4, p. 4. Oxford: Wiley-Blackwell.
- Countus. (2017, juni). *Werken bij Countus*. Opgehaald van www.countus.nl: <http://www.countus.nl/werken-bij/>
- Crielaard, M. (2010). *Professionaliseren in de paardenhouderij*, p. 21, 26, 27 en 31.
- Dekker, H. J., Matser, I. A., Scherjon, D. P., Sweers, G. H., & Onzen, J. E. (2010). *Strategisch Management*, H5, blz. 125 t/m 129. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers bv.
- Douma, S., Grooten, W., Romme, S., & Leeftang, P. &. (2009). *Basisboek bedrijfskunde*, p. 24, 25. Den Haag: BIM Media BV.
- Driessen, M. P., & Zwart, P. S. (2006, juli/augustus). Opgehaald van www.entrepreneurconsultancy.nl.
- Eastwood, R. J. (2006). *Business Management for the Equine Industry*, p. 35. Oxford: Blackwell Publishing Ltd.
- English, J. E. (2003). *Complete Guide for Horse Business Success*, 2, p. 36.
- Flynth. (2017, juni). *Vacatures*. Opgehaald van Flynth: <http://www.flynth.nl/over-flynth/werken-bij-flynth/vacatures>
- FNRS. (2015). *Handboek Professioneel Hippisch Ondernemen*. Ermelo.
- FNRS. (2017, juni). *Vacature: FNRS-accountmanager*. Opgehaald van www.fnrs.nl: <http://www.fnrs.nl/nieuws/vacature-fnrs-accountmanager-midden-nederland/#.WTQIZjyIV>
- Grit, R. &. (2007). *Competent adviser, H1, 3, 4*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers bv.
- Groot, M. d. (2016, November). *Adviseur/consultant*. Opgehaald van Carrieretijger: <https://www.carrieretijger.nl/beroep/economie-management/generalistisch/adviseur-consultant>
- HAS Hogeschool en Trendpanel Paard. (2016). *Hippische Monitor 2016: Perspectieven op de Toekomst*. 's Hertogenbosch.

Hoeven, P. v., & Bulterman, S. (2010). *Effectieve kennisoverdracht aan groeiende MKB-ondernemingen*. Inholland.

Krol, N. (2004). *Stageverslag ABAB Agrarisch Bedrijfsadvies*. Veghel.

Mennink, R. (2010). *Entrepreneurial spirit of equine heart?* p. 22 & 23. Wageningen.

MKB Adviseurs. (2018, april). *MKB sectoren*. Opgehaald van www.mkbadviseurs.nl: <https://www.mkbadviseurs.nl/sectoren/>

MKB Servicedesk. (2018, april). *Informatie over het MKB in Nederland*. Opgehaald van www.mkbservicedesk.nl: <https://www.mkbservicedesk.nl/569/informatie-over-midden-kleinbedrijf-nederland.htm>

Nathans, H. (2014). *Adviseren als tweede beroep, 3e herziene druk, H1, 2 en 5*. Deventer: Vakmedianet.

Verschuure, K. (2010). *Een sprong te ver?* Utrecht.

Bijlagen

Bijlage I – Competenties Aeres Hogeschool Dronten

Competentie 1: Leiding geven

Coacht de ontwikkeling van medewerkers en vertoont voorbeeldgedrag; houdt in complexe situaties het overzicht, neemt het initiatief om op strategische momenten richting aan veranderingsprocessen te geven en gebruikt daarvoor de passende leiderschapsstijl.

Competentie 2: Samenwerken

Zorgt voor een goede sfeer, gaat zorgvuldig om met de belangen van anderen, kan weerstanden en conflicten overwinnen en benut de kwaliteiten van alle teamleden om gezamenlijk het gestelde doel te bereiken.

Competentie 3: Presenteren

Kan aan een kritische doelgroep een boodschap over een complex onderwerp begrijpelijk en overtuigend overbrengen en kiest daarvoor bewust de meest doeltreffende vorm.

Competentie 4: Onderzoeken

Signaleert en beschrijft een probleem of ontwikkeling, formuleert een praktijkgerichte onderzoeksvraag en beantwoordt deze met behulp van een geschikte onderzoeksmethode.

Competentie 5: Innoveren

Gebruikt creativiteit om nieuwe producten, diensten of toepassingen te ontwikkelen die in de praktijk bruikbaar zijn.

Competentie 6: Organiseren

Plant en voert activiteiten uit, zet daarbij mensen en middelen effectief in, bewaakt de voortgang, stuurt zo nodig bij en bereikt het beoogde resultaat .

Competentie 7: Zelfsturen

Heeft inzicht in eigen gedrag en geeft richting aan de eigen ontwikkeling zodat het eigen functioneren en de werkomgeving op elkaar aansluiten.

Competentie 8: Ondernemen

Ziet kansen en zet deze voor eigen risico om in het beoogde resultaat.

Competentie 9: Duurzaam handelen

Verantwoordt eigen handelen met respect voor waarden, normen en gericht op het evenwichtige gebruik van beschikbare bronnen.

Competentie 10: Globaliseren

Ziet de wereld als werkterrein en functioneert in een internationale omgeving.

Bijlage II – Overzicht hippische ondernemers en adviesorganisaties

Een overzicht van hippisch ondernemers en adviesorganisaties die medewerking hebben verleend aan het onderzoek:

- Joep Bartels
Directeur Academy Bartels, voormalig lector Innovatief Ondernemen in de Paardensector
- Fred sr. van Straaten
Hippisch ondernemer, springpaardenfokker, selectiecommissie veulenveiling Prinsjesdag
- Wilfred Franken
Eigenaar De Goudse Manege, directeur en bedrijfsadviseur PPHO, voormalig directeur FNRS

Hippische ondernemers zonder adviseur

- Stal 't Hofstee – Kim van Benthem
Drie maal genomineerd voor de verkiezing "Hippisch Ondernemer van het Jaar"
- Hippisch Centrum "De Delft" – Ron van Eerden
Hippisch ondernemer uit een ondernemersfamilie die aan zijn pensioen heeft gedacht
- VDL Stud – Familie van de Lageweg
Fokker van het Jaar 2009, winnaar Nat. Business Succes Award 2015 paardenfokkerijbranche

Hippische ondernemers met adviseur

- Stal Bakker & Frederiks – Anne Bakker
Jonge ondernemers met een spring- en handelstal op (inter)nationaal niveau
- Stal Krol – Nelleke Krol
Fokkerij en handelstal die in het traject van bedrijfsovername zit
- De Hollandsche Manege – Justus Valk
Familie- en manegebedrijf in een historisch pand midden in het centrum van Amsterdam

Adviesorganisaties met adviseurs voor de hippische sector

- LTO-Noord – Wim Blokland
Ondernemers- en werkgeversorganisatie voor de agrarische sector; ook de paardensector
- FNRS – Jannie van den Brink, Ondernemerszaken
De brancheorganisatie voor hippische ondernemers
- PPHO – Wilfred Franken, directeur
Zelfstandig hippisch adviesbureau
- ABAB accountants en adviseurs – Ineke Couwenberg, Marktmanager Agro
Fullservice accountants- en adviesorganisatie, ook voor de paardenhouderij

Adviesorganisaties met adviseurs voor het MKB

- Flynth adviseurs en accountants – Henk Strookappe, directeur Bedrijfskundig Advies
Nederlands' grootste adviseur en accountant voor het midden- en kleinbedrijf
- MKB Advies Partners BV – Paul Overwater, Managing Partner
Advies en begeleiding voor MKB bedrijven in iedere levensfase
- Multinational die anoniem wenst te blijven – recruiter
Internationaal georiënteerde organisatie voor de financiële en zakelijke dienstverlening

Bijlage III – Interviewvragen

Vragen voor hippische ondernemers

- Wat is voor u een reden om een bedrijfsadviseur in te schakelen?
- Hoe selecteert u een bedrijfsadviseur?
- Waar moet een bedrijfsadviseur aan voldoen om een volwaardig gesprekspartner te zijn?

- Welke kennis moet een bedrijfsadviseur voor de hippische sector bezitten?
- Welke vaardigheden moet een bedrijfsadviseur voor de hippische sector bezitten?
- Over welke competenties moet een bedrijfsadviseur voor de hippische sector beschikken?
- Wat voor ervaring moet een bedrijfsadviseur als adviseur hebben?
- Moet een bedrijfsadviseur in uw ogen een generalist of expert zijn?
- Wat zou een waardevol netwerk zijn voor een bedrijfsadviseur voor de hippische sector?
- Wat maakt voor u het verschil dat een bedrijfsadviseur affiniteit heeft met de hippische sector?
- Speelt kennis van andere sectoren een rol en wat voor invloed heeft dat?

- Heeft u voorkeur voor een bedrijfsadviseur die werkzaam is bij een organisatie of voor een zelfstandige bedrijfsadviseur?
- Hoe ziet u de rol van een bedrijfsadviseur?
- Op welk gebied heeft u behoefte aan advies of ondersteuning?
- Wat verwacht u van een advies van een bedrijfsadviseur?
- Waarvoor zouden jullie in de toekomst een bedrijfsadviseur inschakelen?

Vragen voor hippische ondernemers met een bedrijfskundig adviseur

- Welke kennis moet een bedrijfsadviseur voor de hippische sector bezitten?
- Welke vaardigheden moet een bedrijfsadviseur voor de hippische sector bezitten?
- Over welke competenties moet een bedrijfsadviseur voor de hippische sector beschikken?
- Wat voor ervaring moet een bedrijfsadviseur als adviseur hebben?
- Moet een bedrijfsadviseur in uw ogen een generalist of expert zijn?
- Wat zou een waardevol netwerk zijn voor een bedrijfsadviseur voor de hippische sector?
- Wat maakt voor u het verschil dat een bedrijfsadviseur affiniteit heeft met de hippische sector?
- Speelt kennis van andere sectoren een rol en wat voor invloed heeft dat?

- Wat is voor u een reden geweest om een adviseur in te schakelen?
- Op welk gebied had/heeft u behoefte aan advies of ondersteuning?
- Hoe heeft u de adviseur geselecteerd?
- Heeft u voorkeur voor een adviseur die werkzaam is bij een organisatie of voor een zelfstandige adviseur?
- Waar moet de adviseur aan voldoen om een volwaardig gesprekspartner te zijn?
- Hoe ziet u de rol van een adviseur?
- Wat verwachtte u van de adviseur?
- Waarvoor zou u in de toekomst weer een adviseur voor inschakelen?

Vragen voor adviesorganisaties met bedrijfsadviseurs voor de hippische sector

- Op welke manier werft u nieuwe bedrijfsadviseurs voor uw organisatie?
- Heeft u een competentieprofiel voor (uw huidige) bedrijfsadviseurs?

- Welke kennis moet een bedrijfsadviseur voor de hippische sector bezitten?
- Welke vaardigheden moet een bedrijfsadviseur voor de hippische sector bezitten?
- Over welke competenties moet een bedrijfsadviseur voor de hippische sector beschikken?
- Wat voor werkervaring moet een bedrijfsadviseur hebben als adviseur?
- Hoe kan een bedrijfsadviseur deze kennis/vaardigheden/competenties zich eigen maken?
- Maakt u op enige manier gebruik van een persoonlijkheidstest voor de adviseurs?
- Moet een bedrijfsadviseur in uw ogen een generalist of expert zijn?
- Wat zou een waardevol netwerk zijn voor een bedrijfsadviseur voor de hippische sector?
- Wat maakt voor u het verschil dat een bedrijfsadviseur affiniteit heeft met de hippische sector?
- Op welk gebied is er veel behoefte aan advies of ondersteuning?
- Speelt kennis van andere sectoren een rol en wat voor invloed heeft dat?

- Naar welke vorm van dienstverband gaat uw voorkeur uit?
- Welke werkzaamheden heeft een bedrijfsadviseur bij deze organisatie? En hoe veel uur?
- Wat voor een rol is er in de toekomst weggelegd voor een bedrijfsadviseur voor de hippische sector?
- Worden de bedrijfsadviseurs bij deze organisaties nog bijgeschoold? Zo ja, hoe dan
- Welke doelen krijgt de bedrijfsadviseur mee?

Vragen voor adviesorganisaties met bedrijfsadviseurs voor de MKB sector

- Heeft u een competentieprofiel voor (uw huidige) bedrijfsadviseurs?
- Op welke manier werft u nieuwe bedrijfsadviseurs voor uw organisatie?

- Welke kennis moet een bedrijfsadviseur voor de MKB sector bezitten?
- Welke vaardigheden moet een bedrijfsadviseur voor de MKB sector bezitten?
- Over welke competenties moet een bedrijfsadviseur voor de MKB sector beschikken?
- Wat voor werkervaring moet een bedrijfsadviseur hebben als adviseur?
- Hoe kan een bedrijfsadviseur deze kennis/vaardigheden/competenties zich eigen maken?
- Maakt u op enige manier gebruik van een persoonlijkheidstest voor de adviseurs?
- Moet een bedrijfsadviseur in uw ogen een generalist of expert zijn?
- Wat zou een waardevol netwerk zijn voor een bedrijfsadviseur voor de MKB sector?
- Wat maakt voor u het verschil dat een bedrijfsadviseur affiniteit heeft met de MKB sector?
- Op welk gebied is er veel behoefte aan advies of ondersteuning?

- Naar welke vorm van dienstverband gaat uw voorkeur uit?
- Welke werkzaamheden heeft een bedrijfsadviseur bij deze organisatie? En hoe veel uur?
- Wat voor een rol is er in de toekomst weggelegd voor een bedrijfsadviseur voor de MKB sector?
- Worden de bedrijfsadviseurs bij deze organisaties nog bijgeschoold? Zo ja, hoe dan?
- Welke doelen krijgt de bedrijfsadviseur mee?

Bijlage IV – Interviewresultaten

Interview Joep Bartels

Bij het hippisch ondernemen zit het hobbyisme het ondernemerschap aardig in de weg. De ondernemers genieten van hun paarden en storen zich aan de herrie achter zich, wat de klanten zijn waar zij geld aan/mee moeten verdienen. Er zijn weinig ondernemers die geld verdienen. Dat loopt vaak mis op het gebied van klantgerichtheid, het verdienmodel en gebrek aan vakkennis en bedrijfskundige competenties. Ondernemers die daar wel in geslaagd zijn hebben vakkennis, zijn gedreven, hebben een goed team om zich heen verzameld, zijn sociaal vaardig en hebben een netwerk opgebouwd en onderhouden dat.

Voor een hippische ondernemer zijn 3 zaken van belang;

- vakkennis: kennis van paarden en de sector, passende accommodatie en voorzieningen
- mentale eigenschappen: motivatie, doorzettingsvermogen, inzet, plezier in het werk
- sociaal maatschappelijke eigenschappen: reflectie, aanvulling zoeken in team/kennissen, teamspirit en een goede accountant/boekhouder

Belangrijke kenmerken voor een hippische ondernemer zijn vakkennis, gedrevenheid en zelfkennis.

Er is een trend te zien van meer mensen met paarden in plaats van paardenmensen, dat betekent meer ondeskundigen. De kwaliteit van het Nederlandse paard is beter geworden, de handel is internationaler en de Nederlandse paardensector is aan het verbreden.

Een hippisch ondernemer moet naar de markt kijken, klanten binnen halen, maar ook de interesse vast houden, dat kan door tegemoet te komen in hun wensen en iets nieuws bieden door creatief te zijn. In het kantinebeheer liggen ook kansen. Het is van belang dat de ondernemer kijkt naar wat hij kan bieden en waar hij geld aan kan verdienen. Daarbij moet hij naar zijn producten kijken, weten wat de kostprijs is en kijken naar zijn klanten en de markt. Het onderscheidende vermogen zit niet alleen in meer bieden, maar ook in de kwaliteit die wordt geboden.

Hippische ondernemers zijn zeker gebaat bij bedrijfskundig advies, voornamelijk op het gebied van klantgerichtheid, hierdoor kan een ondernemer onderscheidend zijn. Door de doelgroep in beeld te brengen weet de ondernemer hoe hij toegevoegde waarde kan bieden voor de doelgroep. Door de in gesprek te gaan met klanten kan de ondernemer inspiratie op doen en eventuele kritiek ombuigen naar kansen. Daarnaast zijn hippische ondernemers gebaat bij advies op bedrijfskundig gebied, zoals financieel beheer en kengetallen. De adviseur kan de ondernemer aansporen om kritisch naar zijn eigen activiteiten te kijken, de markt, kijken naar andere ondernemers en daarvan te leren, op de hoogte blijven van ontwikkelingen, kansen oppikken en te blijven vernieuwen.

De voornaamste reden om geen bedrijfskundig adviseur in te schakelen is een gebrek aan financiële middelen of er niet voor willen betalen. Andere redenen zijn geen behoefte aan externe kennis, kortzichtig of een gebrek aan gedrevenheid. Waarom er wel wordt gekozen voor externe kennis zijn door het zien of horen van succesvolle voorbeelden van andere ondernemers of door de gedrevenheid van de ondernemer.

Om als bedrijfskundig adviseur van toegevoegde waarde te kunnen zijn, afgezien van de bedrijfskundige kennis en het kunnen doorlichten van een bedrijf, moet de adviseur de ondernemers kunnen inspireren. Door ondernemers te inspireren gaan ondernemers op een andere manier naar hun bedrijf kijken, worden ze bewust gemaakt van het belang van zich te onderscheiden, klantgerichtheid en nieuwe stappen te maken. Tevens wordt de intrinsieke motivatie van de ondernemer getriggerd. De adviseur bekijkt het bedrijf van buitenaf, moet de ondernemer een spiegel voor kunnen houden, moet mee denken met de ontwikkeling van het bedrijf maar ook met die van de ondernemer door de ondernemer uit te dagen om uit zijn comfortzone te komen.

In het verleden dreef de sector op mensen met 1 eigen paard en verenigingsstructuren. De verenigingsstructuur is in de loop van de tijd om zeep geholpen. In de toekomst zal er in de paardenhouderij veel meer een ondernemerscultuur zijn. Ondernemers zullen veel meer bezig zijn met onderscheidend vermogen, klantgerichtheid, nadenken over het type bedrijf, de ligging en waar er kansen voor het bedrijf liggen. De bedrijven die minder verdienen zullen verdwijnen en de bedrijven die overblijven zullen professionaliseren. Professionaliseren is een resultaat van vakkennis, de accommodatie, onderscheidend vermogen, het aanspreken van een specifieke of brede doelgroep, klantgerichtheid en door kwaliteit te bieden op elk vlak.

De bedrijfskundig adviseur kan een belangrijke rol spelen. Nu werpt de adviseur een blik op het bedrijf van buiten, de taakverdeling en de financiële continuïteit, maar de adviseur kan nog meer rollen hebben/vervullen. Door ondernemers te inspireren is daar één van, om beter te worden en door marketinggegevens aan te reiken. Daarnaast zou een adviseur een schakel kunnen zijn tussen ondernemers en opleidingen of opfriscursussen zoals voor de horeca, instructie of boekhouden om de ondernemer in beweging te brengen beter te worden en te ontwikkelen. Ook zou een adviseur een rol kunnen spelen bij 'in house' bijeenkomsten waarbij ondernemers de kans wordt geboden bij elkaar te kijken en van elkaar te leren.

Interview Fred sr. van Straaten

De term hippisch ondernemen wordt door de Fred sr. van Straaten omschreven als diepe kennis hebben van alles wat er bij komt kijken, waarvan er een bepaald deel van wordt uitgewerkt.

Als hippisch ondernemer heb je een bepaalde vrijheid en je verdient met je passie een boterham. Je bent er toe in staat een bedrijf te runnen, waarbij je er genoeg voor terug krijgt, een sterk geloof hebt in het bedrijf, het bedrijf uitbouwen en het bedrijf in de toekomst ook nog wat opbrengt. Daarnaast is het belangrijk dat je als ondernemer niet alleen kennis hebt van paarden, maar ook van het zakelijke gedeelte van een hippische bedrijf. Vaak zijn er te veel kosten en wordt er te weinig verdient. Het is belangrijk om geduld, inzicht en geloof in het bedrijf te hebben.

Passie, geduld, zakelijk inzicht, paardenkennis en met mensen omgaan zijn kenmerken. Bij de passie kunnen de emoties de overhand nemen, het geloof in een paard kan de ondernemer nekken. Ondernemers spiegelen zich zelf te vaak aan de successen van andere ondernemers, maar hanteren een andere werkwijze.

Een duidelijke trend in het hippisch ondernemen is niet te zien. De boeren die een (pension)stal beginnen kunnen over het algemeen niet met mensen omgaan en zitten onder de kostprijs. Dat kan doordat zijn een stal beginnen met een ander soort kapitaal dan een hippische ondernemer, dat is geen vorm van duurzaamheid. Hippische bedrijven worden transparanter en willen iets opbouwen.

Hippische ondernemers moeten hun ogen en oren open houden in de markt en daarop inspelen. Daarbij is het belangrijk om geduld te hebben en minder emotie te hebben voor een paard.

Advies en ondersteuning is vaak te duur voor een hippisch ondernemer, daarnaast moeten ze er ook voor open staan. Er zou advies nodig zijn op het gebied van RO en service en eventueel verkoop.

De vraag naar een adviseur zal plaatsvinden als het nodig is, dat is inherent aan de tijd.

Breed inzicht in de sector, financieel inzicht, visie kunnen ontwikkelen en plannen kunnen ontwikkelen op bedrijfstechnisch gebied kunnen voor toegevoegde waarde zorgen voor de adviseur.

In de toekomst zal het ondernemen nog professioneler zijn; visie, kennis en ervaring. Bedrijven zijn opgebouwd en worden verder ontwikkeld, kleine bedrijven vallen weg omdat ze te weinig rendement hebben. De ondernemer moeten voor zich zelf willen nagaan of hij in de toekomst wil ondernemen in de hippische sector, er komt op het gebied van wet- en regelgeving veel bij kijken.

Een adviseur zou de ondernemer enthousiast moeten kunnen maken, creatief meedenken, met een andere bril naar het bedrijf kijken en de sterke en zwakte punten in kaart brengen waarop oplossingen worden geboden.

Interview Wilfred Franken

De huidige wijze van hippisch ondernemen vindt meneer Franken passief. De maatschappij om de ondernemer heen verandert harder dan de ondernemer biedt of kan bieden.

Een hippisch ondernemer is een betrokken, hardwerkende persoon die zelf midden in de klei staat en te weinig tijd heeft om te helikopteren.

Er is een trend gaande waarbij de charme en romantiek van de paardensport minder wordt en steeds zakelijker. Er is minder oog voor de belevingswereld van de klant. Bedrijven zijn professioneler geworden, maar de ondernemers staan nog steeds in de klei. Het gaat om de belevingswereld waarin we nu zitten, waarbij het erf opgeruimd en schoon is, schone toiletten en een schone kantine waar de klant een lekker kopje koffie kan halen, in plaats van in een plastic bekertje. Er mag zakelijk met de beleving worden omgegaan waarbij de prijs omhoog gaat, maar het moet wel goed verzorgd worden.

Om beter te kunnen ondernemen en meer rendement te behalen zou een ondernemer meer moeten kijken, kijken naar de wensen en behoeften van de lesklanten en pensionklanten en daarop inspelen, in combinatie van de betaling niet te vergeten. Een goede stalmanager is van groot belang, het moet een mensen mens zijn en minimaal MBO niveau 4.

De ondernemer moet minder naar binnen maar meer naar buiten gekeerd zijn. Kijken waar er kansen zijn en de communicatie naar buiten moeten richten naar de mensen die nog geen klant zijn.

Hippische ondernemers zullen in de toekomst niet alleen willen professionaliseren, maar ook professioneler moeten worden. Professionaliseren is moeizaam. Professionaliseren kost geld, maar niet iedere ondernemer heeft het geld om te professionaliseren, waardoor het professionaliseren moeilijk wordt.

Interview Stal 't Hofstee – Kim van Benthem - Schröder

Een reden om een bedrijfskundig adviseur is te schakelen is om advies te vragen aan mensen die wat kunnen toevoegen over hetgeen wat je zelf niet weet.

Er wordt via via geselecteerd, door goede verhalen uit het netwerk over het bedrijf/de persoon en het moet bij hun passen. De adviseur moet meer weten dan zij zelf.

Om een volwaardig gesprekspartner te zijn met de adviseur meer weten dan zij zelf, passen bij bedrijf en kennis hebben van de sector/branche.

De adviseur moet voornamelijk op bedrijfskundig gebied kennis hebben, ze zijn self-made ondernemers, niet bedrijfskundig onderlegd.

De adviseur moet het gevoel geven dat hij meer weet dan hun; overtuigen. Inschatten of het advies/werkwijze bij mensen/bedrijf past; inleven.

De adviseur moet klantgericht zijn, inlevingsvermogen hebben, kunnen luisteren, innovatief zijn en kunnen presenteren(overtuigen).

Ervaring is van belang, anders overtuigt hij niet. Ervaring in de sector op bedrijfskundig gebied.

De competenties van een bedrijfskundig adviseur voor de hippische sector

De voorkeur gaat uit naar een expert, vaak specifiek aandachtspunt.

Netwerk is niet van belang, ze hebben zelf een netwerk van experts om hun heen verzameld door de jaren heen.

Affiniteit met de sector maakt het verschil doordat hij weet wat er in de sector speelt, zo kan hij de spijker op z'n kop slaan. Hij moet weten hoe het werkt in de sector, anders blijft het advies te algemeen.

Kennis van andere sectoren speelt niet echt een rol, kan..., soms heeft een adviseur wel meerwaarde als hij weet hoe het in andere sectoren gaat, maar moet wel kennis hebben van de hippische sector.

Er zal gebruik worden gemaakt van zelfstandige adviseurs die ze uit de paarden kennen, door hun specifieke vragen en doordat de adviseur al hippische bedrijven heeft geadviseerd.

De rol van de adviseur zien ze als een adviserende rol en om mee te sparren(overleggen).

Op het gebied van BTW, aansprakelijkheid en zaken met het buitenland is behoefte aan advies en ondersteuning, aangezien de BTW percentages maar vooral de regels regelmatig veranderen en er diverse situaties voorkomen op het gebied van aansprakelijkheid en zaken met het buitenland. Staan open voor advies, is een duidelijke keuze; positief naar de klanten en professionaliteit.

Een adviseur moet wat kunnen bieden en toevoegen aan het bedrijf. In de loop van de jaren zijn de adviseurs geselecteerd. De adviseurs zijn dan ook minimaal 3 jaar verbonden aan het bedrijf.

In de toekomst zou er een adviseur ingeschakeld kunnen worden op het gebied van BTW, aansprakelijkheid maar ook voor bedrijfsovername. Op paarden gebied hebben ze de juiste mensen om zich heen verzameld. Wanneer er een sluitend I&R systeem ingevoerd zal worden, is er naar verwachting wel behoefte aan advisering/ondersteuning voor het implementeren van de verandering.

Interview Hippisch Centrum De Delft – Ron van Eerden

Meneer van Eerden zou een adviseur inschakelen voor verzekeringstechnische zaken, bankzaken of voor bedrijfsopvolging. Daarnaast heeft hij een accountant en een fiscaal adviseur voor zijn oude dag.

Het selecteren van een adviseur gaat door horen zeggen en vanuit zijn netwerk dat hij in de loop der jaren heeft opgebouwd.

Meneer Van Eerden moet een klik hebben met een adviseur, er moet chemie zijn en een goed gevoel bij zijn, anders voldoet de adviseur niet.

Over het algemeen hebben manegehouders veel paardenkennis, dus moet een adviseur kennis hebben van bedrijfskunde.

Een adviseur moet communicatief zijn, achter zijn product staan, kunnen overtuigen en er moet een klik zijn met de ondernemer.

Competenties idem vaardigheden, sparren en spiegel. Goed verhaal hebben doet verkopen.

Ervaring is als adviseur wel belangrijk, dan gaat het vooral om ervaring als hippisch ondernemer en op bedrijfskundig gebied.

Expertise op bedrijfskundig gebied is belangrijk.

De competenties van een bedrijfskundig adviseur voor de hippische sector

Een goed netwerk is belangrijk, een goed relatiebeheer waar de adviseur input van krijgt/kan krijgen. Daarnaast moet de adviseur de spin in het web/schakel kunnen zijn tussen de ondernemer en bijvoorbeeld een goede accountant/belasting specialist of iemand op het gebied van herstructurering.

Als de adviseur geen affiniteit heeft spreekt hij niet dezelfde taal en kan hij zich minder goed inleven, dus affiniteit met de hippische sector is een plus, maar hoeft geen paardenverstand te hebben.

Kennis van andere sectoren heeft wel invloed, de adviseur is breder georiënteerd, in alle soorten ondernemingen zijn veel raakvlakken. In de bedrijfsvoering komt het echter allemaal op hetzelfde neer, onderaan de streep moet een positief resultaat staan.

Er is geen voorkeur voor een zelfstandig adviseur of een adviseur die in dienstverband is, als denkt meneer Van Eerden wel dat een zelfstandig adviseur meer bevlogen is en zich er in vast bijt. De branche is alleen niet bereid om er voor te betalen.

Meneer Van Eerden wil over alles kunnen praten met de adviseur, de adviseur moet dus een vertrouweling zijn. Daarnaast weet een adviseur veel van meneer Van Eerden, waarop de adviseur proactief zaken moet aanreiken. Sparren, meekijken, maar ook behoeden en vooral meedenken is belangrijk in de rol van de adviseur.

Meneer Van Eerden heeft behoefte aan advies en ondersteuning op het gebied van bedrijfsovername.

Het gevoel bij een adviseur moet kloppen en er moet een financieel voordeel zijn. Het is voor meneer Van Eerden belangrijk dat hij er privé en zakelijk mee vooruit kan.

Meneer Van Eerden zal in de toekomst een adviseur inschakelen voor de bedrijfsovername.

VDL Stud – Familie Van de Lageweg

Organisatorisch regelt de familie zelf het reilen en zeilen van het bedrijf in overleg met elkaar en met de ervaring die ze in de jaren hebben opgedaan. Op financieel en fiscaal gebied vragen ze advies aan hun accountant.

Van de Lageweg selecteert een adviseur, in dit geval een accountant, op basis van kennis. De adviseur moet weten hoe de vork in de steel zit op financieel gebied en een beetje op hippisch gebied.

Een adviseur is voor Van de Lageweg een volwaardig gesprekspartner als hij weet waar hij over praat en kan spreken uit ervaring. Voor Van de Lageweg is het belangrijk dat hij thuis is op het gebied van belasting en een proactieve houding heeft.

De adviserende moet kennis hebben van de kosten die een bedrijf heeft en weten waar er bespaard kan worden of waar het beter/goedkoper kan.

Een belangrijke vaardigheid voor Van de Lageweg is dat de adviseur geld voor ze kan verdienen, bovenop de richtlijnen zitten, vinden waar het beter kan en in overleg kunnen met de familie waar het organisatorisch of financieel beter kan. Naar voren kijken, meedenken, veranderingen zien.

Competenties waar een adviseur over moet beschikken zijn; proactief, flexibel, overtuigen/zelfverzekerd, integer, houding, heldere doelen stellen en realistisch.

Ervaring met de praktijk, van een hippisch bedrijf en financiën en thuis zijn in de boekhouding vind Van de Lageweg belangrijke ervaring en het toepassen van richtlijnen in de praktijk.

De competenties van een bedrijfskundig adviseur voor de hippische sector

Een adviseur moet een expert zijn in zijn vakgebied, financieel en/of fiscaal.

Een waardevol netwerk bestaat uit diverse experts binnen een organisatie.

De adviseur moet wel een beetje kennis hebben van de sector, anders wordt het moeilijk maar moet vooral goed zijn in zijn vakgebied.

Kennis van de agrarische sector is van belang, bijvoorbeeld bij het aankopen van land.

De voorkeur gaat uit naar een adviseur die werkzaam is bij een organisatie, doordat de adviseur door diverse experts kan worden bijgestaan.

De rol van een adviseur is voor Van de Lageweg een kennisbron en probleemoplosser.

Op financieel en fiscaal gebied is er behoefte aan advies en ondersteuning.

Van de Lageweg verwacht van de adviseur tips wat beter zou kunnen, waar ze mogelijkheden laten liggen of kosten kunnen besparen en vooruit kijkt naar veranderingen in de toekomst.

Voor de BTW zullen ze in de toekomst een adviseur inschakelen, aangezien ze voorheen in de landbouwregeling zaten en voor investeringen zullen ze advies inschakelen van hun accountant.

Stal Bakker & Frederiks – Anne Bakker

Een bedrijfsadviseur voor de hippische sector moet voor Stal B&F over zowel hippische kennis als bedrijfskundige kennis beschikken.

De bedrijfsadviseur moet mee denken, kunnen sparren, praktisch en in mogelijkheden denken en daarnaast ook de kosten waar mogelijk laag kunnen houden.

De competenties waar een bedrijfsadviseur over moet beschikken zijn; betrouwbaar, sparren, kennis uitstralen en het gevoel geven dat hij weet waar hij over praat.

De bedrijfsadviseur moet ervaring hebben met een hippisch bedrijf en kunnen meedenken. Een jonge adviseur maakt niet uit, maar er moet wel navraag gedaan kunnen worden bij de organisatie waar de adviseur werkzaam is en iemand zijn die het werk nakijkt.

Een bedrijfsadviseur moet een expert zijn op financieel gebied. Hij hoeft geen 200% hippische kennis te hebben, maar 200% financieel onderlegd zijn.

Een waardevol netwerk voor een bedrijfsadviseur is een netwerk met diverse experts op het gebied zoals accountancy, juridisch en fiscaal. Daarnaast is het voor hem een voordeel wanneer hij mensen uit de hippische wereld kent en zo het balletje voor opdrachten gaat rollen.

Het maakt al het verschil wanneer een bedrijfsadviseur affiniteit heeft met de hippische sector.

Kennis van andere sectoren speelt geen grote rol.

Stal B&F heeft voor het schrijven van een bedrijfs- en financieringsplan een bedrijfsadviseur ingeschakeld, om er voor te zorgen dat het plan goed en professioneel over komt bij de bank.

Uit het netwerk en op Facebook wist Stal B&F van het bestaan van het adviesbureau, na het bezoeken van de website is er gekozen voor PPHO door de affiniteit met de hippische sector.

De competenties van een bedrijfskundig adviseur voor de hippische sector

Er is geen voorkeur voor een bedrijfsadviseur die werkzaam is bij een organisatie of een zelfstandig adviseur.

De bedrijfsadviseur moet financiële kennis hebben en van de hippische sector, maar vooral een betrouwbaar gevoel geven.

Stal B&F ziet de rol van een bedrijfsadviseur als sparringpartner.

Stal B&F verwacht van een bedrijfsadviseur kennis op zowel financieel als hippisch gebied, het in kaart brengen van de aanpak en de lijnen aangeven en het helpen bij het doorlopen van het proces.

Stal B&F zou in de toekomst eens in de 3 jaar best met een bedrijfsadviseur willen spiegelen en kijken waar ze op dat moment staan en in de toekomst willen staan. Dit zouden ze met een hippisch adviesbureau willen doen, aangezien daar meer ervaring met de hippische sector is. Met de bedrijfsadviseur wil Stal B&F doelstellingen bepalen, een vertaalslag kunnen maken naar de kosten, afwegingen bespreken en nadenken over de toekomst.

De Hollandsche Manege – Justus Valk

De kennis die een bedrijfskundig adviseur moet bezitten is algemene bedrijfskundige kennis, maar ook hoe een langere/kortere termijn planning gemaakt moet worden en hoe er structuur in een bedrijf moet aangebracht worden. Daarnaast moet de adviseur basiskennis hebben van de hippische sector, waardoor de adviseur de paardenwereld snap en wat de passie inhoud.

Een adviseur moet grote sociale vaardigheden hebben, met verschillende mensen om kunnen gaan, communicatief, creatief en realistisch zijn, kunnen doorvragen en beschikken over strategische vaardigheden.

De competenties die een bedrijfskundige adviseur moet hebben zijn; meedenken, een helikopter-view hebben, inlevingsvermogen, creatief, sociaal vaardig, hanteren van methoden enz., analytisch, financieel inzicht, coachen en begeleiden en de juiste mensen bij elkaar brengen.

Een bedrijfskundig adviseur moet ervaring hebben in het maken van plannen, dat kan zijn een strategisch-, investerings-, sponsor-, tactisch-, marketing-, ondernemings- of kostenbesparingsplan zijn en een probleemanalyse.

Een bedrijfskundig adviseur moet een generalist zijn, maar moet wel een goed netwerk hebben.

Een waardevol netwerk bestaat uit contacten met experts op alle gebieden.

Wanneer de bedrijfskundig adviseur affiniteit heeft met de hippische sector beschikt hij over de basiskennis van de hippische sector.

Kennis van andere sectoren kan nuttig zijn, met name kennis van de landbouw met het oog op grasland en bemesting. Ook vooruitkijkend naar de toekomst is het nuttig om te weten hoe zijn omgaan met duurzaamheid en automatisering.

Voor de familie Valk was de crisis in 2012 een reden om een adviseur in te schakelen. Het roer moest om, de kosten moesten naar beneden en er werden activiteiten ontplooid en gingen zelf meer lesgeven. Daar kwam bij kijken dat zoon Justus ook in het bedrijf kwam en ze advies wilden inwinnen hoe ze als familie een bedrijf moesten runnen. Deze adviseur was bedrijfskundig onderlegd en had zich toegespitst op familiebedrijven.

Door middel van het netwerk van de familie Valk is de adviseur geselecteerd. De adviseur is gespecialiseerd in familiebedrijven en ook psychologisch onderlegd.

Voor de familie Valk maakt het per saldo niet uit of een adviseur zelfstandig is of bij een organisatie werkzaam is. De adviseur die zij hebben is zelfstandig.

Om een volwaardig gesprekspartner te zijn voor de ondernemer moet de adviseur bedrijfskundige kennis hebben en structuur kunnen bieden. De adviseur hoeft niet zo zeer hippische kennis te hebben.

De familie Valk ziet de rol van een adviseur adviseren en ondersteunend, waarbij de ondernemer zelf de beslissing maakt en achter de eigen beslissing staat.

De familie Valk verwachtte van de adviseur dat de familie werd ondersteund van A tot Z en werd begeleid met het plan om in het juiste vaarwater te komen. Daarnaast is het de kracht van de adviseur om te zorgen voor periodieke ondersteuning.

In de toekomst zou de familie Valk een adviseur inschakelen als klankbord en om mee te sparren. Het is als bedrijf goed om een spiegel voor gehouden te krijgen en om eens in de zo veel tijd dingen te bespreken. Dat komt ook ten goede voor de samenwerking met bijvoorbeeld een compagnon of in hun geval de familie.

Stal Krol – Nelleke Krol

Er zijn naar mening van Stal Krol verschillende soorten adviseurs; adviseurs op het gebied van bouwen en vergunningen, een bedrijfsadviseur, een fiscalist/jurist en voeradviseurs. Een bedrijfsadviseur moet kennis hebben van de BTW-regeling en van de sector en de specifieke branche. De keus voor een bedrijfsadviseur ligt aan de persoonlijke voorkeur voor het type persoon/adviseur.

Een bedrijfsadviseur moet punctueel zijn, mensgericht, goed kunnen luisteren, pro-actief zijn en kennis hebben van de boekhouding.

De competenties waar een bedrijfsadviseur over moet beschikken zijn; innovatief, structureel en inlevingsvermogen.

Een bedrijfsadviseur moet sector kennis hebben, weten waar hij over praat en ervaring hebben met boekhouden. De leeftijd van de adviseur maakt niet uit.

Een bedrijfsadviseur moet een generalist zijn. Adviseurs op het gebied van vergunningen of fiscaal moeten specialist zijn.

Een waardevol netwerk voor een bedrijfsadviseur bestaat uit sectorpartijen waardoor de adviseur op de hoogte is van ontwikkelingen, hippische ondernemers zodat hij sneller wordt gevraagd voor een opdracht en specialisten waarmee hij kan samenwerken.

Affiniteit met de hippische sector is erg belangrijk, wanneer de adviseur geen kennis heeft van de sector kan hij niet goed adviseren.

Kennis van andere sectoren speelt geen rol, de adviseur moet de hippische sector kennen.

Met het oog op bedrijfsovername en het opnieuw bouwen van de stal heeft Stal Krol een bedrijfsadviseur ingeschakeld.

Stal Krol is al klant bij ABAB voor de boekhouding. Bij ABAB zijn er allerlei specialisten en is de fiscalist bekend met de hippische sector.

Stal Krol heeft voorkeur voor een bedrijfsadviseur is werkzaam is bij een adviesorganisatie. Daarmee is de kans groot dat de adviseur op de hoogte is van de laatste ontwikkelingen.

Om een volwaardig gesprekspartner te zijn voor Stal Krol moet de adviseur de sector kennen, afspraken nakomen, deskundig zijn, fiscaal op de hoogte zijn, kennis van cijfers hebben, zich verdiepen in het bedrijf en weten wat er leeft in deze wereld.

De rol van de bedrijfsadviseur ziet Stal Krol als sparringpartner voor advies hoe zaken aan te pakken of te verwerken en als expert voor kennisoverdracht en het inwinnen van informatie.

Stal Krol verwacht van een adviseur een passend advies op hetgeen waar ze om vragen, maar ook dat de adviseur kritisch meekijkt, rekening houdt met de haalbaarheid en het resultaat.

In de toekomst zal Stal Krol een bedrijfsadviseur inschakelen voor bijvoorbeeld een verandering, bij problemen of voor rentabiliteit.

Interview LTO Noord – Wim Blokland

Het werven van nieuwe adviseurs gaat bij LTO door middel van een vacature voor een adviseur voor de diersector, waarbij er dan een specialisatie wordt gevraagd voor een bepaalde sector in de diersector.

LTO heeft een competentieprofiel voor haar adviseurs. Dit profiel wordt ook gebruikt bij de werving en selectie.

Een adviseur moet kennis hebben van diergezondheid en –welzijn, I&R, regelgeving, omgevingsrecht, vergunningen en daarnaast is het van belang dat de adviseur bedrijfseconomische kennis heeft en van de sector en het gebied.

De adviseur moet de sector goed in beeld hebben, mogelijkheden zien, verdienmodellen kunnen toepassen, kunnen begeleiden bij bedrijfsovername, een visie kunnen ontwikkelen, kansen zien en zorgen voor economisch rendement. Daarnaast moet de adviseur betrouwbaar zijn en over goede adviesvaardigheden beschikken.

Competenties die van belang zijn voor een adviseur zijn innoveren, inlevingsvermogen, klantgericht en commercieel(verdienmodel).

LTO kiest vaak voor jeugd als nieuwe adviseurs, werkervaring is niet heel erg van belang, vanuit LTO worden zij verder geschoold voor het vak.

De kennis en ervaring worden na hun opleiding bij LTO bijgeschoold.

LTO maakt gebruik van een persoonlijkheidstest, deze persoonlijkheidstest is ook een onderdeel van de sollicitatieprocedure. Een onderdeel van de sollicitatieprocedure is het doen van een assessment, afhankelijk van de functie wordt hier een onderscheid in gemaakt, voor jonge mensen bestaat dit uit een ontwikkel assessment en voor oudere mensen uit een geschiktheid assessment.

Een adviseur moet expert zijn, dit komt ook overtuigend over naar de ondernemers. De adviseur zal eerst binnen bij LTO van alle zaken wat af weten, alvorens de adviseur naar buiten gaat. De adviseur moet tevens ook generalist zijn door kennis te hebben van de diverse sectoren binnen de diersector.

Een waardevol netwerk voor een adviseur bij LTO zou zijn dat hij contacten heeft bij het ministerie van Ruimtelijke Ordening en Milieu, bij ministerie van Landbouw, contacten met de GGD, RVO maar ook binnen provincies. Een jonge adviseur heeft niet zo een dergelijk netwerk, binnen het team zijn deze lijntjes wel bekend, zodat de jonge adviseur het met behulp van het team kan ontwikkelen.

Als de adviseur affiniteit heeft met de diersector en de paardenhouderij is dat een grote plus, dat werkt in het voordeel. Wanneer de adviseur niet uit de agrarische sector komt is dat een achterstand.

Bij LTO is er op het gebied van bedrijfsovername, omgeving, milieu en natuur behoefte aan advies en ondersteuning. LTO is zelf proactief op het gebied van asbestsanering, afzetten van percelen, registeren en een stalsysteem. Behoeft aan advies op het gebied van de bedrijfsvoering is klein, ongeveer 5 per jaar.

Het heeft veel invloed als de adviseur kennis heeft van andere sectoren. De adviseur kan op die manier verbanden leggen en hoeft hij niet opnieuw het wiel uit te vinden.

Uit grotere sectoren is er meer vraag naar externe kennis, dit komt door de snelle verandering in regelgeving en de hogere regeldruk.

Bij LTO gaat de voorkeur uit naar een vast dienstverband voor een adviseur. Zo kan LTO de adviseurs ontwikkelen en weten vast te houden.

De rol die in de toekomst weg is gelegd voor een adviseur in de hippische sector is om zowel voor bedrijfseconomisch rendement te zorgen als er voor te zorgen dat de paardenhouderij van de hobby sfeer af komt en meer naar bedrijfsmatige bedrijfsvoering gaat.

De adviseurs bij LTO worden bijgeschoold.

Adviseurs bij LTO Noord krijgen geen doelen mee, LTO is een beleidsorganisatie.

Interview FNRS – Jannie van den Brink

Nieuwe accountmanagers worden via via uit de markt verworven, uit het bedrijfsleven, middels een vacature of is een oud stagiaire.

De FNRS heeft wel eens een competentieprofiel opgesteld, maar werkt hier niet speciaal mee. Het is belangrijk dat een accountmanager een brede blik heeft en mag ook uit een andere sector komen, als ze maar affiniteit hebben met de hippische sector.

Een accountmanager moet kennis hebben van de hippische sector en weten wat er komt kijken bij het runnen van een hippisch bedrijf. Daarnaast is bedrijfskundige kennis van belang, kennis van bedrijfsprocessen en kengetallen, maar ook van financiën en personeel.

Vaardigheden waar een accountmanager over moet beschikken zijn makkelijk contact maken, kunnen luisteren, meedenken met de ondernemer, de taal van de ondernemer spreken, mensen binden, enthousiasmeren en activeren, een ondernemer overtuigen van de meerwaarde van de FNRS en over krachtige adviesvaardigheden.

De competenties van een accountmanager zijn onder andere hulpvaardig, zelfstandig werken, open staan, communicatief, inlevingsvermogen, sociaal/betrokken zijn, bereikbaar voor de ondernemer, de ondernemer een spiegel voor kunnen houden, een klankbord zijn voor de ondernemer en flexibel.

Ervaring met ondernemen is geen must, het is wel belangrijk dat een accountmanager veel levenservaring heeft, sterk in zijn schoenen staat en kennis heeft van het gebied/regio/branche.

Kennis, vaardigheden en competenties kan een accountmanager zich eigen maken door middel van zijn opleiding en door onderling te delen.

Tegenwoordig hanteert de FNRS een persoonlijkheidstest van Q4Horses bij de werving, maar onlangs ook voor het hele team. Vroeger werd er ook gebruikt gemaakt van een persoonlijkheidstest.

De competenties van een bedrijfskundig adviseur voor de hippische sector

Een accountmanager moet een generalist zijn, wanneer er vragen zijn waar de accountmanager geen antwoord op kan geven, kan hij de vraag intern of in het team voorleggen of eventueel doorverwijzen naar een specialist.

Voor een waardevol netwerk moet een accountmanager in grote lijnen kennis hebben van de sector en weten wat de diverse organisaties doen zoals de FNHO, SRP, KNHS en de stichting voor het VHC.

Affiniteit met de hippische sector maakt al het verschil voor een accountmanager van de FNRS.

Er is behoefte aan advies en ondersteuning op het gebied van personeel op maneges, BTW op alle soorten bedrijven, maar ook aansprakelijkheid en verzekeringen.

Achtergrond op zakelijk gebied en marktgericht zijn is belangrijker dan kennis van een andere sector, het gaan voornamelijk om kennis van ondernemingsvormen, leningen, personeel.

De voorkeur gaat uit naar loondienst voor een accountmanager, dat heeft ook te maken met de nieuwe wetgeving voor ZZP'ers.

In de toekomst zal de rol van een accountmanager hetzelfde zijn, al moeten zij zich ook specialiseren en zich aanpassen aan de markt.

De accountmanagers worden bijgeschoold door middel van een bijeenkomst bij ABAB, daarnaast wordt er kennis gedeeld met en van partners.

Een accountmanager krijgt als doel mee om er voor te zorgen dan de ondernemers tevreden zijn, minimaal de ondernemers 1x per jaar te bezoeken en nieuwe leden aanbrengen.

Interview PPHO – Wilfred Franken

Werven van nieuwe adviseurs is niet aan de orde, aangezien er genoeg formatie is. Wel is HBO denkniveau belangrijk, duidelijke affiniteit met de sector en praktijk ervaring wat betekent dat de adviseur bekend is op de werkvloer.

Een bedrijfsadviseur moet mensenkennis hebben, empathisch vermogen, de basiskennis van bedrijfskunde en daar gevoel voor hebben, de adviseur hoeft geen boekhouder te zijn.

Als adviseur moeten je voelsprietten opstaan, goed kunnen luisteren, horen wat er niet gezegd wordt. Wanneer je als adviseur het erf oprijdt moet je dingen zien die opvallen, leren kijken en de taal van de ondernemer spreken.

In een sector waarin veel mensen op MBO niveau zijn geschoold en hard werken moet je als adviseur kunnen helikopteren, praktisch zijn en een langere termijn visie hebben.

Praktijkervaring op de werkvloer in de sector is van belang voor een adviseur.

Het eigen maken van kennis en vaardigheden kan op diverse manieren; een HBO student Bedrijfskunde of hippische gebied of met affiniteit met de sector zou nog praktijkervaring op moeten doen. Een MBO student Paardenhouderij is breed opgeleid en heeft al veel praktijkervaring en mogelijk ook een instructie diploma, waardoor de student breed georiënteerd is. Het is in de hippische sector moeilijk om als adviseur een boterham te verdienen, aangezien de verdiensten lager liggen dan het kennisniveau van een adviseur. Een accountant is duurder en adviseert op basis van financiën, maar kijkt daarbij achteruit en niet vooruit zoals een adviseur.

De competenties van een bedrijfskundig adviseur voor de hippische sector

Een adviseur moet een generalist zijn, de ondernemer heeft met diverse zaken te maken; asbest, horeca, paard en bodem. Op de breedte kijken, niet sturen op specialisme en als generalist denken, bij specialisme het netwerk inschakelen en oppassen dat je zelf niet te veel de diepte in gaat.

Een waardevol netwerk bestaat uit contacten met een goede accountant, arbeidsjurist, RI&E, stichting voor het VHC, FNRS, KNHS maar ook breder met andere partijen die zich onderscheiden.

Dat een adviseur affiniteit heeft met de hippische sector maakt al het verschil als adviseur.

Waar voornamelijk veel behoefte aan advies en ondersteuning op het gebied van rendement, maar ook op het gebied van maatschappelijk perspectief, bedrijfsopvolging en het onderhoud van de accommodatie. Het is aan de adviseur hier kennis van te hebben, weten wat er speelt, snappen wat voor invloed het heeft en kunnen relativeren.

Kennis van andere sectoren is een pre, het is goed om in andermans keuken te kijken.

Mocht het in de toekomst zo zijn dat PPHO een extra adviseur moet aannemen, gaat de voorkeur uit naar vast dienstverband. Mocht de adviseur na een aantal jaar stoppen en zelfstandig verder te gaan, dan heeft de adviseur te maken met het concurrentiebeding.

Een zelfstandig hippisch adviesbureau zal het altijd moeilijk blijven houden. Naar verwachting zal PPHO de diensten voortzetten op huidige wijze, maar zou graag een samenwerking zien en een bundeling van PPHO, de FNRS en LTO om meer draagvlak te creëren.

Bijscholing vindt zelfstandig plaats en onderling.

De adviseurs van PPHO werken volgens een bepaald stramien, ze houden de 3 P's in de gaten; proces, product en personeel.

Interview ABAB - Ineke Couwenberg

Bij ABAB werft een recruiter nieuwe bedrijfsadviseurs. Meestal uit het netwerk, maar ook intern binnen de organisatie.

ABAB heeft een competentieprofiel voor haar bedrijfsadviseurs. Oplossingsgerichtheid, organisatie van (eigen) werk, samenwerken, servicegerichtheid, vakkundigheid en commercialiteit.

Een bedrijfsadviseur moet bij ABAB kennis hebben van alles op betrekking tot de dienstverlening, gedegen kennis hebben van financiën en fiscaal en affiniteit met de sector hebben.

De vaardigheden die een bedrijfsadviseur moet bezitten zijn; goed luisteren, communicatief vaardig (zowel mondeling als schriftelijk), een team-player zijn, inleven in het leven van een ondernemer in de paardenhouderij, de taal van de ondernemer spreken, kritische sparringpartner voor de ondernemer zijn, de ondernemer een spiegel voor kunnen houden en aan de kaak kunnen stellen wat beter kan of waar de ondernemer nog wat kan leren.

De bedrijfsadviseur moet over de volgende competenties beschikken; financieel inzicht, affiniteit met financiële dienstverlening, overtuigen, samenwerken, netwerken, dealmaker en denken in oplossingen.

De bedrijfsadviseur moet financiële werkervaring hebben, bij voorkeur intern of bij een collega accountantskantoor. Kennis van jaarrekeningen, fiscaal en accountancy. Financiële ervaring wordt eventueel bij ABAB bijgezet. Bedrijfsadviseurs bij ABAB hebben al wat contact gehad met klanten voordat zij zelfstandig op pad mogen gaan.

De competenties van een bedrijfskundig adviseur voor de hippische sector

De bedrijfsadviseur kan de kennis/vaardigheden/competenties zich eigen maken door onder andere een hbo opleiding, werkervaring, intern opleidingstraject, meelopen, werken onder een mentor of voor een klant de administratie uitvoeren.

Sinds kort wordt er bij een sollicitatiegesprek bij aanvang een persoonlijkheidstest gedaan om er achter te komen wat de favoriete of voorkeuren voor oplossingen zijn en wat het type gedrag is van de sollicitant .

Bij ABAB moet een bedrijfsadviseur een generalist zijn, de experts zijn intern werkzaam en bereikbaar voor de bedrijfsadviseur. De bedrijfsadviseur schakelt met de expert of schuift wanneer nodig door naar de expert. Een belangrijke competentie van een bedrijfsadviseur is het weten waar te stoppen. Dat heeft vooral te maken met aansprakelijkheid en dergelijke.

Een waardevol netwerk voor een bedrijfsadviseur zou een netwerk zijn in de hippische sector, zodat de adviseur op de hoogte is van wat er speelt. Daarnaast praten de adviseurs voor de paardenhouderij elkaar geregeld bij en heeft de adviseur intern ook zo zijn netwerk.

Affiniteit met de hippische sector zorgt er voor dat de bedrijfsadviseur de taal van de ondernemer spreekt, anders is er geen 'klik' tussen de adviseur en de ondernemer.

Er is vraag op fiscaal gebied, facturering van BTW en over ondernemingsstructuur. Waar meer advies/ondersteuning nodig is in de toekomst, is bij professionele bedrijven op het gebied van algemene en stallingsvoorwaarden. Bedrijven moeten bewuster worden wat de kostprijs is in hun bedrijf, van personeel, arbeidsvoorwaarden en kwaliteitseisen die gesteld worden.

Kennis van andere sectoren is niet nodig, het heeft voor de paardenhouderij geen toegevoegde waarde vanuit de dienstverlening van ABAB gezien.

De voorkeur vanuit ABAB gaat uit naar bedrijfsadviseurs die in loondienst zijn, de adviseur werkt dan volgens de bij ABAB geldende regels.

De werkzaamheden bestaan voornamelijk uit administratie, bezoeken voorbereiden, jaarrekeningen bespreken, klanten adviseren en overleg met collega's en/of specialisten.

De rol van de bedrijfsadviseur van ABAB blijft voor een groot deel hetzelfde, wanneer bedrijven (moeten) professionaliseren door wet en regelgeving zal er ook naar een betere adviseur worden gevraagd, afhankelijk van het type adviseur.

De bedrijfsadviseurs bij ABAB worden continue bijgeschoold, op het vakgebied gebeurt dat intern, voor de paardenhouderij vindt er een paar keer in het jaar overleg plaats waarbij collega's elkaar bijpraten.

De doelen die een bedrijfsadviseur vanuit ABAB mee krijgt zijn; klanttevredenheid, omzet op bestaande klanten en acquisitie. Daarnaast zijn er nog doelstellingen voor zijn eigen adviseren en moet hij een bepaald aantal uren in rekening brengen.

Interview Flynth – Henk Strookappe

Flynth werft nieuwe relatiemanagers middels vacatures en onder andere bij de HAS, Aeres Hogeschool en accountancy opleidingen, wanneer men zich meer op het adviseren wil toelagen.

Flynth heeft een competentieprofiel. De huidige relatiemanagers worden beoordeeld op de zogenoemde KPI's en competenties. Bij de selectie voor nieuwe personeel wordt er gekeken naar de basiskennis(HBO/WO), de persoon, of de persoon wil leren en of de persoon bij de functie past.

De kennis die een relatiemanager moet bezitten is kennis van fiscale zaken, weten wat er speelt, hoe het boekhouden gaat, dus van het cijfermatige. Daarnaast is er bij Flynth ruimte om te ontwikkelen op het betreffende vakgebied.

Een belangrijke vaardigheid voor een relatiemanager is luisteren. Inlevingsvermogen om te weten wat voor klant er voor je zit is een vaardigheid die een relatiemanager moet beschikken, net als vragen kunnen stellen, empathisch vermogen, oprechte belangstelling tonen, commercieel en resultaat gericht zijn.

De competenties waar een relatiemanager over moet beschikken zijn; lerend vermogen, zelfsturend, zelfontwikkeling en initiatief tonen.

Een relatiemanager heeft in de voorgaande 4-5 jaar intern veel kennis opgedaan, vaardigheden geleerd en contact gehad met klanten als bijvoorbeeld assistent-accountant, voordat hij als relatiemanager bij klanten langs gaat.

De relatiemanager kan naast zijn basiskennis die hij heeft opgedaan bij zijn opleiding voor bedrijfskunde/accountancy/fiscalist/jurist 'on the job' meer kennis en vaardigheden ontwikkelen door middel van cursussen, interne opleidingen en door initiatief te tonen en laten weten dat hij meer wil.

Flynth maakt gebruik van een persoonlijkheidstest waarmee de competenties van de persoon naar voren komen.

Een relatiemanager moet een generalist zijn, aangezien hij kennis moet hebben van meerdere onderdelen. Een relatiemanager zal altijd op een bepaald gebied expert zijn.

Een waardevol netwerk voor een relatiemanager in het MKB zou een netwerk zijn binnen bedrijfskringen, businessclubs en plaatsen waar ondernemers elkaar ontmoeten. Daarnaast zouden lijntjes met de gemeente of politiek waardevol zijn.

Een relatiemanager hoeft niet per se kennis te hebben van de sector. Het zou mooi zijn als er wel wat bekendheid is met de sector, anders zal de relatiemanager zich moeten inlezen. Kennis van ondernemerszaken en belangstelling tonen in het bedrijf is daarentegen wel erg belangrijk.

Bij Flynth is er vanuit de klanten behoefte op het gebied van financieringsaanvragen, bedrijfsplannen en begrotingen, herstructurering, kostprijscalculaties en belasting aangiftes. Behoeftte op het gebied van bedrijfsvoering is minder, er wordt meer gestuurd op cijfers.

Kennis van andere sectoren speelt geen grote rol, de basis blijft hetzelfde.

De voorkeur van de vorm voor dienstverband gaat uit naar vast dienstverband. Dit dienstverband kan fulltime of parttime zijn, maar 28-32 uur is wel het minimum in verband met de cursussen en dergelijke.

De werkzaamheden van een relatiemanager bestaan uit klantbezoeken, acquisitie, cursussen, voorbereiding, overleg, analyseren van cijfers en afspraken met banken.

De rol van de relatiemanager zal in de toekomst vrijwel hetzelfde blijven, betrokken blijven bij de klant, maar zal zich ook als generalist moeten gaan specialiseren om niets over het hoofd te zien.

Relatiemanagers worden bij Flynth continue bijgeschoold, dat kan zowel intern als extern, door middelen van cursussen, een summercourse en op eigen initiatief.

De doelen die een relatiemanager mee krijgt is om acquisitie te doen, moet productief zijn, zorgen voor cross-selling, relaties onderhouden en zorgen voor klanttevredenheid.

MKB Advies Partner Partners BV – Paul Overwater

Nieuwe bedrijfsadviseurs werven gebeurt op basis van ervaring en specialisme.

Er is wel een competentieprofiel, maar niet volledig uitgewerkt.

Een bedrijfsadviseur moet financiële kennis hebben, de balans en jaarrekening kunnen lezen en interpreteren, weten welke ontwikkelingen er spelen in de markt en kennis hebben van de macro economische omstandigheden.

Een bedrijfsadviseur moet communicatief vaardig zijn, commercieel, goed kunnen luisteren en de klant een spiegel voor kunnen houden.

De competenties die belangrijk zijn, zijn afhankelijk van de opdracht. Een bedrijfsadviseur moet soms resultaat gericht zijn, flexibel kunnen zijn, proactief, communicatief, commercieel, representatief, oplossingsgericht, overtuigend en creatief.

Een bedrijfsadviseur moet ervaring hebben met rapporten schrijven, in de branche en met adviseren, het liefst in combinatie met elkaar. Met kennis, kunde en ervaring kan de adviseur voor toegevoegde waarde zorgen.

De adviseur kan de kennis, vaardigheden, competenties en ervaring zich eigen maken door vlieguren te maken, als bijvoorbeeld accountant, accountmanager bij een bank en door persoonlijke drive.

Er wordt gebruik gemaakt van de persoonlijkheidstest van Carl Jung.

Een bedrijfsadviseur moet specialist zijn, waardoor de adviseur dieper kan kijken. Het is daarbij heel belangrijk wat de vraag is van de ondernemer, gaat het om het specialisme van de adviseur, of moet de adviseur de klant doorverwijzen.

Een waardvol netwerk voor een bedrijfsadviseur is een netwerk met andere specialisten, zoals een advocaat, accountant en een jurist, waarmee de specialistische scope van de adviseur wordt aangevuld. Daarnaast moeten de klanten ambassadeurs zijn voor de adviseur/het bedrijf. Om dit netwerk op te kunnen bouwen moet de adviseur wel de nodige vlieguren maken.

Wanneer een adviseur kennis heeft van de sector en weet hoe het in de branche werkt, scheelt het de adviseur ten eerste veel werk, maar kan ook toegevoegde waarde bieden en zich onderscheiden.

Op het gebied van bedrijfsovernames, financiering en P&O vraagstukken is er veel vraag naar advies en ondersteuning.

Kennis van andere sectoren, speelt wel een rol, het MKB bestaat uit diverse branches en zorgt voor een brede blik.

Bij MKB Advies Partners BV werken de adviseurs op samenwerkingsbasis.

In de toekomst moet de adviseur als specialist voldoende toegevoegde waarde kunnen bieden en voor onderscheidend vermogen zorgen. Naar verwachting zullen er meer samenwerkingen ontstaan waardoor adviseurs de hele scope kunnen aanbieden.

De bedrijfsadviseurs worden bijgeschoold door middel van vijf intervisie bijeenkomsten per jaar met diverse sprekers, daarnaast zijn de adviseurs verplicht zich individueel bij te scholen.

De doelen die een bedrijfsadviseur mee krijgt is luisteren naar de opdrachtgever en het oplossen van het vraagstuk door middel van advies en begeleiding.

Multinational voor de financiële- en zakelijke dienstverlening - recruiter

De multinational werft nieuwe bedrijfsadviseurs-accountants door middel van de vacature site, starters voor het MKB door middel van evenementen bij HBO opleidingen accountancy en bedrijfseconomie maar ook met behulp van het netwerk van collega's.

De multinational heeft een competentieprofiel voor haar (huidige) bedrijfsadviseurs.

De kennis die een bedrijfsadviseur moet hebben is afhankelijk van het vakgebied, maar een bedrijfsadviseur moet kennis hebben van jaarrekeningen en financieel advies. Daarnaast is kennis van compliance ook van belang, het samenstellen en de wet en regelgeving die daarbij komt kijken. Kennis van de sector is wel wenselijk.

Een bedrijfsadviseur moet advies vaardigheden beschikken, dat betekent communicatief vaardig zijn; het financiële verhaal uitleggen in begrijpelijke taal voor de ondernemer en kunnen sparren met de ondernemer op het juiste niveau van de persoon. Daarnaast is netwerken een gevraagde vaardigheid en gevoel hebben voor ondernemerschap, waardoor de adviseur de ondernemer begrijpt en kennis heeft van wat de ondernemer bezig houdt.

De competenties waarover een bedrijfsadviseur moet beschikken zijn; inlevingsvermogen, ondernemerschap, communicatieve vaardigheden, integriteit, accuraat, overtuigingskracht-adviesvaardigheden, leidinggeven(in een later stadium), innovatief, ambitie en passie.

De werkervaring die een bedrijfsadviseur moet hebben is afhankelijk van het niveau, een afgestudeerde HBO'er wordt ingeschaald als assistant, na 2-3 jaar groeit hij door naar senior assistant om vervolgens in 2-3 jaar op eigen tempo door te groeien naar adviseur en vervolgens naar manager. Als adviseur bij de multinational is er toch al een aantal jaren werkervaring opgedaan.

De basis van de kennis wordt opgedaan tijdens de opleiding, de competenties en vaardigheden worden tijdens stage en werk ontwikkeld en zullen er feedback sessies plaatsvinden met een coach of buddy. Daarnaast zijn er trainingen en is er een learning portal.

Er wordt gebruik gemaakt van een persoonlijkheidstest, dat gebeurt aan het begin van de carrière, er zal dan een IQ en EQ test worden gedaan.

Wanneer men doorgroeit naar adviseur, dan wordt het steeds meer specialistisch in het vakgebied waarin de adviseur zich wil verdiepen, dus is op dat moment expert.

Een waardevol netwerk voor een adviseur bij de multinational zou zijn het kennen van ondernemers die de multinational kunnen betalen, dat mogen ook start-ups of skills-up zijn en daarnaast de diverse specialisten binnen de organisatie.

De klanten gaan steeds meer de jaarrekening zelf samenstellen, de jaarrekening zal worden besproken en eventueel een strategie aan de hand van de jaarrekening.

Het bezitten van ondernemerschap of het komen uit een ondernemersfamilie heeft wel een positieve invloed op het werk.

De voorkeur bij de multinational gaat uit naar loondienst.

Een voltallig adviseur bij de multinational houdt zich bezig met compliance vraagstukken, boekhoudkundige werkzaamheden, de basis van belastingaangifte, het sparren met en adviseren van de klant en kijken of de klant zijn bedrijfsadministratie op de juiste manier op orde heeft gesteld.

De competenties van een bedrijfskundig adviseur voor de hippische sector

De rol die voor de adviseur in de toekomst is weggelegd, is het inspelen op de automatisering en in toenemende mate het geven van financieel, fiscaal, strategisch en eventueel IT advies, doordat het samenstellen zal afnemen.

De adviseurs worden bij de multinational bijgeschoold om hun kennis op peil te houden op het gebied van adviesvaardigheden, maar ook op vaktechnisch gebied. Dit wordt gedaan doormiddel van de trainingen en de accountants doen een post HBO opleiding voor AA accountant.

De adviseur moet naast de targetlist die hij krijgt, zelf ook zijn eigen doelstellingen formuleren. De targetlist bestaat uit een aantal declarabele uren, de beoordeling van klanten en een teamlead.

Toestemmingsformulier tot opname en beschikbaarstelling afstudeerwerkstukken in repository

Je staat op het punt je afstudeerwerkstuk in te leveren. Je hebt daarbij misschien wel dankbaar gebruik gemaakt van afstudeerwerkstukken van je voorgangers. Ook jouw afstudeerwerkstuk kan van belang zijn voor volgende afstudeerders of misschien wel voor jouw (inter)nationale vakgebied. Daarom willen we jouw product opnemen in een databank die full tekst toegang biedt aan derden. Daarvoor hebben we wel jouw toestemming als auteur nodig.

Let op!

Gezien bovenstaande is elk afstudeerwerkstuk in principe openbaar. Tenzij er zwaarwegende argumenten voor geheimhouding zijn.

Aeres Hogeschool Dronten en Almere heeft een digitale kennisbank (repository) waarin Aeres Hogeschool Dronten en Almere afstudeerwerkstukken die door studenten in het kader van hun studie aan de Hogeschool hebben geschreven, toegankelijk worden gemaakt voor derden. Hierdoor wordt het proces van creatie, verwerving en deling van kennis binnen het onderwijs mogelijk gemaakt en ondersteund.

De in de kennisbank opgenomen afstudeerwerkstukken zullen gedurende minimaal zeven jaar in de kennisbank worden opgenomen en toegankelijk worden gemaakt voor potentiële gebruikers binnen en buiten Aeres Hogeschool Dronten en Almere. Om opname en beschikbaarstelling mogelijk te maken dient dit Toestemmingsformulier.

Door opname en beschikbaarstelling in de digitale kennisbank wordt het auteursrecht niet overgedragen. Daarom kan de student zijn of haar toestemming tot het beschikbaar stellen van zijn afstudeerwerkstuk intrekken.

Rechten en plichten student

De student verleent aan Aeres Hogeschool Dronten en Almere kosteloos de niet-exclusieve toestemming om zijn afstudeerwerkstuk op te nemen in de digitale kennisbank en om dit afstudeerwerkstuk beschikbaar te stellen aan gebruikers binnen en buiten Aeres Hogeschool Dronten en Almere. Hierdoor mogen gebruikers het afstudeerwerkstuk geheel of gedeeltelijk kopiëren en bewerken. Gebruikers mogen dit alleen doen en de resultaten publiceren indien dit gebeurt voor eigen studie en/of onderwijs- en onderzoeksdoeleinden en onder de vermelding van de naam van de student en de vindplaats van het afstudeerwerkstuk.

Afstudeerwerkstukken die als vertrouwelijk moeten worden beschouwd, worden niet opgenomen in de repository.

De toestemming om de afstudeerwerkstuk aan derden beschikbaar te stellen, gaat in per onderstaande datum.

De student geeft Aeres Hogeschool Dronten en Almere het recht de toegankelijkheid van het afstudeerwerkstuk te wijzigen en te beperken indien daar zwaarwegende redenen voor bestaan.

De student verklaart dat de stage-biedende organisatie dan wel de opdrachtgever van het afstudeerwerkstuk geen bezwaar heeft tegen opname en beschikbaarstelling van het afstudeerwerkstuk in de repository.

Verder verklaart de student dat toestemming is verkregen van de rechthebbende van materiaal dat de student niet zelf gemaakt heeft om dit materiaal als onderdeel van de afstudeerwerkstuk op te nemen in de digitale kennisbank en aan derden binnen en buiten Aeres Hogeschool Dronten en Almere beschikbaar te stellen.

De student geeft Aeres Hogeschool Dronten en Almere het recht het afstudeerwerkstuk op te nemen in de digitale kennisbank en ter beschikking te stellen voor een periode van minimaal zeven jaar.

Rechten en plichten Hogeschool

De door de student verleende niet-exclusieve toestemming geeft Aeres Hogeschool Dronten en Almere het recht het afstudeerwerkstuk aan gebruikers binnen en buiten Aeres Hogeschool Dronten en Almere beschikbaar te stellen.

Aeres Hogeschool Dronten en Almere mag verder het afstudeerwerkstuk voor gebruikers binnen en buiten Aeres Hogeschool Dronten en Almere vrij toegankelijk maken voor een gebruiker van de digitale kennisbank en mag deze gebruiker toestemming geven om het afstudeerwerkstuk te kopiëren en te bewerken. Gebruikers mogen dit alleen doen en de resultaten publiceren indien dit gebeurt voor eigen studie en/of onderwijs- en onderzoeksdoeleinden en onder de vermelding van de naam van de student en de vindplaats van het afstudeerwerkstuk.

Aeres Hogeschool Dronten en Almere zal ervoor zorgen dat vermeld wordt wie de schrijver is van het afstudeerwerkstuk waarbij zij tevens aangeeft dat bij gebruik van het afstudeerwerkstuk de herkomst hiervan duidelijk vermeld moet worden. Aeres Hogeschool Dronten en Almere zal duidelijk maken dat voor ieder commercieel gebruik van het afstudeerwerkstuk toestemming van de student nodig is.

Aeres Hogeschool Dronten en Almere heeft het recht de toegankelijkheid van het afstudeerwerkstuk te wijzigen en te beperken indien daar zwaarwegende redenen voor bestaan.

Rechten en plichten gebruiker

Door dit Toestemmingsformulier mag een gebruiker van de digitale kennisbank het afstudeerwerkstuk geheel of gedeeltelijk kopiëren en/of geheel of gedeeltelijk bewerken. Gebruikers mogen dit alleen doen en de resultaten publiceren indien dit gebeurt voor eigen studie en/of onderwijs- en onderzoeksdoeleinden en onder de vermelding van de naam van de student en de vindplaats van het afstudeerwerkstuk.

Toestemming:

Ik : Wouter Bon

X geef toestemming voor opname van mijn afstudeerwerkstuk in repository

0 geef geen toestemming voor opname in repository. In dit geval wordt alleen intern gearchiveerd voor accreditatie doeleinden

Datum : 31-5-2018

Opleiding : Bedrijfskunde & Agribusiness

Major : Hippische Bedrijfskunde

Meer informatie over het auteursrecht is te lezen op <https://auteursrechten.nl/>