

Dagelijkse werkzaamheden organiseren

Dagelijkse werkzaamheden organiseren Theorie

Afke Zandvliet
Jan Gundelach
Ger Willems
Jolanda te Lindert

eerste druk, 2003



Artikelcode: 20048.2

Colofon

Auteur(s): Afke Zandvliet, Jan Gundelach, Ger Willems, Jolanda te Lindert

Redactie: Fidder & Löhr

Illustraties: Verbaal - bureau voor visuele communicatie

Illustrator: Jan Cleijne

© 2003 Ontwikkelcentrum, Ede, Nederland

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, hetzij mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van het Ontwikkelcentrum.

Voorwoord

Deze uitgave bevat de onderwijseenheid Organiseren dagelijkse werkzaamheden. Voor deze onderwijseenheid is er een uitgave met theorie, een uitgave met opdrachten gericht op dieren en een uitgave met opdrachten gericht op planten.

Opdrachten

Aan het begin van elke opdracht staat het opdracht doel. Daar staat wat je aan het einde van de opdracht moet kunnen. Met de opdrachten kun je je kennis in de praktijk toetsen of bepaalde vaardigheden trainen. Als je alle opdrachten met voldoende resultaat hebt uitgevoerd, beheers je de stof. Je maakt deze opdrachten zelfstandig of je werkt samen met anderen aan de opdrachten. De indeling van de opdrachtenbundel komt overeen met de indeling van de theoriebundel.

Theorie

Het theorieboek bevat de theorie die je het meest nodig hebt en die niet gauw verandert. Om het bestuderen en verwerken van de tekst gemakkelijker te maken kun je aan het einde van elke paragraaf verwerkingsvragen maken.

We wensen je veel studieplezier.

De auteurs

Inleiding

Deze uitgave gaat over het organiseren van dagelijkse werkzaamheden. In de eerste vijf hoofdstukken ga je in op opbrengsten en kosten van een bedrijf. Het maken van winst om het bedrijf te kunnen voortzetten is de drijfveer voor de ondernemer. Hiervoor is een goede organisatie van groot belang. De laatste drie hoofdstukken behandelen het voeren van overleg, het bewaken van de planning en het motiveren en coachen van personeel.

Hoofdstuk 1 gaat in op de plaats die de Nederlandse landbouw inneemt in de wereldhandel.

In hoofdstuk 2 worden de belangrijkste systemen van het bepalen van de opbrengstprijs beschreven en leer je op welke manieren je de opbrengstprijs kunt berekenen.

In hoofdstuk 3 en 4 komen de opbrengsten en de kosten van een bedrijf aan de orde. Je leert hoe je invloed kunt uitoefenen op de opbrengsten en de kosten van een bedrijf. Hoe je opbrengsten kunt vergelijken met vergelijkbare bedrijven en welke soorten kosten er zijn. Welke afschrijfsystemen er zijn en hoe je deze kunt toepassen.

In hoofdstuk 5 leer je door middel van een aantal voorbeelden hoe je de variabele kosten van een bedrijf kunt vergelijken met de cijfers van vergelijkbare bedrijven en welke conclusies je uit de gegevens kunt trekken.

Hoofdstuk 6 gaat in op het organiseren van teamoverleg. Je leert welke overlegvormen er zijn, welke rol iemand vervult en je kunt inschatten wanneer en op basis waarvan je een overleg organiseert. Communiceer je mondeling of schriftelijk met je medewerkers? Welke voor- en nadelen kleven hieraan?

Alle werkzaamheden binnen een bedrijf moeten worden ingepland. Hoofdstuk 7 gaat hierover. Welke werkzaamheden zijn er allemaal en hoeveel tijd en mensen heb je hiervoor nodig?

Tot slot gaat hoofdstuk 8 over het motiveren en coachen van mensen. Je leert welke organisatievormen er zijn en wat het verschil is tussen verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Hoe kun je op een fijne manier met je medewerkers omgaan en ze enthousiast houden voor hun werk?

Inhoud

Voorwoord 5

Inleiding 6

1 De markt voor de Nederlandse landbouw 9

- 1.1 De Nederlandse landbouw en de handel 9
- 1.2 Orde in de handel 10
- 1.3 WTO en EU 12
- 1.4 Afsluiting 13

2 Bepaling verkoopprijs 14

- 2.1 Product en marktform 14
- 2.2 Prijsbepaling 16
- 2.3 Terugverdienen via de prijs 20
- 2.4 Afsluiting 21

3 Opbrengsten en bedrijfsvoering 22

- 3.1 De geldstromen binnen een bedrijf 22
- 3.2 Beïnvloeding van de opbrengst 23
- 3.3 Voorraden en vorderingen 26
- 3.4 Opbrengsten vergelijken in voorbeelden 28
- 3.5 Afsluiting 31

4 Kostengericht handelen 32

- 4.1 Kostenindeling algemeen 32
- 4.2 De kosten in tweeën gedeeld 39
- 4.3 Kosten: bedrijfseconomisch en fiscaal 41
- 4.4 Waarden: bedrijfseconomisch en fiscaal 44
- 4.5 Afsluiting 45

5 Kosten vergelijken 47

- 5.1 Kosten vergelijk in voorbeelden 47
- 5.2 Afsluiting 52

6 Het organiseren van teamoverleg 53

- 6.1 Werkverdeling 53
- 6.2 Teamoverleg 54
- 6.3 Communicatie 58
- 6.4 Afsluiting 62

7 De planning bewaken 64

- 7.1 Plannen en inventariseren 64
- 7.2 Werkzaamheden plannen met behulp van hulpmiddelen 68
- 7.3 Planning doorgeven en controleren 75
- 7.4 Afsluiting 75

8 Motiveren en coachen 77

8.1 De organisatiestructuur 77

8.2 De teamorganisatie 79

8.3 Leiding en begeleiding 85

8.4 Afsluiting 87

Trefwoordenlijst 89

1 De markt voor de Nederlandse landbouw

Oriëntatie

Als je in het buitenland op vakantie gaat, kom je veel producten tegen die in Nederland zijn geproduceerd. Veel Nederlandse land- en tuinbouwproducten komen in het buitenland in de winkel.

De uitvoer vindt hoofdzakelijk plaats naar de thuismarkt. Dit zijn de andere landen van de Europese Unie (EU). Daarnaast is er de export naar de zogenaamde derde landen, de landen buiten de Europese Unie. Hier praten we over de wereldmarkt. De Nederlandse boeren en tuinders zijn sterk afhankelijk van de afzet in het buitenland. Dit geldt niet alleen voor de boeren en tuinders, maar ook voor de verwerkende bedrijven die het eindproduct moeten verkopen.

In dit hoofdstuk kijk je naar de markt voor producten uit de land- en tuinbouw. Daar moeten de bedrijven in de land- en tuinbouw tenslotte van bestaan. Je gaat de plaats van de Nederlandse land- en tuinbouw op de wereldmarkt verkennen en daarna de markt binnen de Europese Unie. Ook kijk je naar de valuta's die hierbij komen kijken.

1.1 De Nederlandse landbouw en de handel

Iedereen komt ze tegen. Producten uit andere landen zijn heel gewoon geworden in de Nederlandse keuken, bijvoorbeeld druiven uit Griekenland en wijn uit Zuid-Afrika. Je kunt zelf nog wel meer voorbeelden bedenken.

Vroeger was dit anders. Men at producten, die uit de eigen omgeving kwamen en sterk aan het seizoen waren gebonden. Denk aan sperziebonen, erwten, een eigen varken voor huisslaching enzovoort. De onderlinge handel werd echter steeds belangrijker.

Op 25 maart 1957 werd de Europese Economische Gemeenschap, de EEG, opgericht. Het doel was een gemeenschappelijke markt voor alle zelf geproduceerde producten. Daarnaast kwam er een vrij verkeer voor diensten en kapitaal.

Frankrijk, Duitsland, Italië en de Benelux vormden samen de EEG. Het huidige aantal landen is 15.

Europese Unie

De naam EEG is inmiddels veranderd in *Europese Unie* (EU). In het begin van 2003 is over de toetreding van nog eens tien landen beslist. De EU wordt daardoor een groot economisch blok.

In het volgende overzicht krijg je een beeld welke plaats de land- en tuinbouw inneemt in de Nederlandse economie.

- Bijna 1/5 van de waarde van de Nederlandse export komt van producten uit de land- en tuinbouw.
- De tuinbouw in Nederland is veruit de belangrijkste sector wat betreft grootte van de productie en waarde van de export. Daarnaast kennen we de producten uit de akkerbouw en de intensieve veehouderij, zoals de rundveehouderij. Het gaat natuurlijk niet alleen om producten van de boerenbedrijven, de zogenaamde primaire producten. De producten, die verder bewerkt worden in de agrarische sector; de zogenaamde agribusiness, zijn nog belangrijker.
- Sommige producten springen er echt bovenuit. Recordhouder is de bloembollenteelt. Meer dan 90% van de wereldhandel is uit Nederland afkomstig. Voor de sierteelproducten is dit aandeel maar liefst 60%. Het Nederlandse aandeel in de wereldhandel van verse groenten is ruim 20%.
- Producten uit de agribusiness maken 9% uit van de totale waarde van de Nederlandse productie. De primaire landbouw heeft hierin een aandeel van een derde. Tweederde wordt geleverd door de verwerkende bedrijven.
- De productiewaarde in het jaar 2000 van de akkerbouw was 2 miljard euro, van de veehouderij 8,1 miljard euro en van de tuinbouw 7,6 miljard euro.

1.2 Orde in de handel

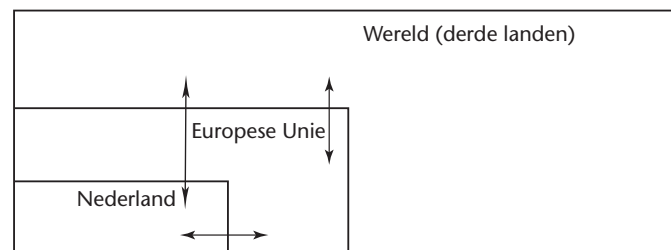
Om de handel tussen de landen ordelijk te laten verlopen moeten er afspraken worden gemaakt.

vrijhandel

Binnen de 15 landen van de EU is de afspraak dat er *vrijhandel* is. De regering van de 15 landen bemoeit zich niet met de handel tussen de landen. Dit betekent dat de Nederlandse regering de invoer van druiven uit Griekenland niet mag verbieden en dat de Nederlandse groothandel ook in België vleeskuikens mag inkopen. Alleen als een van de lidstaten problemen ziet die de volksgezondheid bedreigen, mag de invoer van producten uit andere lidstaten worden verboden. Denk bijvoorbeeld aan een besmetting met de bacterie salmonella bij pluimvee.

Nederland maakt deel uit van de Europese Unie. De EU is weer een deel van de wereld. Schematisch gezien ziet dit er als volgt uit.

Fig. 1.1
De verhoudingen in de wereld.



De *wereldhandel* vindt plaats tussen de landen van de EU en de rest van de wereld. Dit wordt door de twee verticale pijlen weergegeven. De horizontale pijl geeft de handel met de andere landen van de EU weer. Ook in de wereldhandel probeert men orde te scheppen.

WTO

Regels voor de wereldhandel worden afgesproken in de World Trade Organisation, de WTO. De naam zegt het al, het gaat om de wereldhandelsorganisatie. Sinds 1994 vallen ook landbouwproducten onder de afspraken binnen de WTO. Daarvoor was dit nog niet het geval.

De WTO streeft naar zo weinig mogelijk handelsbelemmeringen tussen landen. Men wil hiermee de economische groei bevorderen. Dit is weer beter voor de welvaart.

Wat bedoelen we met WTO?

Vlak na het einde van de Tweede Wereldoorlog in 1945 besloten ruim twintig landen dat de handel wereldwijd gemakkelijker zou moeten zijn. Net zoals de landen van de EU nu onderling vrijhandel hebben, wilden deze landen ook zoveel mogelijk hun onderlinge handelsbeperkingen opheffen. Nu, in 2003, zijn 135 landen lid van de WTO.

Het tweede doel van de WTO is dat de zogenaamde handelsversturende maatregelen worden verminderd. Opzet is dat een land voor alle andere leden van de WTO dezelfde invoerheffingen oplegt. Een invoerheffing betaal je extra als je iets koopt in een ander land. Je kunt ook de export ondersteunen door er subsidie op te geven.

Hoe werkt de WTO?

De WTO werkt met onderhandelingsrondes. Hierin maken de landen afspraken. De laatste WTO-ronde vond plaats in 1994 in Uruguay. In deze Uruguay-ronde werden belangrijke afspraken gemaakt over landbouwproducten, namelijk:

- Alle landen heffen hun invoerverboden op. In plaats daarvan mogen landen invoertarieven heffen of maximaal in te voeren hoeveelheden (quota) instellen.
 - Alle landen verlagen geleidelijk hun invoerheffingen naar 36%.
 - Alle landen verlagen geleidelijk hun exportsubsidies naar gemiddeld 36%.
- Je ziet dat het erom gaat dat de handel vrijer wordt en de invloed van de regering steeds kleiner wordt.

Veel van de WTO-afspraken vind je terug in het EU-landbouwbeleid.

Huidige stand van zaken

In november 1999 was er opnieuw een overlegronde. Deze werd gehouden in Seattle in Amerika. In dit overleg zou men het eens moeten worden over de agenda voor de volgende WTO-ronde. Deze onderhandelingen zijn mislukt.

De EU wil bij een nieuwe ronde veel aandacht voor de zogeheten multifunctionele landbouw. Uitgangspunt daarbij is dat de landbouw niet alleen maar echte producten zoals melk en graan voortbrengt, maar nog veel meer doet. Te denken valt aan landschapsbeheer, waterbeheer en het bieden van recreatie.

De EU is van mening dat de boeren ook voor die taken moeten worden beloond. In de rest van de wereld vindt men dit niet zo belangrijk. Het mislukken van de onderhandelingen in Seattle had ook te maken met de positie van de ontwikkelingslanden. Zij vonden dat de WTO te weinig rekening hield met hun belangen.

1.3 WTO en EU

De afspraken die in de Uruguay-ronde zijn gemaakt, hebben grote gevolgen voor het EU-landbouwbeleid. De WTO wil dat de prijzen van EU-landbouwproducten dalen naar de hoogte van de prijzen op de wereldmarkt. Daarnaast moet de EU meer producten van landen buiten de EU binnen laten. Voor de boeren in de EU is het dus zaak zo concurrerend mogelijk te werken. Ook zal de EU de eigen exportsubsidies moeten verlagen.

Lees het artikel hierna. Het is een bewerking van een artikel uit de 'Boerderij' van 8 april 2003.

Fig. 1.2
De gevolgen van het EU-beleid.

EU treft vooral melkveehouders			
<i>Melkveehouders worden het zwaarst getroffen door hervormingen van de EU. Het LEI ziet hun inkomen sterk dalen.</i>			
Voor de akkerbouw zijn de gevolgen van de hervormingsvoorstellen ook gevoelig, maar minder ernstig. De varkens- en pluimveehouderij blijven buiten schot omdat die sectoren geen gebruik maken van Brusselse steunen en prijsregelingen.			
De inkomensdaling voor de melkveehouders komt door de daling van de melkprijs. De hervormingsvoorstellen voorzien in lagere interventieprijzen voor boter en magere melkpoeder. De gelijktijdige vergroting van het melkquotum zet extra druk op de prijzen. De extra steunpremies compenseren deze effecten onvoldoende, ook al door de korting op die premies. In de akkerbouw blijft de inkomensdaling beperkt. Het LEI verwacht geen sterke verschuiving naar vrije gewassen.			
Bedrijfsgegevens	Akkerbouw	Melkveehouderij	Totale landbouw
gezinsinkomen in de uitgangssituatie	32.500 euro	31.000 euro	29.100 euro
effect van de prijsdaling en de quotumstijging	+ 1.000 euro	- 29.300 euro	- 15.600 euro
effect van de toename van de premies	+ 600 euro	+ 16.000 euro	+ 8.700 euro
effect van de kortingen op de premie	- 600 euro	- 1.900 euro	- 1.300 euro
effect op inkomen	- 1.000 euro	- 15.200 euro	- 8.300 euro
effect op inkomen in procenten	- 3,0 %	- 49,0 %	- 28,5 %
Bron: Landbouw Economisch Instituut (LEI). Alle bedragen zijn in 1.000 Euro.			

- Vragen 1.1**
- De handel tussen de landen neemt steeds toe. Noem een nadeel van deze toenemende handel.
 - De EU werkt sterk samen op economisch gebied. Welke andere gebieden ken je waar de landen van de EU samenwerken?

-
- c Nederland vindt het welzijn van dieren belangrijk. Dit leidt tot kostenverhogingen. Noem nog een andere oorzaak van kostenverhogingen.
 - d De Nederlandse overheid wil de export van varkensvlees met een subsidie op de export bevorderen. Mag dit?
 - e In figuur 1.2 zie je de inkomensdalingen in de melkveehouderij en de akkerbouw. In welke sector is de inkomensdaling het hoogst?
 - f De gemiddelde inkomensachteruitgang is per bedrijf € 8.300 per jaar. Maak een schatting van de daling voor alle bedrijven binnen de totale landbouw.

1.4 Afsluiting

In dit hoofdstuk heb je kennis gemaakt met markten waar de Nederlandse landbouw zijn producten afzet. Eenderde van de totale productie van de agribusiness komt van de boerenbedrijven. Tweederde is afkomstig van de verwerkende bedrijven. De Nederlandse land- en tuinbouw heeft de hele wereld als zijn afzetgebied. Om deze afzet goed te laten verlopen maken de landen afspraken over de onderlinge handel. De Europese Unie (EU) is een van de economische blokken in de wereld. Via de WTO proberen veel landen meer vrijhandel te krijgen. Dit staat op gespannen voet met de belangen van minder ontwikkelde landen. Ook de landen die meer rekening willen houden met het milieu of het welzijn van dieren, bijvoorbeeld de landen van de EU vinden dat er weinig rekening wordt gehouden met hun standpunt.

2 Bepaling verkoopprijs

Oriëntatie

In de winkel kom je allerlei prijzen tegen, die op een bepaalde manier tot stand zijn gekomen. De detailhandel heeft voor een bepaalde prijs bij de groothandel ingekocht. De groothandel heeft ingekocht bij de fabriek en deze weer bij de akkerbouwer of de veehouder. Alle schakels in de keten moeten hun inkomsten hebben. Dit bepaalt de uiteindelijke prijs die de consument betaalt voor het eindproduct.

Natuurlijk kan niet iedere producent de prijs vragen die hij wil. Is de prijs te hoog, dan is er geen vraag naar het product. Is de prijs te laag, dan is het voortbestaan van het bedrijf in gevaar. Soms bepaalt de markt de prijs, soms heeft de ondernemer wel invloed op de verkoopprijs. Dit is afhankelijk van de marktform waarin het bedrijf werkt.

Soms zijn er producten met een hoge winstmarge, soms zijn de winstmarges aan de lage kant. In de winkel kom je een groot aantal producten tegen. Het ene product heeft een hoge omzet en een lage marge, bij het andere is het net omgekeerd.

2.1 Product en marktform

Het begrip markt is in de loop der jaren sterk van inhoud veranderd. Toen er ruilhandel ontstond, was er sprake van een concrete markt. Verkopers en kopers ontmoetten elkaar op een bepaalde plaats, waar producten van eigenaar wisselden.

abstracte markt Tegenwoordig bedoel je met markt de onzichtbare *abstracte markt*. Dit is het samenhangende geheel van vraag en aanbod.

Voorbeelden van abstracte markten zijn de geldmarkt, de arbeidsmarkt en de huizenmarkt. Op de markt komt de prijs onder invloed van vraag en aanbod tot stand. Ieder product heeft zijn eigen afzetmarkt. Als je een melkveebedrijf hebt, dan is jouw markt de zuivelmarkt. Zo kun je voor ieder product de eigen afzetmarkt benoemen. Iedere ondernemer moet weten in welke marktform hij werkt.

Een *marktform* is gekenmerkt door een aantal factoren.

- Het aantal aanbieders op de markt. Dit kunnen er een, enkele of heel veel zijn.
- Het feit of het aanbod homogeen of heterogeen is. Het aanbod is homogeen als het gaat om één product. Het is heterogeen als het aanbod uit meerdere producten bestaat.

Als je de markt met behulp van deze factoren indeelt, kom je tot zes verschillende combinaties. In de praktijk maakt het bij één aanbieder niet uit of het om een homogeen of een heterogeen product gaat. Er blijven dus vijf marktvormen over.

Fig. 2.1
Een overzicht van de
marktvormen.

Aantal aanbieders	Type product	
	Heterogeen product	Homogeen product
één	Monopolie (1)	
enkelen	Heterogene oligopolie (2)	Homogene oligopolie (2)
velen	Monopolistische concurrentie (3)	Volledige mededinging (4)

Monopolie (1)

Een marktform die door één aanbieder wordt beheerst, noem je een monopolie. In principe is het voor anderen niet mogelijk de markt van een monopolist te betreden. Zo'n zuivere vorm van monopolie kom je in de praktijk nauwelijks tegen. De overheid bevordert de concurrentie tussen bedrijven. De Nederlandse Mededinging Autoriteit (NMa) en de Europese overheid zien hierop toe en gaan concurrentievervalsing tegen.

Oligopolie (2)

Bij een oligopolie is er sprake van een klein aantal grote aanbieders. Als de producten onderling niet of nauwelijks verschillen, spreek je van een homogene oligopolie. Een voorbeeld van zo'n markt is de benzinemarkt.

In een heterogene oligopolie zijn ook maar enkele aanbieders actief. Alleen de producten verschillen onderling. Concurrentie vindt zo min mogelijk via de prijs plaats. De aanbieder probeert zich op een andere manier te onderscheiden. Bijvoorbeeld door verbeteringen aan het product of door een betere service probeert de aanbieder de voorkeur van de klant te winnen.

Een voorbeeld van heterogene oligopolie is de markt voor landbouwwerktuigen of wasmiddelen. Deze marktform komt veel voor.

Monopolistische concurrentie (3)

In een situatie van monopolistische concurrentie zijn ook meer aanbieders actief. De producten die ze aanbieden zijn weliswaar gelijk, maar ondanks dat zijn de aanbieders er in geslaagd een zodanige voorkeur voor hun product of merk op te bouwen, dat elke aanbieder een monopolist is. Er zijn bijvoorbeeld veel aanbieders van whisky, maar er is maar één Ballantines. Het gaat om verschil in exclusiviteit.

Volledige mededinging (4)

Bij volledige mededinging is sprake van een groot aantal aanbieders en een homogeen product. De producten van de verschillende aanbieders onderscheiden zich nauwelijks van elkaar.

Een voorbeeld van volledige mededinging is de markt voor aardappels. Er zijn veel telers die hun aardappels aanbieden, maar er is binnen een bepaald ras nauwelijks onderscheid tussen de aardappelen van akkerbouwer A of B. Belangrijk is dat de individuele akkerbouwer nauwelijks invloed heeft op de uiteindelijke marktprijs. Wel is hij in staat door zelf het product op te slaan een gunstig verkooptijdstip af te wachten. De marktform, die op volledige mededinging berust komt niet voor.

Vragen 2.1

- Tot welk type product behoort de melk, die een melkveebedrijf produceert?
- In welke marktform is de melkveehouder actief?
- Tot welk type product behoren pootaardappelen?
- Levert de teler van rozen in Kenia, die dagelijks naar een Nederlandse veiling exporteert, aan dezelfde marktform als een melkveehouder?
- De NMa gaat concurrentievervalsing tegen. Geef hier een voorbeeld van.

2.2 Prijsbepaling

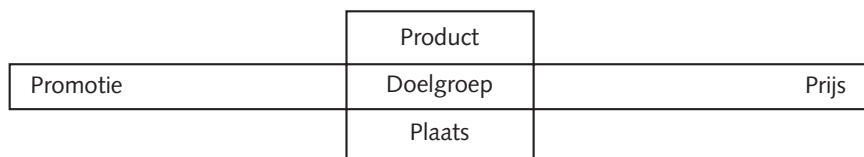
Hiervoor zag je welke invloed de marktform kan hebben op de prijs die een ondernemer voor zijn product krijgt. De ondernemer moet een minimale prijs ontvangen voor zijn product om zijn kosten te dekken. Daarnaast moet hij ook kunnen concurreren in de markt.

Marketingmix

De peiler onder het vakgebied marketing is de marketingmix. Dit zijn de vier P's. Deze staan voor product, prijs, plaats en promotie.

Welk product biedt je aan? Tegen welke prijs? Waar bied je het product aan? Hoe vindt de promotie plaats? De marketingmix is van groot belang. Product en prijs zijn duidelijk, plaats heeft te maken met de plek waar het product verkocht wordt. In het onderdeel promotie leg je alles vast rond reclame en service. Het prijsbeleid moet worden afgestemd met de andere drie P's.

Fig. 2.2
In de marketingmix draait alles rond de doelgroep.



Sommige ondernemers kunnen de verkoopprijs van de ene op de andere dag aanpassen. Dit is afhankelijk van de marktform.

Bij volledige mededinging, zoals dat in de land- en tuinbouw het geval is, wordt de prijs door de markt bepaald. Alle bedrijven in de land- en tuinbouw zijn echter uniek, geen enkel bedrijf is hetzelfde. Door de verschillen tussen de bedrijven, zie je juist dat er verschillen in financieel resultaat ontstaan.

Een voorbeeld van de marketingmix, gezien door de ogen van de consument.

Voorbeeld

Als je vaak vlees bij de poelier koopt, dan is de prijs voor jou misschien minder belangrijk. Je hecht meer waarde aan kwaliteit, service, een prettige sfeer, het uitgebreide assortiment enzovoort. De prijs is dan niet meer het belangrijkste uit de marketingmix. Ga je echter naar een discounter, zoals ALDI of LiDL, dan is de prijs een wezenlijk onderdeel van de marketingmix. Zij hanteren lage prijzen en hebben een heel ander imago.

Met de prijs kun je variëren. Door de verkoopprijs van een product te verhogen, kan de winst stijgen. Door de prijs te verlagen, kan de omzet stijgen. Met opzet is hier

het woord kan gebruikt. Of dit altijd zo is, hangt namelijk af van het product waar het om gaat.

Want eet je meer aardappels of drink je meer melk als de prijs ervan een stuk lager zou zijn? Wat gebeurt er met de verkoop van videorecorders, als de prijs verdubbeld zou worden?

prijselasticiteit Zo zijn er veel voorbeelden te noemen, waaruit blijkt dat een prijsverlaging niet vanzelf tot een stijging van de omzet leidt en een prijsverhoging niet tot een omzetsdaling. De relatie tussen de hoeveelheid verkocht product en de prijs noemen we de *prijselasticiteit*. Als er sprake is van een hoge prijselasticiteit stijgt de omzet als gevolg van een lagere prijs. Een product als aardappelen of suiker hebben een lage prijselasticiteit.

Prijstelling

De marktform is bepalend voor het bepalen van de verkoopprijs, de prijsstelling. In een markt van volledige mededinging heeft de producent geen invloed op de prijs. Denk aan de markt van de primaire land- en tuinbouwproducten. Dit zijn de producten afkomstig van het agrarisch bedrijf. Een hovenier kan wel zelf tot op zekere hoogte zijn verkoopprijs bepalen.

Bij het bepalen van de verkoopprijs spelen drie factoren een belangrijke rol. Dit zijn de marktform, de concurrentie en de consument.

- Is de consument bereid een bepaalde prijs te betalen? Dit is de vraaggerichte prijsstelling.
- Hoe is de prijspolitiek van de concurrerende bedrijven? Dit is de concurrentiegerichte prijsstelling.
- Hoe is de kostenopbouw binnen het bedrijf? Dit is de kostengerichte prijsstelling.

Vraaggerichte prijsstelling

De vraaggerichte prijsstelling heeft betrekking op de bereidheid van de consument om een bepaalde prijs te betalen. De ondernemer schat in welke prijs de consument voor een bepaald product in een bepaald bedrijf wil betalen. Dit systeem is eenvoudig aan te duiden met 'kijken wat de markt kan verdragen'. Dit kan het uitgangspunt zijn voor een monopolist. Hij moet dan echter steeds naar de omzet kijken, die daarmee wordt gerealiseerd. De kans op concurrentie is natuurlijk groot. Een concurrent kan met lagere prijzen gaan werken.

Concurrentiegerichte prijsstelling

Bij de concurrentiegerichte prijsstelling let je op de omgeving van het bedrijf. Je houdt rekening met de aanwezige concurrentie. Er zijn vier mogelijkheden om je op de concurrentie te richten.

Het gaat om:

- put-out pricing;
- stay-out pricing;
- me-too pricing;
- premium-pricing.

<i>put-out pricing</i>	Bij <i>put-out pricing</i> wordt een product tegen dumprijzen in de markt gezet om zeker te weten dat de partij verkocht wordt.
<i>stay-out pricing</i>	Op de tweede plaats kan de prijs bewust iets lager worden vastgesteld dan die van de concurrenten. Dit noem je <i>stay-out pricing</i> . Concurrenten worden hierdoor afgeschrikt. Je kunt dan doorgroeien tot marktleider in een bepaald gebied voor een bepaald product. Je probeert je huidige concurrenten uit de markt te prijzen. De verkoopprijs van je product wordt dan vaak zo laag gesteld, dat je met verlies verkoopt. Als dit verlies op een andere manier kan worden opgevangen, kan de concurrentie van de markt afgedrukt worden.
<i>me-too pricing</i>	Een derde manier van concurrentiegerichte prijsstelling is, dat je de prijs bewust gelijk houdt aan die van de concurrent. Dit noem je <i>me-too pricing</i> . Er is dan geen sprake van prijsconcurrentie. Dit betekent dat het toepassen van andere marketinginstrumenten voor dezelfde of een grotere omzet moeten zorgen. De prijs wordt vastgesteld op het niveau dat door de grootste aanbieder, de prijsleider, wordt gehanteerd. Er is meestal sprake van behoorlijk stabiele prijzen. Als een van de marktpartijen de prijs aanpast volgen de anderen binnen korte termijn.
<i>premium-pricing</i>	De vierde manier om je te richten op de concurrentie is de prijzen hoger te stellen dan de concurrentie. Dit noem je <i>premium-pricing</i> . Je ziet dit bij hele dure artikelen, waarvan de hoge prijs niet gerechtvaardigd wordt door hoge kosten. De toekomstige bezitter van het artikel laat zien dat hij in staat is zo'n duur artikel te betalen. Het is statusverhogend. Zou de prijs van zo'n artikel lager zijn, dan wordt er minder van verkocht. Soms geldt 'Hoe duurder, hoe beter'.

Kostengerichte prijsstelling

Bij de kostengerichte prijsstelling gaat de ondernemer bij het bepalen van de verkoopprijs uit van de kosten, die hij moet maken voor de productie. Voor een detailhandel, waar het product niet van aard veranderd, is de inkoop natuurlijk de belangrijkste kostenpost. De kostengerichte prijsstelling wordt veel toegepast. Ze wordt ook wel de opslagmethode genoemd. Op de inkoopprijs van de detailhandel, bijvoorbeeld een dierenspecialzaak, komt een percentage als opslag.
Er zijn twee opslagmethoden, namelijk de uniforme en de variabele opslagmethode.

uniforme opslagmethode Bij de *uniforme opslagmethode* zet je op de inkoopprijs van een product één vaste opslag om de overige kosten te dekken. Deze overige kosten zijn in de detailhandel onder andere de huur van de winkelruimte, de personeelskosten, de opslagkosten, en verzekeringen. De hoogte van de opslag is per bedrijfstak verschillend. Deze kostprijs-plus-methode wordt heel veel toegepast. Het is een veilige methode, omdat het vermijden van verliezen voorop staat. Een kledingzaak heeft bijvoorbeeld heel andere marges dan een supermarkt, een tankstation, een timmerbedrijf of een veehandel.

Bij een hoge omzet en een hoge omzetsnelheid en lage overige kosten kan de opslag klein zijn, denk aan de handel in vee of een mengvoederbedrijf. Het voordeel van deze methode is dat zij eenvoudig toe te passen is. Het nadeel ervan is dat er één percentage wordt gebruikt voor alle artikelen, ook al zijn de kosten per artikel in de praktijk niet hetzelfde.

variabele opslagmethode

Bij de *variabele opslagmethode* berekent men de kosten per product, per artikel of per artikelgroep. Deze zijn een onderdeel van de berekening van de totale kosten, die uiteindelijk de basis zijn voor de prijsstelling.

ABC-analyse

De ABC-analyse is een manier om artikelen in de detailhandel in te delen. Artikelen kun je beoordelen op de snelheid waarmee je ze verkoopt en op de winstmarge, die je per artikel berekend hebt. Elke ondernemer weet dat hij producten in zijn assortiment heeft die snel verkopen en minder snel.

Het assortiment kan dan ook onderverdeeld worden in veel, middelmatig en weinig gevraagde artikelen. Dit is de basis van de ABC-analyse. Het assortiment wordt verdeeld in A-, B- en C producten.

De A-producten zijn de producten met een groot aandeel in de omzet. Het gaat vaak om een klein percentage van het totale assortiment. Hier gaat de 20-80 regel van de Italiaanse filosoof Vilfredo Pareto op. Het verschijnsel dat 20% verantwoordelijk is voor 80% van de gevolgen is door Pareto beschreven. Deze regel blijkt in heel veel situaties toepasbaar. Aan 20% van je vrienden of vriendinnen besteed je bijvoorbeeld 80% van je tijd.

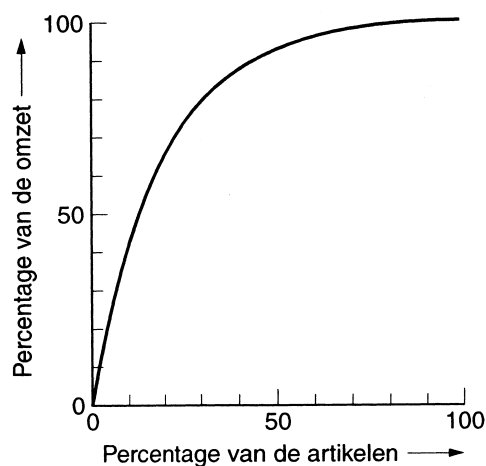
In dit geval betekent het dat 20% van de artikelen uit het assortiment zorgt voor 80% van de omzet.

De B-producten zijn de goederen van de middengroep. C-producten zijn goederen met een klein aandeel in de omzet. In het algemeen is dat minder dan 10% van de omzet. Deze artikelen vormen in aantal wel het hoogste percentage van het artikelenbestand.

A-, B- en C-producten zijn tot elkaar veroordeeld. Je zult ze altijd in een winkel aantreffen. Als je geen C-producten meer in je assortiment hebt kom je niet meer tegemoet aan de wensen van de consument. Er vindt een herverdeling plaats binnen de A- en B-producten, zodat er weer een ABC verdeling is. De ABC-analyse is ook voor een diereenspecialzaak van toepassing.

Fig. 2.3

Met behulp van de ABC-analyse zie je dat er artikelen zijn met een groot aandeel in de omzet, dat er een middengroep is en dat er een groep is met een lage omzet.



2.3 Terugverdienen via de prijs

Stel je hebt een belangrijke investering in je bedrijf gedaan. Deze moet natuurlijk terugverdiend worden. Dit betekent dat de opbrengsten zo moeten zijn dat dit binnen een bepaalde termijn gebeurd is. De investering, bijvoorbeeld een nieuw winkelpand of een nieuw werktuig is te zijner tijd ook weer versleten of uit de tijd. Om te kijken of een investering verantwoord is, zijn er twee methoden, namelijk de terugverdientijd en de extra opbrengsten in vergelijking met de extra kosten.

Terugverdientijd

De terugverdientijd is het aantal periodes (meestal jaren) dat nodig is om de huidige uitgaven voor de investering terug te verdienen via de ontvangsten, die uit de investering voortvloeien. Dit is dus een heel eenvoudige methode.

Een voorbeeld van de terugverdientijd:

Er is een investering van € 1.500.000 gedaan.

De ontvangsten door deze investering in de jaren na de investering zijn als volgt:

- na 1 jaar € 300.000;
- na 2 jaar € 600.000;
- na 3 jaar € 900.000;
- na 4 jaar € 1.200.000;
- na 5 jaar € 1.500.000.

De terugverdientijd is dus vijf jaar. De optelsom van de extra ontvangsten is na vijf jaar gelijk aan het investeringsbedrag.

Deze methode is erg eenvoudig. Je houdt geen rekening met de rente over de investering. Je hebt de investering al enige jaren geleden gedaan, je moet eigenlijk meer terugverdienen. Het tweede waar je geen rekening mee houdt zijn de ontvangsten na de periode van vijf jaar. Terugverdienen doe je in de terugverdientijd, pas echt verdienen doe je in de periode na de terugverdientijd. In dit voorbeeld dus na vijf jaar.

Extra opbrengsten in vergelijking met de extra kosten

Een investering brengt kosten met zich mee. Stel je voor dat de investering, bijvoorbeeld in een winkelpand, na twintig jaar is versleten en weer moet worden vervangen. Dit stel je vast op het moment van investeren, dus vooraf. Het eerste wat je doet is het spreiden van de uitgaven van de investering over de twintig jaar. Dit noem je *afschrijven*. Het gaat weer om een investering van € 1.500.000.

De afschrijving per jaar is dus $€ 1.500.000 / 20 = € 75.000$.

Bij deze methode houdt je ook rekening met de rente. Over de periode van twintig jaar is het gemiddeld geïnvesteerd bedrag $€ 1.500.000 / 2 = € 75000$. Door de afschrijving daalt de waarde van de investering tot € 0.

De rente bedraagt 5%. De gemiddelde rente per jaar is 5% over een bedrag van € 750.000. Dit wordt een bedrag van € 37.500.

Afschrijving en rente zijn dus samen € 112.500. Daarnaast zijn er nog de onderhoudskosten van de investering.

Dit bedrag moet door de extra ontvangsten worden opgevangen. Alles wat meer binnenkomt is voordeel voor de ondernemer. Met de bepaling van de hoogte van de verkoopprijs moet hij hiermee rekening houden.

- Vragen 2.2**
- a Op een ijsboerderij wordt een omzet gerealiseerd van € 60.000 per jaar. Na een prijsstijging van 10% stijgt de omzet naar € 63.000. Bereken hoe de verandering van de verkochte hoeveelheid is geweest in procenten.
Is het nog verantwoord om de prijzen verder te laten stijgen?
 - b Bedenk een voorbeeld van een product, dat eerst door een bedrijf succesvol op de markt werd gezet, maar waarvan later de productie werd overgenomen door anderen.
 - c Noem een voorbeeld van put-out pricing.
 - d Noem een voorbeeld van premium-pricing.
 - e De kostengerichte prijsstelling wordt veel toegepast. Waaraan moet je heel veel aandacht besteden als er sprake is van veel concurrentie?
 - f Op een manege wordt een nieuwe rijhal gebouwd voor een bedrag van € 324.000. De kosten hiervan moeten door de opbrengsten goedge maakt worden.
Bereken de kosten per jaar, die deze investering met zich meebrengt bij een rentepercentage van 5%, een afschrijving over 25 jaar en een onderhoudspercentage van 1%.

2.4 Afsluiting

Het bepalen van de opbrengstprijzen voor een product is niet eenvoudig. Voor een bedrijf in de land- en tuinbouw komt het bepalen van de opbrengstprijzen door de boer nauwelijks voor. De markt schrijft de prijs voor. Dit komt door de marktvorm waaraan het boerenbedrijf zijn producten levert. Hierdoor is een beïnvloeding van de opbrengstprijzen bijna niet mogelijk.

Er zijn ook andere marktvormen, zoals monopolie of oligopolie. Hier kan de aanbieder vaak wel de prijs bepalen. Een manege of een dierenspecialzaak kan afhankelijk van de concurrentie en de ligging, de verkoopprijs zelf voor een deel bepalen.

Hiervoor is een aantal systemen, die in de toekomst voor een aantal producten van de land- en tuinbouwbedrijven ook van toepassing kunnen zijn. Je levert de melk aan de coöperatie en moet de prijs afwachten, de prijs op je boerencamping kun je zelf bepalen.

3 Opbrengsten en bedrijfsvoering

Oriëntatie

De *opbrengsten* zijn voor een ondernemer erg belangrijk. Zonder opbrengsten is er geen inkomen. In de land- en tuinbouw, maar ook in de andere bedrijfstakken zoals de detailhandel en de hoveniersbedrijven, kun je hoge of lage opbrengsten hebben. De markt speelt hierbij een grote rol. Maar ook de ondernemer zelf kan er veel aan doen om de opbrengsten zo gunstig mogelijk te laten zijn.

Uit vergelijkingen van bedrijven kun je veel leren. Als je bedrijven kent in de land- en tuinbouw of je komt zelf van een bedrijf, dan weet je dat er grote verschillen zijn. Deze zijn er niet alleen in de manier waarop een en ander wordt aangepakt, maar ook in financieel resultaat. Dit geldt voor alle bedrijven, niet alleen voor de land- en tuinbouw.

De conclusies uit een bedrijfsvergelijking zijn vaak verrassend en zeer waardevol voor het verbeteren van de bedrijfsvoering op het bedrijf.

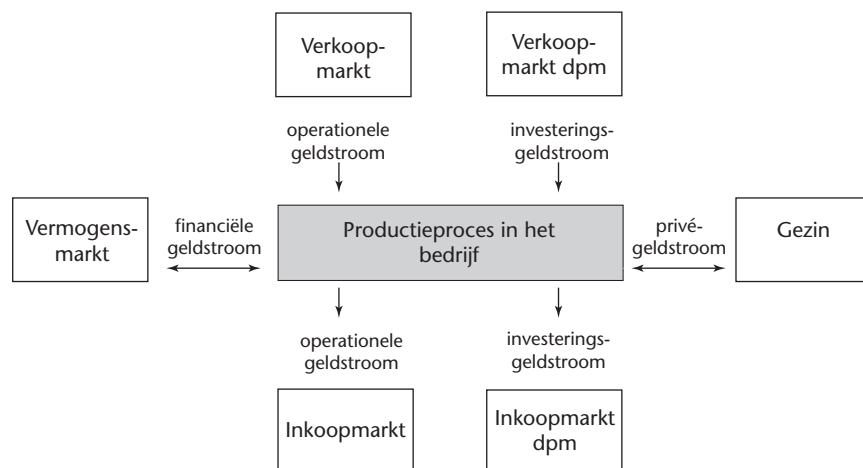
3.1 De geldstromen binnen een bedrijf

Als je een bedrijf bekijkt zie je allerlei transport. Er komen grondstoffen naar het bedrijf toe, er is afvoer van producten of er komt een nieuw werktuig naar het bedrijf. Het gezin koopt in bij de supermarkt. Dit zijn allemaal voorbeelden van transport.

Door al deze activiteiten ontstaan er geldstromen binnen het bedrijf. In totaal gaat het om vier *geldstromen*.

vier geldstromen

Fig. 3.1
De geldstromen in een familiebedrijf.



De *operationele geldstroom* heeft te maken met bedrijfsontvangsten en bedrijfsuitgaven. Deze hebben te maken met het primaire bedrijfsproces. Voorbeeld is de aankoop van plantmateriaal (bloemkoolplanten) en de verkoop van het product (bloemkool). De planten koop je in op de inkoopmarkt, de bloemkolen verkoop je op de verkoopmarkt. Voor een winkel de inkoop en de verkoop.

De *investeringsgeldstroom* is ook erg belangrijk. Het gaat dan om geld dat je uitgeeft aan investeringen op de inkoopmarkt voor *duurzame productiemiddelen* (dpm). Duurzame productiemiddelen gaan gedurende een langere tijd binnen het bedrijf mee, denk aan machines, gebouwen, installaties en dergelijke. Als je iets inruilt of bijvoorbeeld een machine verkoopt, dan doe je dat op de verkoopmarkt voor dpm's. Tegenover duurzame productiemiddelen staan *vlottende productiemiddelen*. Deze laatste worden direct bewerkt of weer verkocht. Voor een winkel zijn de vlottende productiemiddelen de aankoop. De duurzame productiemiddelen zitten in het winkelpand en in de bedrijfsauto.

De *financiële geldstroom* heeft te maken met de financiering van het bedrijf. Om te voorzien in de behoefte aan geld op het bedrijf, ga je geld lenen bij de bank. Dit geld komt naar het bedrijf om daarna weer aan een investering uitgegeven te worden. Als je aflost, zie je de omgekeerde geldstroom.

Voor het familiebedrijf kennen we ook nog de privé-geldstroom. Hierin staan de privé-ontvangsten tegenover de privé-uitgaven. In het familiebedrijf maakt de privé-geldstroom een onderdeel uit van de totale geldstroom op het bedrijf. Als het bedrijf een medewerker in dienst heeft, dan zijn de gezinsuitgaven en -inkomsten van die medewerker natuurlijk geen onderdeel van de geldstromen op het bedrijf.

Vragen 3.1 Geef van de volgende uitgaven of inkomsten aan onder welke van de vier typen geldstroom ze thuishoren. Het gaat steeds maar om één geldstroom.

- a Betalen van de rekening voor kunstmest.
- b Het ontvangen van het geld voor het leveren van vee.
- c Het betalen van een nieuwe trekker.
- d Het betalen van de rente over een lening.
- e Het betalen van de aflossing van een lening.
- f Het ontvangen van kinderbijslag.
- g Het betalen van een nieuwe fiets voor de dochter des huizes.
- h Het afsluiten van een nieuwe lening.
- i Het ontvangen van het geld voor geleverde suikerbieten.
- j Het betalen van de rekening van de loonwerker.

3.2 Beïnvloeding van de opbrengst

Als ondernemer stel je eisen aan de hoogte van de opbrengsten uit je bedrijf. Dit hangt af van de hoeveelheid, dus het aantal tonnen product dat je verkoopt en de prijs, die je voor het product ontvangt.

We hebben het nu over de operationele geldstroom, die het gevolg is van het productieproces op het bedrijf. Het productieproces is hier de teelt van de akkerbouwgewassen, maar het kan ook het houden van de melkkoeien, de teelt van paprika's, het verzorgen van tuinen of de verkoop van boerderij-ijs zijn.

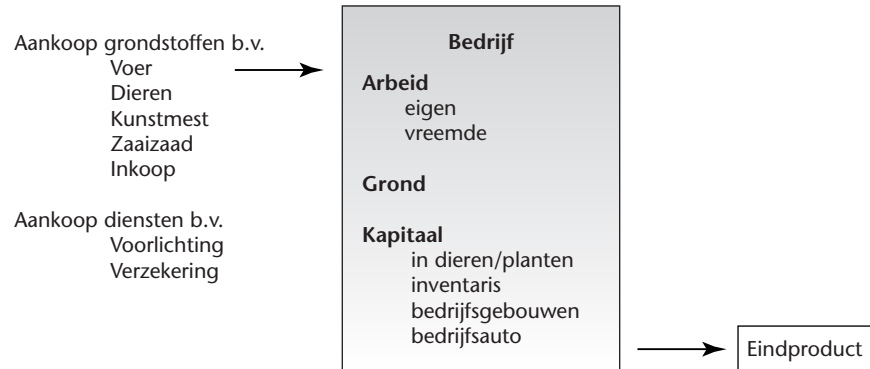
Opbrengsten

Hoe ontstaat opbrengst? Dit gebeurt door in het bedrijf grondstoffen en diensten, die je van buiten aankoopt, te gebruiken in het productieproces. Uiteindelijk levert dit een product op.

Grondstoffen zijn bijvoorbeeld zaaizaad, veevoer, kunstmest, gewasbeschermingsmiddelen, biggen, de aankoop van een winkel. *Diensten* zijn voorlichting, verzekering en dergelijke.

In het bedrijf zelf zie je de zogenaamde *productiefactoren*. Deze heb je nodig om de productie mogelijk te maken. Voor de land- en tuinbouw gaat het over arbeid, grond en kapitaal. Voor andere bedrijven speelt de grond geen rol als productiefactor.

Fig. 3.2
Het bedrijf en het bedrijfsproces.



Door de verkoop van het eindproduct ontstaan de opbrengsten. Het begrip *omzet* hangt hier in sterke mate mee samen.

Definitie van omzet

Omzet zijn de ontvangsten voor je producten in een bepaalde periode.

Voorbeeld

Op een melkveebedrijf is de gemiddelde uitbetalingsprijs in een jaar € 36,93 per 100 kilogram melk. In totaal is er melkgeld binnengekomen van 794.209 kg melk. De omzet over dat jaar is dus $7.942,09 \times € 36,93 = € 293.301,38$.

Voorbeeld

Op een akkerbouwbedrijf wordt van de aardappeloogst van 2002 voor een bedrag van € 76.145 verkocht in het jaar 2003. Dit bedrag hoort bij de omzet van het jaar 2003.

Met deze twee voorbeelden wordt ook het verschil tussen de begrippen omzet en opbrengsten duidelijk. De omzet is het geld, dat je binnenkrijgt. Bij de opbrengsten kijk je naar de periode waarin deze opbrengsten ontstaan zijn, bijvoorbeeld een boekjaar.

De melkveehouder heeft in het begin van het jaar nog melkgeld ontvangen van melk, die van het voorgaande jaar is. Aan het einde van het jaar is het juist omgekeerd. De akkerbouwer krijgt zijn geld een jaar later. Hij heeft zijn product bijna een jaar lang in opslag gehad.

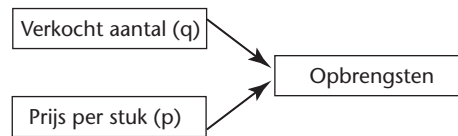
Definitie van opbrengsten

Opbrengsten zijn de in geld uitgedrukte resultaten van een bedrijf, die aan een bepaalde periode toegerekend kunnen worden.

De opbrengsten moeten we dus toerekenen aan een bepaalde periode. Waardoor worden de opbrengsten beïnvloed?

Het gaat om de prijs maal de hoeveelheid. In economische termen spreken we van p voor prijs en q voor quantum. Opbrengsten is dus $p \times q$.

Fig. 3.3
Prijs maal hoeveelheid
zijn de opbrengsten.



Hoe kan de ondernemer het verkochte aantal of de prijs per stuk vergroten? Dit heeft invloed op de winstgevendheid van een bedrijf.

Twee voorbeelden geven het antwoord.

Voorbeelden

Een melkveehouder is in staat door een iets andere voeding aan de koeien te geven het eiwitgehalte in de melk te verhogen. Hij zal daardoor een hogere melkprijs per kilogram melk ontvangen. De melkprijs kan echter ook veranderen doordat de marktprijs verandert. De vraag naar kaas kan sterk toenemen, daardoor stijgt de eiwitprijs en daardoor weer de melkprijs. De melkveehouder heeft daar geen invloed op.

Op het akkerbouwbedrijf kan de ondernemer de hoeveelheid aardappelen beïnvloeden door een andere bemesting of een ander systeem van gewasbescherming. Maar de oogst kan ook een heel stuk minder zijn door een nat seizoen. En daar heeft hij geen invloed op.

De ondernemer kan zelf de hoeveelheid en prijs maar voor een beperkt gedeelte beïnvloeden. Voor een ander gedeelte loopt hij risico's, waar hij geen invloed op kan uitoefenen.

Tactische planning

Door veranderingen in de bedrijfsvoering probeer je de opbrengst te verhogen. De bedrijfsvoering bestaat uit het dagelijkse werk op het bedrijf en de methodes die je in het bedrijf toepast. Het bemesten van de grond behoort tot het dagelijkse werk, maar dit kun je op verschillende manieren doen. Dit noemen we de tactische planning. Je verhoogt bijvoorbeeld de kunstmestgift per hectare en hoopt zo op een beter eindproduct op een verhoging van de opbrengst per hectare. Je verandert iets in de manier van melken, je verandert de opstelling in de winkel, je gaat op een andere manier reclame maken enzovoort. In een akkerbouwbedrijf verander je het systeem van bewaren, je sorteert de aardappelen op een andere manier, zodat je een betere kwaliteit overhoudt. Hoe je dit doet, valt onder de kwaliteit van het dagelijkse werk.

De opbrengsten op een bedrijf bestaan uit de hoeveelheid (q) en de opbrengstprijs (p). Beiden kun je als ondernemer maar gedeeltelijk beïnvloeden door de bedrijfsvoering. De opbrengstprijs in de land- en tuinbouw wordt helemaal door de markt bepaald. Door een betere kwaliteit aan te bieden kan de ondernemer een hogere prijs per stuk krijgen.

Vragen 3.2

- a In de definitie van opbrengsten zijn twee elementen opgenomen, die van belang zijn. Welke twee elementen zijn dit?
- b Omzet is meestal hetzelfde als opbrengst.
Geef een voorbeeld van een akkerbouwbedrijf waarbij de omzet hetzelfde is als de opbrengst.
- c Een melkveehouder is in staat door een andere voeding de gemiddelde opbrengstprijs per geleverde kilogram melk met € 0,012 te verhogen.
Bereken de toename van de opbrengst bij een geproduceerde hoeveelheid van 575.000 kg.
Hoeveel mag de krachtvoerprijs per kilogram hoger zijn bij een krachtvoergift van 27 kilogram per 100 kg melk om toch nog voordeel te hebben?
- d Bij een hogere opbrengst in kilogram per hectare in de aardappelteelt neemt het saldo toe. Het saldo is het verschil tussen de opbrengsten en de kosten, die rechtstreeks met de teelt te maken hebben.
Waardoor ontstaat dit hogere saldo? Noem twee factoren.
Noem twee kostenposten, die rechtstreeks met de teelt van aardappelen samenhangen.

3.3 Voorraden en vorderingen

Omzet is dus de geldstroom, die het bedrijf binnenkomt binnen een bepaalde tijd. Bij het berekenen van de opbrengsten neem je als uitgangspunt het tijdstip waarop de opbrengsten zijn ontstaan.

Het verschil tussen het begrip omzet en opbrengsten wordt gevormd door de voorraden en vorderingen op het einde of het begin van de periode.

Er zijn verschillende manieren in de financiële administratie, waarop je met de voorraden en de vorderingen kan omgaan. Er zijn twee typen financiële administratie, namelijk de fiscale en de bedrijfseconomische administratie. Voor de *fiscale administratie* zijn andere uitgangspunten dan voor de *bedrijfseconomische administratie*.

toerekeningsbeginsel

Voor de opstelling van het fiscale en het bedrijfseconomische jaarverslag is een uitgangspunt erg belangrijk. Dit is het *toerekeningsbeginsel*. Voor de fiscale boekhouding ligt dit vast in het Nieuw burgerlijk wetboek. Het houdt in dat uitgaven en ontvangsten moeten worden toegerekend aan de periode, waarin de oorzaak van de uitgaven en ontvangsten ligt.

Het toerekeningsbeginsel heeft belangrijke gevolgen voor de opzet van de fiscale winst- en verliesrekening. Naast de balans is dit het belangrijkste gedeelte van het fiscaal verslag.

Voorbeeld

Een bedrijf heeft in januari van het boekjaar 2002:

- € 21.000 aan vorderingen;
- een voorraad aan eindproducten ter waarde van € 2.000. De inkomsten vinden daadwerkelijk in het jaar 2002 plaats. Als opbrengst moeten ze echter toegerekend worden aan het jaar 2001.

Hetzelfde bedrijf heeft in december 2002 van het boekjaar 2002:

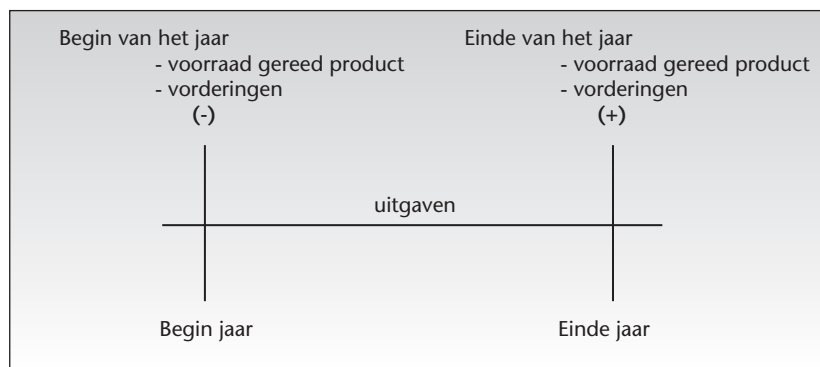
- € 15.000 aan vorderingen;
- een voorraad eindproducten ter waarde van € 10.000. Beiden worden bij de opbrengsten van het jaar 2002 geteld, hoewel ze nog niet ontvangen zijn.

boekjaar Het traditionele *boekjaar* op de land- en tuinbouwbedrijven loopt van 1 mei tot 1 mei. Dit heeft te maken met het feit dat er gedurende die tijd maar weinig voorraden op de bedrijven zijn. Om aan te sluiten bij de rest van de bedrijven gaat men steeds meer over naar het kalenderjaar als boekjaar. De voorraden op 1 mei worden steeds minder van belang.

Alle andere bedrijven hebben dus een boekjaar van 1 januari tot 1 januari. Schematisch kan een en ander als volgt weergegeven worden.

Opbrengstberekening

Fig. 3.4
Voorraad en vordering.



De voorraden en de vorderingen aan het begin van het jaar rekenen we als opbrengst bij het voorgaande jaar en komen dus in mindering op de inkomsten van dit jaar, vandaar het minteken. De voorraden en vorderingen op de einddatum, die we nog binnen moeten krijgen, rekenen we bij de opbrengsten van dit jaar, vandaar de plus.

Vragen 3.3

- a Op 1 januari van 2002 moest een melkveehouder nog € 7.200 aan melkgeld ontvangen over het jaar 2001. Ook was er nog melk in de tank voor een waarde van € 825. Op het einde van het jaar 2002 was er een waarde aan melk in de tank van € 600. In 2003 moest er nog € 5.500 aan melkgeld ontvangen worden. In totaal werd in 2002 voor een bedrag van € 181.512 aan melkgeld ontvangen. Bereken de opbrengst aan melkgeld over het jaar 2002.

- b Een akkerbouwer teelde in 2002 15 hectare zetmeelaardappelen. De opbrengst is € 46,50 per ton. Er is een gemiddelde opbrengst van 48,5 ton per hectare. Dit is het uitbetalingsgewicht.
Na 1 januari van het jaar wordt uit de voorraad van het vorig jaar nog voor een bedrag van € 8.544 verkocht. Aan het einde van het jaar is er nog een voorraad ter waarde van € 15.400. Van leveringen aan het einde van het jaar moet nog een bedrag van € 3.200 ontvangen worden.
Bereken de omzet van de aardappelteelt in het jaar 2002.
- c Geef van elk van de volgende voorbeelden aan of ze wel of niet behoren tot de opbrengsten van dat jaar.

verkoop van graanvoorraad afgelopen boekjaar	€ 18.500
ontvangen melkgeld afgelopen boekjaar	€ 23.500
opbrengst uit verkoop werktuig in hetzelfde boekjaar	€ 35.000
ontvangen kinderbijslag	€ 2.200
overboeking geleend geld door de bank	€ 25.000

3.4 Opbrengsten vergelijken in voorbeelden

Een *bedrijfsvergelijking* kan zowel intern als extern zijn. Voor de beoordeling van bedrijfsresultaten in het algemeen maak je gebruik van verhoudingscijfers. Deze noemen we *kengetallen* of *ratios*.

Van deze twee wordt het begrip kengetal het meest gebruikt. Als je bijvoorbeeld per 10 euro geïnvesteerd vermogen een winst hebt van 30 eurocent, dan heb je een rendement op het vermogen van 3%.

Andere voorbeelden van kengetallen zijn het saldo per uur voor de teelt van een akkerbouwgewas, dit is bijvoorbeeld 18 euro per uur.

In de melkveehouderij is het krachtvoerverbruik per 100 kilogram geproduceerde melk bijvoorbeeld 24 kilogram.

Dit zijn allemaal kengetallen. Een cijfer wordt bekeken in relatie tot een ander cijfer, op deze manier krijg je een veel betere indruk van de betekenis van cijfers. Wat zegt het als iemand je vertelt dat je 200 euro verdient? Niets. Maar als je weet dat dit per uur is gedurende een bepaalde periode, krijgt het getal een heel andere dimensie.

Je kunt de kengetallen van een bedrijf op twee manieren met elkaar vergelijken. Namelijk met de gegevens van het bedrijf uit het verleden of met de gegevens van andere bedrijven.

interne of externe bedrijfsvergelijking Dit is de *interne of externe bedrijfsvergelijking*.

Er is nog een derde mogelijkheid, namelijk de vergelijking met een norm of doelstelling die voor het bedrijf geformuleerd is. Deze manier hoort ook tot de interne bedrijfsvergelijking.

Bedrijfsvergelijking levert waardevolle informatie op. Op basis van de informatie kan de bedrijfsvoering aangepast worden. Ook voor de sector als geheel zijn de gegevens van de bedrijven waardevol. Je kunt dan als ondernemer de algemene ontwikkeling in de sector volgen en kijken of je daar als bedrijf van afwijkt.

Voorbeeld 1

Het geïnvesteerd vermogen op de bedrijven A en B, allebei in de akkerbouw, is gelijk.

	winst in 2001	winst in 2002
Bedrijf A	€ 22.750	€ 22.750
Bedrijf B	€ 26.000	€ 26.600

Op het eerste gezicht is bedrijf B het meest winstgevende bedrijf. Maar je moet verder kijken dan alleen naar deze cijfers. Je kijkt ook naar de afschrijvingen die op de bedrijven zijn geweest in de twee jaar. Op bedrijf A kan een ander en sneller afschrijfsysteem over de investeringen zijn geweest dan op bedrijf B.

Als op bedrijf A productierechten zijn aangekocht, kunnen ze in deze twee jaar een verhoging van de afschrijvingen veroorzaken, waardoor de winst lager is. Om de beide bedrijven goed te kunnen vergelijken moet je dus weten welke investeringen er de afgelopen jaren hebben plaatsgevonden.

Voorbeeld 2

Op het akkerbouwbedrijf zijn de opbrengsten in ton per hectare van de teelt van aardappelen als volgt

	Teler			
	A	B	C	D
In de jaren 1994 tot en met 1997 gemiddeld per jaar	44,1	29,8	42,6	53,8
In de jaren 1998 tot en met 2001, gemiddeld per jaar	53,1	36,1	47,9	54,0
toename in %	20,4	21,1	12,4	0,4

Hier zie je een combinatie van een interne en een externe bedrijfsvergelijking. Uit de vergelijking met de voorgaande jaren kan de teler afleiden hoe hij het de afgelopen jaren heeft gedaan. Uit de vergelijking met andere bedrijven kan hij zien hoe de productie op zijn bedrijf zich verhoudt ten opzichte van andere bedrijven.

- Vragen 3.4** a Uit de kengetallen van de mineralenboekhouding van het melkveebedrijf Lactaria zijn de volgende cijfers te zien.

Bedrijf	Lactaria	gemiddelde
hectare grasland en voedergewas	27,80	36,00
percentage voedergewas	17,8	22,9
kilogram melk per hectare per jaar	15.483	13.559
kilogram melk per melkkoel per jaar	6.855	7.737
Aantal stuks per 10 melkkoeien	9,7	7,9
Krachtvoergegevens		
kilogram krachtvoer per koe per jaar	1.799	2.117

Wat zijn de drie belangrijkste gegevens, waarin Lactaria afwijkt van het gemiddelde?

Waarin wijken de opbrengsten van Lactaria af van de opbrengsten op het gemiddelde bedrijf?

Wat vindt je een sterk punt van het bedrijf Lactaria?

- b Uit de technisch-economische administratie van een melkveebedrijf blijkt het volgende:
- melkproductie per koe 7750 kg
 - gemiddeld aantal melkkoeien 56,5
 - totale opbrengsten per koe € 2.762

Hoe hoog is het bedrag van de totale opbrengsten op dit bedrijf?

Waaruit bestaan de totale opbrengsten per koe?

Op welke manier kan de totale opbrengst van het bedrijf verhoogd worden?

- c Uit de berekening van de opbrengsten op het gemiddelde bedrijf in de akkerbouw van 1 hectare tafelaardappelen blijkt een opbrengst van 39.100 kilogram en een opbrengstprijs van € 0,1577 per kilogram. Hiervoor is 2.150 kilogram pootgoed nodig voor een prijs van € 0,43 per kilogram. De totale bemestingskosten zijn € 206 per hectare per jaar. Voor de onkruidbestrijding en de gewasbescherming is een bedrag van € 304 nodig. De rente over de teeltperiode en overige kosten bedragen € 78. Als je de opbrengsten verminderd met al deze zogenaamde toegerekende kosten vind je het saldo per hectare.

Op het akkerbouwbedrijf Bintaria wordt een opbrengst van 42.000 kilogram gerealiseerd met dezelfde pootgoedkosten. De bemestingskosten zijn 10% hoger. De kosten voor onkruidbestrijding en gewasbescherming zijn € 354. Rentekosten en overige kosten zijn hetzelfde.

Bereken het verschil in saldo tussen het akkerbouwbedrijf Bintaria en het gemiddelde bedrijf.

Je kunt voor beide bedrijven een vergelijkende tabel maken. Hier kun je de getallen invullen.

3.5 Afsluiting

Je hebt gekeken naar de financiële kant van de opbrengsten op het bedrijf in de land- en tuinbouw.

De vier geldstromen in het bedrijf zijn een concreet uitgangspunt. De belangrijkste geldstroom wordt gevormd door de uitgaven en inkomsten, die met de productie te maken hebben.

Daarnaast zijn er nog de geldstromen rond lenen en aflossen, investeren en desinvesteren en privé-inkomsten en privé-uitgaven.

De ondernemer kan zijn totale opbrengsten beïnvloeden door iets te doen aan de prijs of aan de hoeveelheid. Doordat je de opbrengsten voor een bepaalde periode, bijvoorbeeld een jaar, bekijkt moet je ook afspreken hoe je met voorraden eindproduct en met de vorderingen omgaat.

De opbrengsten van bedrijven kun je vergelijken met behulp van een aantal voorbeelden.

4 Kostengericht handelen

Oriëntatie

Iedereen krijgt in het dagelijks leven met kosten te maken. Denk maar aan de uitgaven voor je hobby's of sportvereniging. Als je later ondernemer bent of je krijgt te maken met ondernemers zijn kosten nog veel belangrijker. Dan gaat het om het verkrijgen van een goed inkomen.

Inzicht in de hoogte van de kosten is voor een ondernemer van groot belang. De ondernemer geeft veel geld uit om zijn bedrijf draaiende te houden. Deze verschillende kosten legt hij vast in verslagen.

Een fiscaal jaarverslag is op elk bedrijf aanwezig. Om de fiscale boekhouding goed te begrijpen is het belangrijk om te kijken naar de manier waarop de fiscus naar kosten kijkt. Een bedrijfseconomisch jaarverslag heeft andere uitgangspunten en verdeelt kosten daardoor op een andere manier in. Er zijn dus duidelijke verschillen.

De fiscus zal bijvoorbeeld geen berekend loon over je eigen werk in het bedrijf accepteren als je die als kosten opvoert met het doel om minder belastingen te betalen.

4.1 Kostenindeling algemeen

bedrijfseconomische kosten

Bedrijfseconomische kosten kun je omschrijven als de in geld uitgedrukte offers, die voor de productie in een bepaalde periode noodzakelijk zijn.

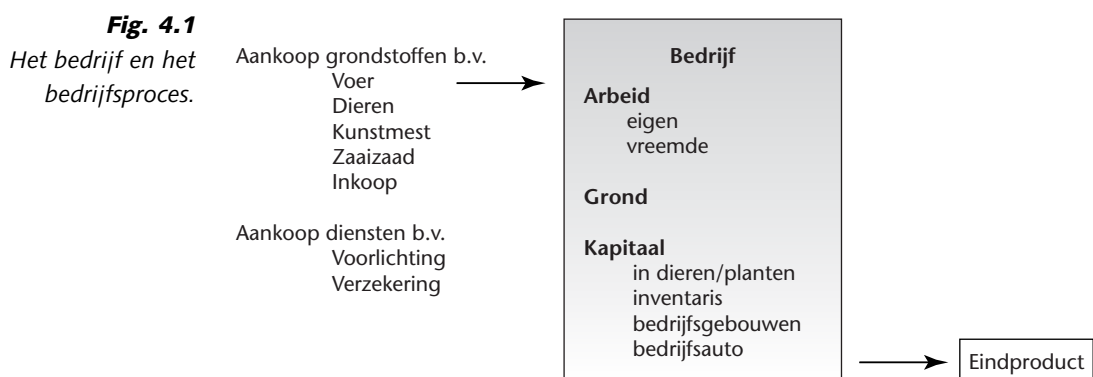
Om deze definitie goed te begrijpen moet je letten op vier belangrijke woorden, namelijk:

- geld. Alles wordt in euro uitgedrukt. Dit lijkt natuurlijk voor de hand liggend, maar is het niet altijd, denk bijvoorbeeld aan ruilhandel of een tegenprestatie in de vorm van werk.
- offer. Je moet er ook werkelijk iets voor doen.
- periode. Net zoals bij opbrengsten is het hier ook aan een bepaalde tijd gebonden, bijvoorbeeld een jaar.
- noodzakelijk. Je mag alleen iets tellen als kosten als het offer ook werkelijk nodig was om een opbrengst te leveren.

uitgaven

Bij kosten is er een verschil tussen kosten en uitgaven. De *uitgaven* betreffen de uitgaande geldstroom. Hieruit kun je een aantal verschillen tussen kosten en uitgaven afleiden.

Uitgaven ≠ Kosten
Voorbeelden van uitgaven, die we niet rekenen tot de kosten zijn de aflossingen van je leningen, het geld dat je aan investeringen uitgeeft en de uitgaven, die je privé doet.
Uitgaven = Kosten
Voorbeelden van uitgaven die je tot de kosten rekent zijn de uitgaven die je doet voor de grondstoffen voor je bedrijf, de uitgaven aan het loon voor je medewerkers, de uitgaven voor de diensten van je accountant.
Kosten ≠ Uitgaven
<p>Kosten, die niet tot de uitgaven behoren, zijn onder andere de afschrijvingen. Door de afschrijvingen breng je de uitgaven voor een investering ten laste van de periode, waarin de investering in het bedrijf gebruikt wordt. Een andere kostenpost, die geen uitgave is, is het berekend loon. Als je geen salaris hebt uit het eigen bedrijf, moet je dit als kostenpost opnemen, je doet dan alsof je jezelf in dienst hebt genomen.</p> <p>Een derde voorbeeld van een kostenpost, die geen uitgave is, is de berekende rente. Dit is een kostenpost, als je eigen geld in het bedrijf hebt gestoken. Je doet dan net alsof je het geld bij de bank hebt moeten lenen. De afschrijving, het berekend loon en de berekende rente moeten we berekenen om de hoogte van de kosten goed aan te geven.</p>



Op basis van figuur 4.1 kun je de volgende zes bedrijfseconomische kosten onderscheiden:

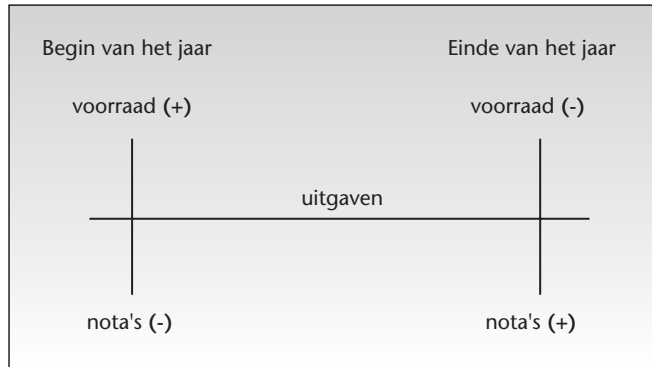
- de kosten van aankoop van grond- en hulpstoffen;
- de kosten van de aankoop van diensten;
- de kosten van arbeid;
- de kosten van grond;
- de kosten van kapitaal in de duurzame productiemiddelen;
- de kosten van belastingen;

De kosten van aankoop van grond- en hulpstoffen

Deze kosten zijn eenvoudig aan te wijzen voor een bedrijf in de land- en tuinbouw. Het gaat om de aankoop van voer, dieren (bijvoorbeeld jonge hennen, biggen, vleeskalveren, enzovoort), plantmateriaal, kunstmest, zaaizaad, gebruiksmateriaal of brandstof.

Omdat alles aan een bepaalde periode toegerekend moet worden, krijg je hier ook te maken met voorraden van een grondstof en rekeningen, die je nog moet betalen. Schematisch ziet het er als volgt uit.

Fig. 4.2
Vorraden en rekeningen.



Voorbeeld

Een tuinder heeft over het verbruik van gewasbeschermingsmiddelen, de volgende gegevens ter beschikking:

omschrijving	
onbetaalde nota op 1 januari	€ 500
voorraad middelen op 1 januari	€ 1.200
uitgaven in het boekjaar	€ 12.475
voorraad middelen op 31 december	€ 1.800
onbetaalde nota op 31 december	€ 1.600

Hoe hoog zijn de kosten van de gewasbeschermingsmiddelen over dat jaar?

De kosten aan gewasbeschermingsmiddelen in het boekjaar zijn
 $(€ 2.475 / € 500) + (€ 1.200 / € 1.800) + € 1.600 = € 12.975$.

De onbetaalde nota aan het begin van het jaar is wel een uitgave in dat jaar, maar hoort bij de kosten van het voorgaande jaar, vandaar de min.

Op het einde van het jaar is er nog een voorraad ter waarde van € 1.800. Deze komt in mindering op het jaar. De schuld van € 1.600 moet nog wel betaald worden, maar drukt wel op het huidige jaar.

De kosten van de aankoop van diensten

Hiervoor geldt hetzelfde als voor a. Je kunt diensten zien als niet-tastbare goederen, die door het bedrijf aangekocht worden. Voorbeelden zijn voorlichting en verzekering.

De kosten van arbeid

Deze kosten nemen in de land- en tuinbouw, in de groensector en in de detailhandel een belangrijke plaats in. Een groot deel van de totale kosten bestaat uit arbeidskosten. Maar hoe worden deze precies berekend?

Voor de betaalde arbeidskosten is dit geen probleem. De ondernemer betaalt zijn werknemers het loon dat in de Collectieve Arbeidsovereenkomst (CAO) is overeengekomen. Verder is een goed personeelsbeleid noodzakelijk om het personeel goed gemotiveerd te houden. Immers, 'Profit is people', de winst begint bij mensen.

De eigen arbeid van de ondernemer en zijn gezinsleden is ook een kostenpost. Op deze manier voorziet de ondernemer in zijn bestaan. Het offer dat de ondernemer brengt door zijn eigen arbeid moet ook in geld worden gewaardeerd. Uitgangspunt is dat je eigenlijk net doet alsof een ander persoon jouw werk doet en dat jij hem daarvoor betaalt. Het loon dat je hiervoor berekent is het 'berekend' loon.

Voor de hoogte bieden de afspraken in de CAO uitkomst. Voor een ondernemer, die volledig in het bedrijf werkt, wordt een berekend loon van ongeveer € 45.000 genomen. Jaarlijks wordt het nieuwe normbedrag vastgesteld.

De kosten van grond

Grond is een heel bijzondere kostenpost. In de land- en tuinbouw heb je grond nodig voor de productie van de gewassen. Voor bedrijven buiten de landbouw heb je grond nodig voor bedrijfsgebouwen en bedrijfsterreinen. Grond maakt hier een deel uit van het bedrijfskapitaal.

Ongeveer een vierde deel van de landbouwgrond in Nederland is door de boer gepacht. Hij betaalt hier pacht over, de hoogte hiervan ligt wettelijk vast in het Pachtnormenbesluit. Daarnaast betaalt de pachter een gedeelte van de lasten van het Waterschap. Het Waterschap is verantwoordelijk voor het waterpeil en dergelijke.

Als je grond in eigendom hebt, is het lastiger om de kosten op een goede manier te berekenen. Je weet dat de marktprijs van grond erg hoog is. Een bedrijfsovername tegen die prijs is onmogelijk. Daarom neem je als kosten voor de grond 2% van de marktwaarde, dus niet het gebruikelijke rentepercentage van ongeveer 5%.

Bij een marktwaarde van € 30.000 per hectare zijn de rentekosten € 600 per hectare. Dit bedrag is ongeveer gelijk aan de jaarlijkse pacht, die de boer zou moeten betalen. Naast de rente over de grond, die de boer voor zichzelf moet berekenen, moet hij nog de jaarlijkse waterschapslasten betalen.

De kosten van kapitaal in de duurzame productiemiddelen

Duurzame productiemiddelen (bijvoorbeeld machines, gebouwen en werktuigen) gaan voor een langere periode dan een jaar mee in het bedrijf. Duurzaam staat tegenover vlottend. Deze productiemiddelen worden meteen in het productieproces verwerkt. Denk aan veevoer, plantgoed, kunstmest, gewasbeschermingsmiddelen, de diensten van je accountant enzovoort.

Afschrijven

Een trekker heeft een aanschafwaarde van € 40.000. Je verwacht dat deze 10 jaar op je bedrijf meegaat. Dan mag je de investering over 10 jaar verdelen. Dit afschrijven kun je op twee manieren doen.

lineaire afschrijving

De eerste methode van afschrijven is de *lineaire afschrijving*. Lineair betekent dat de afschrijving gelijk over de tijd verdeeld is. Eenvoudiger kan niet. De waarde die je in de boeken opneemt als waarde van het werktuig daalt dus ieder jaar met een gelijk bedrag. Deze waarde noem je de boekwaarde.

Het verloop ziet er dus als volgt uit.

- na 1 jaar € 36.000
- na 2 jaar € 32.000
- na 3 jaar € 28.000
- na 4 jaar € 24.000
- na 5 jaar € 20.000
- na 6 jaar € 16.000
- na 7 jaar € 12.000
- na 8 jaar € 8.000
- na 9 jaar € 4.000
- na 10 jaar € 0

Deze methode noem je afschrijven op de aanschafwaarde.

In de bedrijfseconomie schrijf je af op de vervangingswaarde. Dit is de waarde van een nieuw vervangend duurzaam productiemiddel. Na de afschrijfperiode kun je dan een nieuw werktuig kopen. Dit zal dan duurder zijn door de invloed van de inflatie, het geld is minder waard geworden.

In de fiscale boekhouding geven we '10% afschrijven op de aanschafwaarde' weer als '10%aw'. De schrijfwijze kom je ook tegen in fiscale verslagen.

degressieve afschrijving

De tweede methode is de *degressieve afschrijving*. Degressief betekent afnemend en is het tegenovergestelde van progressief. Het betekent dat de afschrijving per jaar steeds iets minder wordt. Hierbij daalt de waarde met een vast percentage van de boekwaarde (bw) aan het begin van het jaar.

Je gaat als voorbeeld weer uit van de aanschaf van de trekker van € 40.000.

De waarde:

na 1 jaar bedraagt € 40.000 x 80% = € 32.000 (20% lager)

na 2 jaar bedraagt € 32.000 x 80% = € 25.600 (20% lager)

na 3 jaar bedraagt € 25.600 x 80% = € 20.480

na 4 jaar bedraagt € 20.480 x 80% = € 16.384

enzovoort.

Ieder jaar wordt de laatste boekwaarde met 20% verminderd. Dit betekent dat er nooit een waarde van € 0 komt te staan. Op een bepaald moment beschouw je de waarde toch als € 0.

Rente

Het tweede onderdeel van de kosten van een duurzaam productiemiddel is de rente, die je over de investering moet berekenen. Stel je voor dat je het geld van de trekker hebt moeten lenen bij de bank. De bank rekent een rente van 5%.

Hoe hoog zijn dan de kosten van de rente per jaar?

Voor het eerste jaar is dit niet moeilijk te berekenen. De rentekosten zijn dan 5% over € 40.000. Dit is een bedrag van € 2.000 per jaar.

Bij het afschrijven op de aanschafwaarden is de boekwaarde van de trekker een jaar later gedaald naar € 36.000. De afschrijving over het tweede jaar is 5% over een waarde van € 36.000 = € 1.800.

De rentekosten dalen dus jaarlijks met € 200.

gemiddelde rentekosten In de praktijk kijk je steeds naar de *gemiddelde rentekosten* over de afschrijfperiode. De gemiddelde investering over de periode van 10 jaar is € 20.000. Dit is het gemiddelde van de hoogste boekwaarde (€ 40.000) en de laagste boekwaarde (€ 0), van de afschrijfperiode.

De gemiddelde rentekosten per jaar zijn dus 5% over € 20.000 = € 1.000.

Onderhoud en verzekering

Naast de kosten van afschrijving en rente heb je nog de kosten van het onderhoud en verzekering van het duurzaam productiemiddel. Voor de trekker wordt een kostenpost opgenomen van 4% van de aanschafwaarde. Dit is een normbedrag van € 1.600 per jaar.

Samenvattend

De trekker met een aanschafwaarde van € 40.000 brengt jaarlijks de volgende kosten met zich mee:

afschrijving	€ 4.000
rente	€ 1.000
onderhoud	€ 1.600
Totaal	€ 6.600

Deze kosten moeten door het bedrijf opgebracht worden. De afschrijving heb je berekend. Met de afschrijving 'spaar' je voor de vervanging of je gebruikt het voor de aflossing van de lening, die je hebt afgesloten om de trekker te kunnen betalen. De 'berekende' rente van € 1.000 kun je gebruiken om de rente over de lening te betalen. Dit is dus de 'betaalde' rente.

De kosten voor onderhoud zijn vooraf als norm opgenomen. In de praktijk blijkt of je deze ook daadwerkelijk nodig hebt. Als jezelf het onderhoud uitvoert, kun je misschien geld besparen, maar daar staan dan weer arbeidskosten tegenover.

De kosten van belastingen

Kosten voor het bedrijf bestaan ook uit belastingen, bijvoorbeeld de onroerend zaakbelasting van de gemeente over de bedrijfsgebouwen.

Ook de Belasting op de Toegevoegde Waarde (BTW) moet in de kosten van het bedrijf doorberekend worden. Daarnaast betaal je als ondernemer belasting door bijvoorbeeld de accijns op brandstof, de belasting op de aanschaf van een bedrijfsauto enzovoort.

Vragen 4.1

- a Geef van de volgende uitgaven aan of ze wel of niet bij de bedrijfseconomische kosten horen.
- betaalde rente over een lening;
 - betaald loon aan medewerkers;
 - aflossingen;
 - uitgaven aan grondstoffen;
 - investering in nieuwbouw;
 - premie ziektekostenverzekering gezin;
 - aanpassing van de privé - woning;
 - uitgaven voor aankoop grond.
- b Geef van de volgende kosten aan of ze behoren tot de bedrijfseconomische kosten:
- berekende rente over gebouwen
 - berekend loon voor eigen arbeid
 - betaalde inkomstenbelasting
 - afschrijving van een bedrijfsgebouw
 - berekend loon over de arbeid van gezinsleden
- c Een bedrijf heeft aan het begin van het boekjaar een voorraad grondstoffen ter waarde van € 15.000. Daarnaast moeten er nog rekeningen betaald worden voor een bedrag van € 9.000.
Hetzelfde bedrijf heeft aan het einde van het boekjaar een voorraad grondstoffen met een waarde van € 20.000. Daarnaast is er nog voor een bedrag van € 22.000 aan onbetaalde nota's. Aan uitgaven voor de grond- en hulpstoffen en diensten voor het productieproces geeft het bedrijf € 220.000 uit.
Bereken de kosten voor grond- en hulpstoffen voor dat boekjaar.
- d Zoek de definitie van kosten op en beantwoord de volgende vragen.
Wie levert de arbeid op het bedrijf?
Welke vergoeding staat hier tegenover?
- e Er zijn twee afschrijfsystemen namelijk het lineaire systeem en het degressieve systeem.
Maak met behulp van de cijfers in de lesstof een grafiek van het verloop van de boekwaarde bij beide afschrijfsystemen. Het ging om een investering van € 40.000 voor de trekker en een afschrijving met 10%aw en 10%bw.
Op de horizontale as plaats je de tijd in jaren en op de verticale as de boekwaarde van de trekker.
Geef aan wat het verschil is tussen beide systemen.
- f Een akkerbouwer heeft 45 hectare eigendom en 25 hectare in pacht. De waterschapslasten zijn € 32,50 per hectare. De te betalen pacht is € 275 per hectare.

-
- Bereken de kosten van de grond per hectare.
- g Een rundveehouder investeert voor een bedrag van € 450.000 in gebouwen. De afschrijftermijn is 25 jaar, de norm voor het jaarlijkse onderhoudspercentage is 1% van de aanschafwaarde. Het rentepercentage is 5%. Bereken de kosten per jaar van dit gebouw.

4.2 De kosten in tweeën gedeeld

Een indeling van kosten op basis van het type productiemiddel dat voor de kosten zorgt leverde een zestal varianten op, namelijk de kosten van grond- en hulpstoffen, de aankoop van diensten, de kosten van arbeid, de kosten van grond, de kosten van de duurzame productiemiddelen en de kosten van belastingen.

Als je kijkt naar het productieproces, waarin de kosten gemaakt worden kom je tot de indeling in vaste en variabele kosten en toegerekende en niet-toegerekende kosten.

Vaste en variabele kosten

De *vaste kosten* zijn de kosten die binnen een bepaalde productieomvang niet veranderen. *Variabele kosten* veranderen wel met de grootte van de productie. Voorbeelden zijn er in de land- en tuinbouw te over.

Een tuinbouwbedrijf met vollegrondproducten heeft een loods en een aantal machines ter beschikking. Deze brengen per jaar kosten met zich mee. De geproduceerde hoeveelheid product kan sterk variëren. In de volgende tabel staan ze naast elkaar.

Productieomvang	Vaste kosten per jaar	Vaste kosten per eenheid product
50.000 kg	€ 40.000	€ 0,80
60.000 kg	€ 40.000	€ 0,67
70.000 kg	€ 40.000	€ 0,57
80.000 kg	€ 40.000	€ 0,50

Je ziet duidelijk dat de kosten per eenheid product lager worden naarmate in dezelfde loods en met dezelfde machines meer geproduceerd wordt. Hier heb je het eigenlijk over de voordelen van het op grotere schaal produceren. In de land- en tuinbouw kom je het probleem van de onderbezetting van gebouwen, machines en werktuigen veel tegen. Dit leidt vaak tot hoge kosten. Aan de andere kant is het ook zo dat je bij een hogere productie toch de gebouwen moet gaan vergroten, gewoon omdat ze te klein blijken te zijn. Als je 100.000 kg zou gaan produceren, zou je het gebouw toch moeten vergroten of meer machines moeten gaan aanschaffen. De investering gaat dan sprongsgewijze omhoog en daarmee ook de kosten.

De variabele kosten veranderen direct met de grootte van de productie. In het voorbeeld ziet dit er als volgt uit.

Productieomvang	Vaste kosten per jaar	Vaste kosten per eenheid product
50.000 kg	€ 12.500	€ 0,25
60.000 kg	€ 14.000	€ 0,25
70.000 kg	€ 17.500	€ 0,25
80.000 kg	€ 20.000	€ 0,25

Als je de vaste en de variabele kosten bij een bepaalde productieomvang bij elkaar optelt, vind je de totale kosten.

Vroeger waren de kosten in de land- en tuinbouwbedrijven voor het grootste deel variabele kosten. De investeringen per persoon zijn echter sterk toegenomen, waardoor de vaste kosten ook zijn toegenomen.

Toegerekende en niet-toegerekende kosten

Toegerekende kosten zijn de kosten waarvan je duidelijk kunt zien bij welk product ze horen.

Voorbeelden van toegerekende kosten zijn:

- de inkoop van een winkel;
- de aankoop van biggen door een vleesvarkensbedrijf;
- het plantmateriaal van een hovenier;
- de aankoop van stekmateriaal door een plantenkweker;
- de aankoop van voer door een vleeskuikenhouder;
- de berekende rentekosten over legkippen;
- de aankoop van kunstmest door een akkerbouwer.

Niet-toegerekende kosten kunnen niet aan een bepaald product toegeschreven worden, bijvoorbeeld huisvestingskosten, kosten van werktuigen, arbeidskosten en de kosten van grond. Samen met de toegerekende kosten vormen ze de *totale kosten*.

totale kosten

Je kunt een combinatie maken van beide kostenindelingen.

Fig. 4.3
Indeling van kosten.

	Toegerekend	Niet-toegerekend
Variabel	Aankoop grondstoffen	Brandstof machines
Vast	Kosten verlichting	Grond, gebouwen, arbeid

De grijs gekleurde vakken komen het meest voor.

Van groot belang voor de bedrijfsvoering is of je de kosten kunt beïnvloeden. De toegerekende of de variabele kosten zijn beïnvloedbaar. De verhouding in grootte in procenten tussen de toegerekende en niet-toegerekende kosten is hierbij van groot belang.

Een voorbeeld verduidelijkt dit.

Een melkveebedrijf met veel grond in eigendom heeft een groot aandeel (60%) van de kosten in de vaste/niet-toegerekende kosten. Deze zijn niet gemakkelijk te beïnvloeden. De niet-toegerekende/variabele kosten zijn wel te beïnvloeden. Deze hangen direct samen met het productieproces. In de detailhandel is een groot gedeelte van de kosten variabel. In een manege liggen veel kosten vast omdat deze veel in het gebouw zitten.

Vragen 4.2

- a Geef aan welke van de 6 kostensoorten uit de indeling op basis van het type productiemiddel behoren tot de vaste kosten en welke tot de variabele kosten.
- b Geef aan welke van de 6 kostensoorten uit de indeling op basis van het type productiemiddel behoren tot de toegerekende en niet-toegerekende kosten.
- c Een hoveniersbedrijf heeft de volgende kostenposten in zijn bedrijfseconomisch verslag:
 - afschrijving bedrijfsauto's;
 - loon medewerkers;
 - uitgaven voor plantmateriaal;
 - uitgaven voor brandstof;
 - uitgaven bestratingmateriaal voor klanten;
 - uitgaven onderhoud bedrijfsauto.

Geef aan of deze posten behoren tot de toegerekende of de niet-toegerekende kosten.

4.3 Kosten: bedrijfseconomisch en fiscaal

Tot de bedrijfseconomische kosten reken je de afschrijving, de berekende rente en de berekende kosten over de eigen arbeid.

Als ondernemer doe je jaarlijks aangifte voor de belastingen. De ondernemer laat hiervoor een fiscaal jaarverslag opstellen. De twee belangrijke onderdelen van een fiscaal jaarverslag zijn de winst- en verliesrekening en de balans.

De winst- en verliesrekening geeft de opbrengsten en de kosten over een jaar weer. De manier waarop de opbrengsten berekend worden is nagenoeg gelijk voor de bedrijfseconomische en de fiscale boekhouding.

De berekening van de kosten is op een aantal punten verschillend. Deze verschillen worden duidelijk door het volgende voorbeeld van een fiscale winst- en verliesrekening van een bedrijf met vee en akkerbouw.

Opbrengsten		
Totale bedrijfsopbrengsten		€ 650.000
Toegerekende kosten		
Voerkosten	€ 250.000	
Kosten gewassen	€ 25.000	
Overige directe kosten	€ 30.000	
Opbrengst min toegerekende kosten		€ 345.000
Niet toegerekende kosten		
Personeelskosten	€ 36.000	
Kosten grond	€ 6.000	
Kosten gebouwen	€ 45.000	
Kosten werktuigen en machines	€ 57.000	
Overige bedrijfskosten	€ 45.000	
Bedrijfsresultaat		€ 151.000
Betaalde rente	€ 60.000	
Resultaat		€ 91.000

Welke posten zijn nu anders in een bedrijfseconomisch verslag van kosten en opbrengsten? Uitgangspunt in het bedrijfseconomisch verslag is dat de kosten zo berekend zijn, alsof je zou moeten betalen voor alle arbeid, grond en kapitaal die in het bedrijf aanwezig is. Met dit beeld maak je een vergelijking met behulp van de bovenstaande winst- en verliesrekening:

- De opbrengsten (€ 650.000) zijn bij de bedrijfseconomische en fiscale benadering gelijk.
- De voerkosten, de kosten gewassen, de overige directe kosten en de personeelskosten zijn ook hetzelfde.
- De kosten van grond zijn verschillend. Voor de fiscus gaat het om de uitgaven die met grond te maken hebben, zoals onderhoud drainage, afrastering en waterschapslasten. Bedrijfseconomisch gezien bereken je over grond, die je in eigendom hebt de grondrente, de waterschapslasten en het onderhoud. Voor de grondrente neem je 2% van de vrije verkoopwaarde van de grond.

- De kosten van gebouwen zijn ook verschillend. Deze kosten bestaan uit afschrijving, rente en onderhoud. Deze bereken je op een verschillende manier. Voor het fiscale en het bedrijfseconomische verslag reken je met de werkelijke uitgaven voor onderhoud.
Bedrijfseconomisch schrijf je af op basis van vervangingswaarde. Dat is de investering, die je moet doen om het productiemiddel te vernieuwen. Deze is door de inflatie hoger dan de aanschafwaarde.
De bedrijfseconomische rente bereken je over de helft van de vervangingswaarde. In de fiscale boekhouding mag je alleen maar rekenen met de betaalde rente.
- Hetzelfde is het geval bij de kosten van werktuigen en machines. Ook hier is geen verschil in de post onderhoud maar wel in de manier van afschrijven.
- De betaalde rente van € 60.000 is niet aan de orde in de bedrijfseconomische kostenberekening, wel de te berekenen rente.

In het volgende voorbeeld is de rente op de bedrijfseconomische manier berekend. Het gaat om een bedrijf met 10 hectare aan asperges.

Vervangingswaarde loods € 250.000
 Vervangingswaarde werktuigen € 180.000
 rente over plantmateriaal € 350 per ha, per jaar

Hoe hoog is de berekende rente over het hele bedrijf bij een rente percentage van 5%?

- 10 hectare grond 2% rente van de marktwaarde van € 35.000 =	€ 7.000
- Loods; vervangingswaarde € 250.000; 5% rente over de gemiddelde waarde rente 5% van € 125.000 =	€ 6.250
-Werktuigen gemiddelde vervangingswaarde € 80.000 Totale rente 5% over € 80.000 =	€ 4.000
-Rente over het plantmateriaal 10 x € 350 =	€ 3.500
Totaal	€ 20.750

betaalde rente Voor de fiscale boekhouding mag de ondernemer alleen maar rekenen met de betaalde rente. De *betaalde rente* is afhankelijk van de lening, die je af hebt moeten sluiten. De bedrijfseconoom gaat uit van de berekende rente. De bank en de fiscus gaan uit van de betaalde rente.
 Het doel van de bedrijfseconoom is om een goed beeld te krijgen van de winstgevendheid van het bedrijf en bedrijven goed onderling te kunnen vergelijken. Uit de fiscale boekhouding echter moet het juiste bedrag aan te betalen belasting volgen. Dit moet berekend worden volgens de fiscale regels.

Vragen 4.3 Van een bedrijf zijn de volgende vervangingswaarden bekend:

- grond, in totaal 5 ha, € 150.000
- kassen, € 1.700.000
- gebouwen, € 350.000
- inventaris, € 700.000
- werktuigen, € 250.000

Bereken de totale berekende rente over dit bedrijf.

4.4 Waarden: bedrijfseconomisch en fiscaal

Op de balans zie je de bezittingen en de schulden van een bedrijf op een bepaald moment. Dit moment is meestal aan het begin of aan het einde van het boekjaar. De bezittingen zijn de *activa*. Hierin is het vermogen van het bedrijf vastgelegd. Aan de kant van de *passiva* kun je zien waar het vermogen vandaan komt. Hier zie je het *vreemd vermogen* en het *eigen vermogen*. Het vreemd vermogen zijn de schulden bij de bank.

Op de fiscale balans zijn de activa gewaardeerd volgens de *verrijingsprijs*, verminderd met de *afschrijvingen*.

Op de bedrijfseconomische balans ga je uit van de *vervangingswaarden*.

We lichten dit toe door de activakant van een fiscale balans om te zetten naar de bedrijfseconomische balans. Op de bedrijfseconomische balans zijn de vervangingswaarden verminderd met de afschrijvingen.

Activa	Fiscaal	Bedrijfseconomisch
Grond	€ 80.000	€ 200.000
Gebouwen	€ 260.000	€ 320.000
Machines	€ 170.000	€ 220.000
Productierechten	€ 70.000	-
Ledenkapitaal	€ 20.000	€ 20.000
Vee	€ 50.000	€ 50.000
Vorderingen	€ 20.000	€ 20.000
Kas en bank	€ 10.000	€ 10.000

- De grond is indertijd aangekocht voor € 80.000. Er wordt niet over afgeschreven. Grond slijt niet, maar produceert wel. De grond kost nu € 200.000. Dit is dus de vervangingswaarde.
- De gebouwen en de machines staan op de fiscale balans voor de verkrijgingsprijs. Deze wordt verminderd met de afschrijving volgens fiscale normen. Voor de bedrijfseconomische waarde is de vervangingswaarde het uitgangspunt. Er wordt

- afgeschreven volgens bedrijfseconomische normen. De waarde op de bedrijfseconomische balans noemen we de bedrijfswaarde. Dit is de vervangingswaarde verminderd met de afschrijving.
- Het productierecht, bijvoorbeeld melkquotum, is niet opgenomen op de bedrijfseconomische balans.
 - Het ledenkapitaal staat voor dezelfde waarde op de bedrijfseconomische balans.
 - Het vee wordt gewaardeerd volgens normen. Deze kunnen voor de bedrijfseconomische benadering anders zijn dan voor de fiscale benadering. Een koe heeft een normbedrag van bijvoorbeeld € 750.
 - De vorderingen en kas en bank staan voor dezelfde waarde op de beide balansen.

Samengevat zijn de verschillen tussen de bedrijfseconomische en fiscale balans de volgende.

- 1 In het fiscale verslag wordt geen rente berekend over bijvoorbeeld gewassen en vee.
- 2 Je treft in het bedrijfseconomische verslag naast de werkelijk betaalde arbeidskosten ook de berekende arbeidskosten aan. In het fiscaal verslag zie je geen berekende arbeidskosten.
- 3 Voor de afschrijving van de vaste activa gebruik je andere afschrijfpercentages. Verder ga je fiscaal uit van de verkrijgingsprijs, bedrijfseconomisch van de vervangingswaarden.
- 4 De betaalde rente is alleen fiscaal van toepassing. De berekende rente hoort thuis in de bedrijfseconomische boekhouding.

Vragen 4.4

- a Bereken de fiscale balanswaarde van een gebouw dat nu 5 jaar oud is. Indertijd is het gebouwd voor een bedrag van € 250.000. De fiscale afschrijftermijn is 20 jaar.
- b De vervangingswaarde van dat gebouw aan het begin van het boekjaar is € 280.000. De bedrijfseconomische afschrijving per jaar is 5%. De boekwaarde aan het begin van het jaar is € 210.000. Bereken de boekwaarde aan het einde van het jaar.
- c De belangrijkste verschillen tussen de bedrijfseconomische en fiscale boekhouding liggen op het gebied van afschrijving, renteberekening en arbeid. Geef in een soortgelijke tabel aan hoe deze berekend worden.

	Fiscaal	Bedrijfseconomisch
Afschrijving		
Rente		
Onderhoud		

4.5 Afsluiting

Het indelen van kosten is belangrijk, omdat je dan veel beter in staat bent om de kosten van bedrijven onderling te vergelijken. Je hebt gekeken naar het verschil tussen uitgaven en kosten. Over dit verschil zijn duidelijke afspraken gemaakt. Daarna is de

indeling van kosten op de manier zoals de kosten ontstaan zijn aan de orde geweest. Dit levert een indeling in zes categorieën op, die uitvoerig is toegelicht. In dit kader kwamen ook de schulden en de voorraden aan bod.

De kosten kunnen op een aantal manieren in tweeën gedeeld worden. Je kent de vaste en variabele kosten en de indeling in toegerekende en niet-toegerekende kosten. Er zijn veel verschillen tussen de manier van kostenberekening in de fiscale en de bedrijfseconomische boekhouding. Op de achtergrond speelt het verschil in waarden op de fiscale en de bedrijfseconomische balans een rol.

5 Kosten vergelijken

Oriëntatie

externe bedrijfsvergelijking

Het *vergelijken van kosten* is een belangrijke taak van de ondernemer. Hij vergelijkt de huidige kosten met de kosten in een voorgaande periode. Dit noem je de *interne bedrijfsvergelijking*. Ook kan hij de kosten van zijn bedrijf vergelijken met de kosten van andere bedrijven. Dit noem je de *externe bedrijfsvergelijking*.

Voordat je een vergelijking kunt maken moet je je eigen getallen eerst omrekenen naar getallen waarmee je ook werkelijk kunt vergelijken. Dit zijn de zogenaamde *kengetallen*. Een kengetal rond de kosten is bijvoorbeeld de kunstmestkosten per hectare of de kosten van de gezondheid per koe. Deze getallen vergelijk je met een andere periode of met andere bedrijven.

Om de bedrijfsvoering op bedrijven te vergelijken is het vergelijken van kosten een zeer handig hulpmiddel. Met name de variabele en de toegerekende kosten zijn erg belangrijk om te vergelijken.

Fig. 5.1
Een ondernemer moet veel vergelijken.



5.1 Kosten vergelijk in voorbeelden

Met behulp van enkele voorbeelden kun je conclusies trekken uit het vergelijken van kosten.

Voorbeeld I

Op het akkerbouwbedrijf van Adriaanse met 55 hectare is een werktuigenpark aanwezig met een totale vervangingswaarde van € 450.000. Op het bedrijf van Pieterse hebben de werktuigen een vervangingswaarde van € 225.000. Pieterse heeft in totaal 35 hectare.

De afschrijftermijn over de werktuigen van het bedrijf van Adriaanse is 10 jaar, voor Pieterse is dit 8 jaar. Dit heeft te maken met het type werktuig. De rente is 5% en

voor de post onderhoud reken je met 6%. Over de afschrijftermijn ga je uit van de gemiddelde rente, dus 2,5%.

- a Hoe hoog zijn de werktuigkosten per hectare voor het bedrijf van Adriaanse en Pieterse?
- b Welke oorzaken kan dit verschil in werktuigkosten per hectare hebben?

Uitwerking

antwoord a

- Op het bedrijf van Adriaanse zijn de werktuigkosten totaal € 450.000 x (10 + 2,5 + 6)% = € 83.250.
Per hectare wordt dit € 83.250 / 55 = € 1.514
- Op het bedrijf van Pieterse zijn de werktuigkosten totaal € 225.000 x (12,5 + 2,5 + 6) = € 47.250.
Per hectare wordt dit € 47.250 / 35 = € 1.350.

De werktuigkosten voor Pieterse zijn lager, ondanks het feit dat hij minder hectares heeft. Zijn werktuigkosten zijn naar verhouding niet hoger. Let op! Het gaat hier om de verschillen in bedrijfseconomische kosten, we hebben gerekend met de vervangingswaarde.

antwoord b

- Dit kan komen doordat er verschil is in de teelten van Adriaanse en Pieterse. Dit moet dus nader worden bekeken.
- Er kunnen ook duidelijk verschillen zijn in de manier waarop de werktuigen worden onderhouden.
- Een gedeelte van het werk op beide bedrijven kan door loonwerk vervangen zijn. Ook dit moet dus nader onder de loep worden genomen.
- Soms kan een gedeelte van de werktuigen door eigen arbeid vervangen worden. Ook dit heeft invloed op de kosten van de werktuigen.

In de praktijk is er een sterke samenhang tussen de kosten van arbeid, werktuigen en loonwerk. Deze moet je samen bekijken om een goede vergelijking mogelijk te maken.

Bewerkingskosten zijn de kosten van:

- arbeid, berekend en betaald;
- werktuigen, rente, afschrijving en onderhoud;
- loonwerk, alleen betaald.

Voorbeeld II

In een technisch-economische administratie van een melkveebedrijf zie je de volgende getallen:

voerkosten per koe	€ 652
voerkosten als percentage van de norm	132%
overige bijkomende veekosten en kosten grasland en voedergewassen per koe	€ 490

De productie op het bedrijf is 437.875 kilogram melk. Het gemiddeld aantal koeien op het bedrijf is 56,5. De opbrengsten per koe zijn € 2.762.

Op dit bedrijf zijn de voerkosten 32% hoger dan de hoogte van de norm. Deze norm is afgeleid uit de normen voor de voeding en de prijzen, die daarbij horen. De voerkosten hebben betrekking op het voer, dat aangekocht wordt door de melkveehouder. De overstijging van de norm geeft dus aan dat hij minder zou moeten kunnen voeren. Daarnaast zijn er nog de overige toegerekende kosten en de kosten voor grasland en voedergewassen, zoals maïs.

- Bereken de voerkosten per 100 kilogram melk.
- Met welk bedrag neemt het bedrijfsresultaat toe als de ondernemer in staat zou zijn om op 100 % van de norm te voeren?
- Op welke manier kunnen de kosten van grasland en voedergewassen verminderd worden?

Uitwerking

antwoord a

De voerkosten per 100 kilogram melk zijn $€ 652 \times (56,5 / 4.378,75) = € 8,41$.

Dit betekent dat de melkveehouder € 8,41 uitgeeft aan voerkosten per 100 kilogram melk. De voerkosten zijn een belangrijk onderdeel van de toegerekende kosten op het melkveebedrijf.

antwoord b

De huidige € 652 aan voerkosten zijn 132%. De norm is 100%. Als hij op 100% van de norm voert, dan komt hij uit op $(€ 652 / € 132) \times 100 =$ afgerond € 494 aan voerkosten per koe per jaar.

Het bedrijfsresultaat wordt dan $(€ 652 / € 494) \times 56,5 = € 8.927$ verbeterd. Dit is dus een flinke verbetering.

antwoord c

Dit zou kunnen door nauwkeuriger te bemesten, jaarlijks minder opnieuw in te zaaien enzovoort.

Voorbeeld III

Twee bedrijven willen hun kosten van grond met elkaar vergelijken. Ze doen dit per hectare. Bedrijf A heeft 35 hectare in eigendom en nog 10 hectare in eenmalige pacht voor een pachtprijs van € 350 per hectare. De waterschapslasten zijn € 80 per hectare. Voor gepachte grond worden deze voor de helft door de verpachter betaald. Bedrijf B heeft 20 hectare in eigendom en daarnaast 40 hectare in pacht voor een pachtprijs van € 300 per hectare.

De marktwaarde voor de grond van beide bedrijven is € 32.000. De grondrente bedraagt 2%.

- a Bereken het verschil in kosten van grond per hectare op de beide bedrijven.
- b Op welk bedrijf kan het voordeligste gewerkt worden?

Uitwerking

antwoord a

Bedrijf A heeft voor het gedeelte in eigendom aan rentekosten $35 \times (2\% \times € 32.000) = € 22.400$.

De pachtprijs is $10 \times € 350 = € 3.500$.

De waterschapslasten zijn $(35 \times € 80) + (10 \times € 40) = € 3.200$.

De totale grondkosten zijn $€ 22.400 + € 3.500 + € 3.200 = € 29.100$.

De kosten van de grond per hectare zijn $€ 29.100 / 45 = € 647$.

Voor bedrijf B is de grondrente $20 \times (2\% \times € 32.000) = € 12.800$.

De totale pachtprijs is $40 \times € 300 = € 12.000$.

De waterschapslasten zijn $(20 \times € 80) + (40 \times € 40) = € 3.200$.

De totale grondkosten zijn $€ 12.800 + € 12.000 + € 3.200 = € 28.000$.

De kosten van de grond per hectare zijn $€ 28.000 / 60 = € 467$.

antwoord b

Voor bedrijf A zijn de kosten van de grond bijna € 200 hoger dan voor bedrijf B. Dit komt omdat bedrijf A over meer grond in eigendom beschikt. Dit brengt hogere kosten met zich mee. Dit zijn echter wel kosten, die de ondernemer voor zichzelf moet berekenen. Bedrijf B heeft lagere kosten, maar moet wel een groter gedeelte van de kosten ook daadwerkelijk betalen. Bedrijf A kan voor het aangaan van een lening ook meer zekerheid bieden.

In deze drie voorbeelden zie je hoe je kosten op een bedrijf onderling kunt vergelijken. Vergelijken is een goed hulpmiddel om tot een betere bedrijfsvoering te komen. Een vergelijking moet je echter wel altijd op de juiste manier uitvoeren.

Vragen 5.1 a Van een akkerbouwbedrijf is het volgende gegeven:

totale oppervlakte cultuurgrond	80 hectare
aantal VAK	2,2
kosten loonwerk per jaar	€ 35.000
vervangingswaarde werktuigen	€ 435.000

De ondernemer besluit een aantal machines niet te vervangen en dit werk voortaan door de loonwerker te laten doen.

De loonwerkkosten stijgen hierdoor met een bedrag van € 6.000 per jaar. De vervangingswaarde van de machines daalt met € 75.000.

De ondernemer vergelijkt beide mogelijkheden met elkaar. De machines vervangen of niet vervangen? Hierbij spelen niet alleen economische motieven een rol.

De rente is 5%, de machines worden afgeschreven over een periode van 12,5 jaar. Voor het jaarlijks onderhoud wordt 6% genomen.

Bereken de verandering in de bewerkingskosten, als de ondernemer zijn plan om meer door de loonwerker te laten doen, doorzet.

Noem andere motieven, die een rol kunnen spelen bij de keuze van de ondernemer.

- b Op de melkveebedrijven wordt steeds meer aandacht besteed aan beperking van de hoeveelheid kunstmest. Veehouders kunnen nieuwe kunstmeststrooiers gebruiken, waardoor het mogelijk is nauwkeuriger te bemesten. Deze kunstmeststrooiers zijn duurder en hebben dus een hogere vervangingswaarde.

Op een melkveebedrijf is de oppervlakte grasland 35 hectare. Per hectare kan 40 kilogram N bespaard worden, de kosten per kilogram N zijn € 0,55.

De extra vervangingswaarde van de kunstmeststrooier is € 15.000. Het rentepercentage is 5%. De afschrijftermijn is 10 jaar. Het onderhoudspercentage is 6%.

Bereken of het voordelig is om de betere kunstmeststrooier aan te schaffen.

- c Een melkveehouder maakt zich zorgen over de hoge voerkosten op zijn bedrijf. Uit de technisch-economische administratie blijkt dat hij op het bedrijf 30 kilogram aan krachtvoer verbruikt voor een productie van 100 kilogram melk. Hij wil dit omlaag brengen naar 26 kilogram per 100 kilogram, een daling van 4 kilogram.

Dit kan door een ander krachtvoer te gaan gebruiken. De prijs per kilogram ligt 2 eurocent hoger.

Bereken of het voordelig is dit andere krachtvoer te gaan gebruiken.

- d De kosten van gebouwen zijn moeilijk te beïnvloeden. Als je eenmaal een keuze hebt gemaakt, is het moeilijk om er nog iets aan te doen.
Een akkerbouwer heeft een aantal jaren geleden in de bedrijfsgebouwen voor een bedrag aan € 450.000 geïnvesteerd. Het gaat om de werktuigenberging, de opslagloods voor aardappelen en een werkplaats.
Om nu nieuw te bouwen zou een bedrag nodig zijn van € 500.000. Dit is dus de vervangingswaarde.
Het akkerbouwbedrijf heeft 85 hectare grond. Uit vergelijking met andere bedrijven blijkt dat hij voor het kengetal gebouwenkosten per hectare 20% boven het gemiddelde van de groep vergelijkbare bedrijven zit.
De rente is 5%. De gebouwen worden in 20 jaar afgeschreven en voor het onderhoud reken je 1,5% per jaar.

Hoe hoog zou de vervangingswaarde gebouwen moeten zijn om met de gebouwenkosten per hectare op hetzelfde niveau als de vergelijkbare bedrijven uit te komen.

Wat zou je nog meer moeten weten van het bedrijf om een goede keuze voor de gebouwen te maken?

- e In een winkelpand met een vervangingswaarde van € 1.300 per vierkante meter wordt een omzet van € 1.100 per jaar per vierkante meter gerealiseerd. De inkoop is 55% van de waarde van de omzet.

Bereken de huisvestingskosten per vierkante meter bij een rentepercentage van 5%, een afschrijving over 20 jaar en een onderhoudspercentage van 1%.

Hoeveel blijft er over voor de andere kosten als je de huisvestingskosten en de inkoop op de omzet in mindering hebt gebracht?

5.2 Afsluiting

Net als het vergelijken van opbrengsten is het vergelijken van kosten van groot belang voor een bedrijfsvoering die gericht is op verbetering.

De indeling van de kosten, is hier goed toepasbaar. Net als bij het vergelijken van opbrengsten, moet je er op letten dat je het juiste kengetal gebruikt.

Als je verschil aantreft in kosten, kijk je eerst naar de oorzaak van de verschillen.

Verschillen hoeven niet altijd te leiden tot verbetering in de bedrijfsvoering.

6 Het organiseren van teamoverleg

Oriëntatie

Je hebt met drie vrienden afgesproken om met zijn vieren op kampeervakantie te gaan. Zodra jullie eenmaal op de camping zijn, moeten er allerlei zaken worden geregeld. De tent moet natuurlijk worden opgezet, iemand moet eten kopen en dat eten moet vervolgens ook worden klaargemaakt. Als nu iedereen maar z'n gang gaat, en gewoon doet wat hij of zij leuk vindt, is de kans klein dat alles goed komt. Dus overleg je van tevoren met elkaar. Je spreekt bijvoorbeeld af dat jij de boodschappen doet, dat twee van je vrienden de tent opzetten omdat ze daar ervaring in hebben. De vierde gaat het eten koken, omdat hij dat heel erg graag doet. Vooraf communiceren en afspraken maken over de werkverdeling is dus slim.

6.1 Werkverdeling

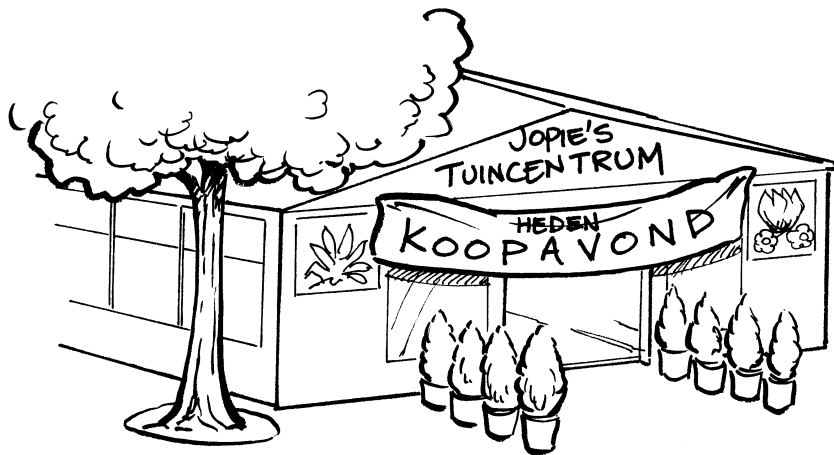
In elk bedrijf worden verschillende werkzaamheden uitgevoerd. Vanaf het moment dat dit werk door meer dan één persoon moet worden gedaan, is overleg over de werkverdeling noodzakelijk. Als jij bijvoorbeeld bedrijfsleider bent bij een paardenfokkerij, moet je ervoor zorgen dat het werk goed over de medewerkers van jouw team is verdeeld. Deze werkverdeling is voor een deel al geregeld doordat er verschillende functies in het bedrijf zijn. Er zijn een of meer mensen die de stallen schoonhouden. Iemand anders is weer verantwoordelijk voor de inkoop van het voer en weer een ander zal de administratie bijhouden.

Veel van de werkzaamheden binnen een team zijn dus al onder de medewerkers verdeeld. Soms zul je ontdekken dat een bepaalde taak nog niet of niet goed wordt uitgevoerd.

Stel dat er sprake is van een nieuwe taak. Het tuincentrum waar je werkt, zal vanaf volgende maand één avond per week open zijn. Jij gaat uitzoeken welke consequenties dit heeft voor de werkverdeling.

- Wat moet er gebeuren? Wat is de aard of de inhoud van de taak?
- Wie kan dit doen? Welke capaciteiten zijn hiervoor nodig?
- Welke volgorde is noodzakelijk? In welke volgorde moeten de werkzaamheden worden verricht?
- Hoeveel tijd kost het? Hoeveel uren per week of per maand zijn hiervoor nodig?

Fig. 6.1
Als dit bedrijf voor het eerst een koopavond houdt, moet er veel geregeld worden.



Je noteert alle uitkomsten van het onderzoek. Je bent vermoedelijk tot de conclusie gekomen dat de inhoud van het werk tijdens een koopavond niet veel anders is dan overdag. Wel is het zo dat er die avond verkooppersoneel aanwezig moet zijn. Ook moet er elke koopavond iemand zijn die de leiding heeft.

Je gaat nu onderzoeken of er personeel is dat vrijwillig meer uren wil of kan werken. Als dat zo is, moet je een andere urenverdeling maken. En misschien moet je zelfs nieuwe mensen aannemen. Je besluit het nieuwtje van de koopavond aan te kondigen tijdens het eerstvolgende teamoverleg. Je kunt dan meteen kijken of er mensen zijn die graag willen meewerken.

In een andere situatie kan het zijn, dat je prioriteiten moet stellen aan de verschillende werkzaamheden. Dit zal het geval zijn wanneer al je medewerkers voor 100% zijn ingeschakeld en er geen geld is voor uitbreiding. Je moet dan kunnen aangeven welke werkzaamheden de hoogste prioriteit hebben. Bijvoorbeeld bij een rundveehouderij is het belangrijker dat de dieren worden gevoerd dan dat de personeelsruimte wordt schoongemaakt. In de praktijk is het afwegen van het belang van een bepaalde (deel)taak vaak veel lastiger.

6.2 Teamoverleg

Werk- of teamoverleg is niet hetzelfde als een vergadering. Een *vergadering* is een bijeenkomst waarbij twee of meer personen verschillende agendapunten bespreken. Een vergadering wordt vaak georganiseerd om een bepaald onderwerp uit te diepen. Meestal zijn dan personen aanwezig die op verschillende afdelingen werken. Er kunnen zelfs mensen van een of meer andere bedrijven aanwezig zijn.

Teamoverleg is overleg tussen de chef en de medewerkers en tussen directe collega's over (de organisatie van) het werk en de lopende werkzaamheden.

De voorzitter van het overleg is vaak ook de baas van het team. Teamoverleg vindt in veel bedrijven elke dag plaats, vaak 's ochtends voordat iedereen met zijn of haar eigen taak is begonnen. In andere bedrijven vindt teamoverleg één keer per week plaats of nog minder vaak. De frequentie hangt af van de soort werkzaamheden die door het team worden verricht.

ongestructureerd

Er zijn bedrijven waar het teamoverleg helemaal *ongestructureerd* plaatsvindt. Bij een kopje koffie kletst iedereen maar een beetje over de bijzonderheden die deze dag worden verwacht. Misschien over het nieuwe milieuvriendelijke bestrijdingsmiddel dat gisteren is bezorgd. Of over die ene merrie die een lastige bevalling te wachten staat. Of over de topdrukte die in de bloemenwinkel wordt verwacht omdat het Valentijnsdag is. Het lijkt op het eerste gezicht een rommeltje, maar ook zo'n overleg is functioneel.

Fig. 6.2
Ongestructureerd
teamoverleg kan heel
zinnig zijn.



Vaak is het beter - zeker bij grotere teams - dat het teamoverleg goed wordt voorbereid en gestructureerd plaatsvindt. Er zijn bedrijven, meestal de grotere, waar zelfs uitgebreide regels zijn opgesteld voor de inhoud en de frequentie van het teamoverleg.

Inhoud en doel van het teamoverleg

Je kunt tijdens een teamoverleg onder andere de volgende onderwerpen bespreken:

- personeel: bijvoorbeeld personeelsbezetting, vakantieplanning, ziektecijfers, behoefte aan opleiding, samenwerking;
- arbeidsomstandigheden: bijvoorbeeld tocht, kou, stress door onderbezetting, hygiëne, veiligheid;
- inhoud werkzaamheden: bijvoorbeeld wie moet wat doen en wanneer, nieuwe taken, kwaliteit van het werk.

Agenda

Voor het teamoverleg dat niet elke dag plaatsvindt, kun je het beste vooraf een agenda opstellen. Zo weten de deelnemers welke onderwerpen je wilt bespreken. Ze kunnen zich er alvast op voorbereiden. Zorg ervoor dat je de uitnodiging en de agenda ruim van tevoren onder de deelnemers verspreidt.

Op de *uitnodiging* zet je:

- de begin- en eindtijd;
- de locatie;
- de deelnemers.

Het kan zijn dat je wilt dat steeds een ander teamlid het verslag maakt. Dan zet je de naam van die persoon ook op de uitnodiging.

Op de agenda beschrijf je de inhoud van het overleg:

- opening;
- bespreking verslag vorig overleg;
- eventuele mededelingen;
- voortgang dagelijkse werkzaamheden;
- bijzondere werkzaamheden;
- rondvraag;
- afsluiting.

Je moet altijd proberen in te schatten of er wel voldoende tijd is om alle agendapunten ook echt te bespreken. Het heeft geen zin een lastig onderwerp op de agenda te zetten terwijl je vooraf al weet dat er geen tijd voor is. Dan kun je voor de bespreking van dat onderwerp beter een aparte bijeenkomst plannen.

Rollen tijdens het teamoverleg

Iedere werknemer heeft een eigen taak in het team. Daarvoor wordt hij of zij dan ook betaald. Tijdens een teamoverleg kun je ook verschillende taken of rollen onderscheiden.

Fig. 6.3
Elke deelnemer aan een teamoverleg heeft een eigen rol en functie.



voorzitter Allereerst is er natuurlijk de *voorzitter*. Die is onmisbaar voor een goedlopend overleg. De voorzitter moet er bijvoorbeeld voor zorgen dat alle agendapunten aan de orde komen. Daarvoor moet hij voor zichzelf al een soort planning maken. Stel dat er anderhalf uur is ingepland voor het overleg, dan kun je als voorzitter als volgt een planning hiervoor maken.

- De opening en de bespreking van het verslag geef je 15 minuten.
- Een van de twee mededelingen die je zal doen, zal veel tumult veroorzaken. Je moet iedereen wel de gelegenheid geven hierop te reageren. In een kwartier moet dat lukken.
- Voor de bespreking van de voortgang van het werk plan je een half uur in. Als het langer gaat duren, kap je het gesprek af om niet uit de planning te lopen.

-
- Voor de bijzondere werkzaamheden van deze week reserveer je twintig minuten.
 - Voor de rondvraag en de afsluiting blijven er 10 minuten over.

Je kunt als voorzitter een horloge voor je op tafel leggen. Zo kun je de tijd goed in de gaten houden en weet je wanneer je moet ingrijpen.

pauze De voorzitter zal, bij een overleg dat lang duurt, een *pauze* moeten inlassen. Mensen kunnen niet urenlang geconcentreerd blijven. Daarom is het beter om na bijvoorbeeld anderhalf uur een pauze van ten minste een kwartier te houden. Mensen kunnen dan naar het toilet, even ontspannen en bijkletsen over allerlei (privé)zaken.

De voorzitter heeft tijdens een overleg nog een andere belangrijke taak. Hij moet ervoor zorgen dat alle deelnemers aan het overleg de aandacht en de tijd krijgen die ze nodig hebben.

Vaak is het handig om een *verslag* te maken van het overleg. Het is niet nodig om alles wat besproken is op papier te zetten. Het is voldoende om de afspraken die zijn gemaakt op te schrijven. Zo kun je naderhand nog even nalezen wat er ook al weer is afgesproken. Dit is ook prettig voor de mensen die door ziekte of andere omstandigheden niet bij het overleg konden zijn.

Het is soms nodig dat andere teams in de organisatie op de hoogte worden gebracht van de gemaakte afspraken. Ook dan is een verslag noodzakelijk.

besluitenlijstje Op het verslag, of het *besluitenlijstje*, staat wat is afgesproken en wie hiervoor zorgdraagt.

adviserende rol Veel van de teamleden hebben tijdens het teamoverleg een *adviserende rol*. Medewerkers weten veel en denken vaak aan heel andere dingen dan de teamleider. Neem het voorbeeld van de koopavond in het tuincentrum. Misschien vergeet je als teamleider helemaal om een bepaald iets te regelen, terwijl jouw mensen daar onmiddellijk aan denken. Bijvoorbeeld wie brengt de dagopbrengst naar de nachtkluis van de bank? Jij doet dat normaal gesproken, maar je kunt niet tijdens alle openingsuren van het tuincentrum aanwezig zijn. Iemand anders zal het moeten doen als jij er niet bent.

Fig. 6.4

Dit is niet helemaal de bedoeling.



informerende rol

Er zijn ook teams waarvan de leden tijdens een teamoverleg informatie moeten overbrengen aan de collega's. Ze hebben dan een *informerende rol*. Maak vooraf duidelijk welke inbreng je van je teamleden verwacht. Voorkom in elk geval dat je ze overrompelt met de mededeling: 'En nu geef ik het woord aan Rita. Zij zal ons uitgebreid informeren over het nieuwe kassasysteem.'

Een andere rol van de teamleden is het signaleren van zaken die niet goed lopen, of die voor verbetering vatbaar zijn. Dit zijn dus onderwerpen die niet op de agenda staan. Bijvoorbeeld werkprocedures die op papier goed leken, maar die in de praktijk omslachtig blijken. Geef de teamleden tijdens het overleg de ruimte, bijvoorbeeld tijdens de rondvraag, om dit soort zaken aan de orde te stellen.

Het uiteindelijke doel van het teamoverleg is een team dat goed functioneert. Je wilt dat alle medewerkers goed presteren, efficiënt met hun tijd omgaan en plezierig met elkaar samenwerken. Dat kun je alleen bereiken als je jouw mensen serieus neemt, hen af en toe advies vraagt en goed naar ze luistert.

6.3 Communicatie

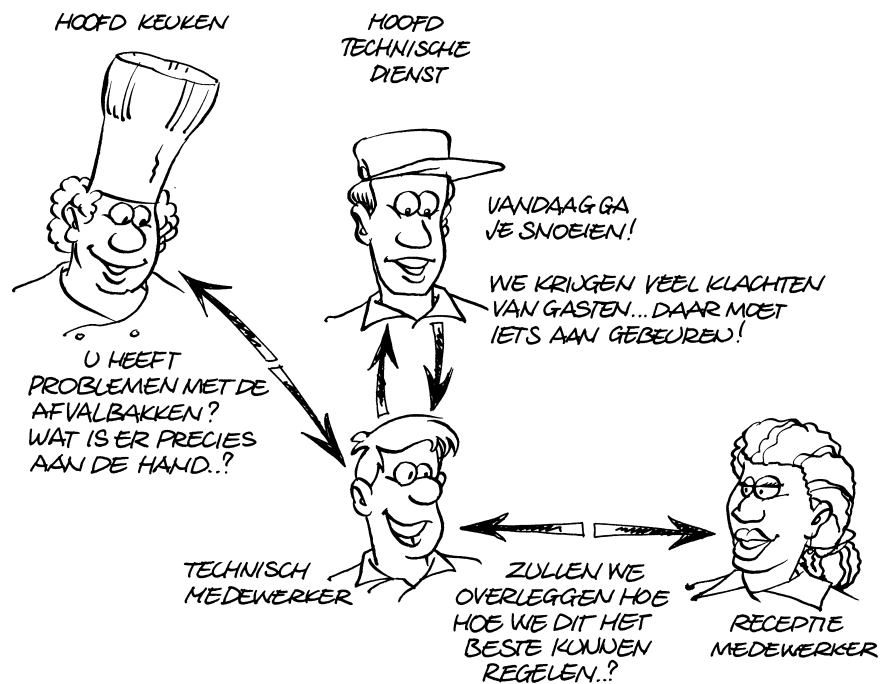
Bij communicatie is altijd sprake van tweerichtingsverkeer. Dit is ook het geval als je informatie van een internetsite afhaalt.. Officieel spreken we bij communicatie van een *zender* en van een *ontvanger*. Er is altijd iemand die de informatie verstrekt en er is altijd iemand die de informatie ontvangt.

Als je bedrijfsleider bent, of een andere leidinggevende functie hebt, is het belangrijk dat je goed kunt communiceren. Een groot deel van je dagelijkse werkzaamheden bestaat vermoedelijk uit:

- het doorgeven van informatie aan je medewerkers en
- het ontvangen van informatie van jouw medewerkers.

Als dit ongeveer gelijktijdig gebeurt, spreek je van het uitwisselen van informatie.

Fig. 6.5
Door het hele bedrijf
wordt gecommuniceerd.



Informatie doorgeven aan je medewerkers

Tijdens je werk zul je regelmatig informatie aan je medewerkers willen doorgeven. Je kunt dit schriftelijk of mondeling doen. Altijd moet je beoordelen welke vorm het meest geschikt is voor de boodschap die je wilt overbrengen.

Bepaalde mededelingen kun je prima mondeling overbrengen, zoals 'Vandaag zijn de herentoiletten wegens werkzaamheden niet te gebruiken; de damestoiletten zijn vandaag dus voor beide seksen bestemd.'

Andere mededelingen zijn complexer en zijn daardoor geschikter om schriftelijk door te geven. De agenda voor het eerstvolgende teamoverleg bijvoorbeeld.

Een combinatie van beide vormen kan ook heel goed. Je kunt schriftelijk heel specifiek en gedetailleerd een nieuwe werkwijze beschrijven en dit mondeling toelichten.

Andersom kun je een mondelinge presentatie houden die je met schriftelijke informatie ondersteunt.

Ruis

Als je informatie wilt doorgeven, moet je weten dat er aan de kant van de ontvanger altijd sprake zal zijn van ruis. Zeker als leidinggevende moet je hiervan bewust zijn.

interne en externe ruis

Ruis kun je definiëren als het verschil tussen datgene wat je bedoelt en datgene wat wordt begrepen. Er zijn twee soorten ruis, namelijk de *interne en externe ruis*.

Een voorbeeld van *interne ruis*.

Een van je medewerkers voelt zich onzeker over haar functioneren. Ze doet echt haar best, maar ze is ervan overtuigd dat ze veel slechter met de klanten omgaat dan haar collega's. Ze denkt dat de klanten die zij adviseert veel minder kopen dan de klanten van haar collega's. Stel nu dat je tijdens het teamoverleg de volgende mededeling doet: 'De volgende maand gaan we een enquête houden onder onze klanten. We willen onderzoeken hoe tevreden ze zijn met onze service.'

Zij schiet helemaal in de stress: 'Zie je wel! Dit doen ze om mij onderuit te halen! Ze doen deze enquête alleen maar om mij van slecht werk te kunnen beschuldigen!' De ruis is dat jij denkt dat je hebt aangekondigd dat je de service onderzoekt. Zij denkt dat je haar slechte functioneren aan de orde wilt stellen.

Interne ruis wordt veroorzaakt door interne factoren bij de ontvanger, zoals emoties, irritaties en vooroordelen. Kortom door allerlei zaken die in het hoofd van de ontvanger spelen.

Een voorbeeld van *externe ruis*.

Je hebt voor het teamoverleg een prachtige powerpoint-presentatie gemaakt. Hierin laat je heel duidelijk zien dat de gevolgen van de aangekondigde nieuwe werkmethode heel erg meevallen. Sterker nog, het werk wordt eigenlijk alleen maar leuker! Helaas heb je vreselijke pech. Alles wat maar mis kan gaan tijdens de presentatie gaat ook mis. Eerst doet het stopcontact het niet. Dan valt de beamer uit. Vervolgens is er iets mis met de software, waardoor je hele presentatie in het water valt. De ruis is dat alle afleiding ervoor zorgt dat jouw mensen de echte boodschap, het meevallen van de nieuwe werkmethode, niet ontvangen.

Externe ruis wordt dus veroorzaakt door externe factoren, zoals lawaai door werkzaamheden in het gebouw, door geklets van twee mensen of door sigarettenrook waarvan iemand last heeft waardoor hij zich niet kan concentreren.

Van de beide soorten ruis is de externe ruis nog het gemakkelijkst te voorkomen. Houd altijd rekening met onvoorziene zaken. Controleer ruim van tevoren of de ruimte echt beschikbaar is, of er voldoende stoelen zijn, of de apparatuur aanwezig en in orde is, enzovoort. Niet alle oorzaken van externe ruis heb je zelf in de hand. Als er toch nog iets onverwachts gebeurt, ga dan na of het zinvol is het overleg door te zetten of te verschuiven naar een later tijdstip of andere dag.

Met de interne ruis kun je ook rekening houden.

- Formuleer jouw mededeling zo helder en duidelijk mogelijk.
- Zorg ervoor dat de beginsituatie helder is.
- Ga na of er mensen aanwezig zijn die de noodzakelijke voorkennis niet hebben.
- Ga er van uit dat niet iedereen onmiddellijk weet wat je bedoelt.
- Ga er van uit dat mensen vrij interpreteren. Geef geen ruimte voor verwarring.
- Sluit je verhaal altijd af met een korte samenvatting waarin je de hoofdzaken van je verhaal nog eens kort en krachtig formuleert.

Soorten communicatie

Communicatie kun je onderverdelen in verbale en non-verbale communicatie.

verbale communicatie

Verbale communicatie is het overbrengen van een boodschap met behulp van taal. Je kunt verbaal communiceren door woorden uit te spreken, ze op te schrijven of door ze te zingen.

non-verbale communicatie

Non-verbale communicatie is de verzamelnaam voor alle andere soorten communicatie, zoals gebaren, blikken en pictogrammen. Non-verbale communicatie vindt meer plaats dan je in eerste instantie misschien denkt.

Fig. 6.6

Tijdens deze 'bespreking'
zie je alle vormen van
communicatie.



Verbale communicatie is vaak onlosmakelijk verbonden met non-verbale communicatie. Stel dat je aan je vrienden vertelt dat je een nieuwe cd hebt gekocht. Jij bent er heel erg blij mee. Je zwaait dus enthousiast met de cd en iedereen kan aan je gezicht zien dat je vrolijk en enthousiast bent. Eén van je vrienden, die zich helemaal niet voor muziek interesseert, zal misschien beleefd 'Oh, wat leuk...' mompelen, een beetje in het rond kijken of ongeïnteresseerd in zijn agenda gaan staan bladeren. Een andere vriend, die dezelfde muzieksmaak heeft als jij, zal zich onmiddellijk naar je over buigen, zijn ogen wijd open doen en je vol interesse vragen welke cd je hebt gekocht.

lichaamstaal

Volgens diverse onderzoeken blijft bij een mondelinge presentatie minder dan tien procent van de boodschap hangen door de woorden die je gebruikt en ongeveer veertig procent door de manier waarop je het zegt. Maar liefst vijftig procent wordt bepaald door je *lichaamstaal* tijdens het spreken.

Ditzelfde gaat min of meer op als je jouw boodschap op papier zet. Vooral bij lastige onderwerpen kun je de lezer helpen de boodschap beter te begrijpen en te onthouden. Dit kun je doen door veel aandacht te besteden aan de manier waarop je schrijft en de woorden die je uitkiest, je *schrijfstijl*, en de manier waarop je het verhaal over de pagina verdeelt en het lettertype, de *opmaak*.

Bij elke vorm van communicatie is het van belang dat je rekening houdt met de ontvanger. Mensen doen dit bij kinderen vaak zonder er echt bij na te denken. Ze gebruiken korte zinnen, kiezen niet al te moeilijke woorden en doseren de informatie in hapklare brokjes.

Op het werk vergeten mensen vaak dat het goed is om ook in die situatie rekening te houden met de ontvanger van de informatie. Probeer daarom altijd je doelgroep voor ogen te houden. Hoe lang zijn ze in dienst, kennen ze het bedrijf goed, welk opleidingsniveau hebben ze en weten ze al iets van het onderwerp?

Informatie ontvangen van jouw medewerkers

Jouw medewerkers zullen je op allerlei manieren en over uiteenlopende onderwerpen willen informeren. Dit doen ze gevraagd of ongevraagd, schriftelijk of mondeling, verbaal of non-verbaal, zinvol of niet. Probeer altijd onbevangen te blijven, geef interne ruis geen kans en geef je medewerkers de aandacht die ze verdienen.

Dit betekent niet dat je maar te pas en te onpas aandacht moet geven aan iedereen die jou iets wil mededelen. Dan word je al heel snel helemaal gek. Je kunt hier structuur in aanbrengen, bijvoorbeeld door af te spreken dat je elke ochtend op een bepaalde tijd een soort spreekuur houdt. Of je spreekt af dat mensen die een nieuw plan aan jou willen voorleggen hiervoor altijd even een afspraak moeten maken.

Als een van je medewerkers jou iets duidelijk wil maken, is non-verbale communicatie van jouw kant ontzettend belangrijk. Door af en toe te knikken geef je aan dat je het verhaal volgt en wilt dat de zender doorpraat. Buig je lichaam een beetje naar de zender toe. Je geeft aan dat je geïnteresseerd bent. Kopieer zijn houding. Deze vorm van lichaamstaal is heel geruststellend voor je gesprekspartner. Als je daarentegen een beetje met je handen zit te spelen, weet de zender dat zijn boodschap niet goed overkomt. En dat je waarschijnlijk over tien minuten al niet meer weet waarover het gesprek ging. Als je een beetje in het rond zit te kijken, je sms-berichten controleert, of met je voet zit te wippen, dan geef je echt aan dat je niet geïnteresseerd bent.

Vragen 6.1

- a Wanneer is het maken van een werkverdeling noodzakelijk?
- b Wat houdt het stellen van prioriteiten bij de werkzaamheden in?
- c Wat is het verschil tussen een vergadering en teamoverleg? Noem twee verschillen.
- d Wat kan het nadeel zijn als een overleg ongestructureerd verloopt?
- e Welke onderwerpen zou je op de agenda van een teamoverleg zetten? Geef vijf voorbeelden.
- f Welke rollen heeft de voorzitter tijdens een teamoverleg? Noem er drie.
- g Welke zaken noteer je in een verslag?
- h Hoe kun je als zender externe ruis bij de ontvanger voorkomen?
- i Kun je drie voorbeelden geven van interne ruis?
- j Hoe kun je bij een schriftelijke mededeling rekening houden met je doelgroep? Geef twee mogelijkheden.

6.4 Afsluiting

De werkzaamheden binnen je team moet je kunnen beschrijven en dat je moet kunnen beoordelen wie voor welke functie het meest geschikt is. Bij langdurige of ingewikkelde werkzaamheden is het slim de taken te prioriteren.

Het teamoverleg kan een belangrijke functie hebben. Voordat je een teamoverleg organiseert, kun je het doel van het overleg vaststellen en bepalen welke onderwerpen je wilt bespreken. Je gaat na wie bij het overleg aanwezig moeten zijn en zorgt ervoor dat er een uitnodiging wordt verstuurd samen met de agenda.

In een overleg hebben de deelnemers allemaal een rol. De voorzitter houdt de voortgang en de tijdsplanning in de gaten. Hij zorgt er ook voor dat alle mensen de aandacht en de tijd krijgen die nodig is. Eventueel last de voorzitter een pauze in. Het is altijd handig om een verslag van een teamoverleg te maken. Dit hoeft niet een uitgebreide beschrijving te zijn van alles wat gezegd is. In een besluitenlijst leg je vast wat afgesproken is en wie dat gaat doen.

Communicatie is tweerichtingsverkeer tussen een zender en een ontvanger. De kans op interne of externe ruis is altijd aanwezig. Interne ruis is wat er in het hoofd van de ontvanger plaatsvindt. Externe ruis wordt veroorzaakt door zaken van buitenaf. Communicatie kan verbaal en non-verbaal zijn, maar meestal is het een mengsel van beide. Gebruik lichaamstaal als jij de ontvanger bent. Hiermee laat je de zender weten dat de boodschap wordt gehoord en dat je de boodschap serieus neemt.

7 De planning bewaken

Oriëntatie

Jouw school bestaat 25 jaar en er moet een groot feest worden georganiseerd. De feestcommissie komt al lang voor de grote dag bij elkaar en plant allemaal leuke en interessante activiteiten. De aula moet worden ontruimd en speciaal voor het feest opnieuw worden ingericht en versierd. Er moet genoeg te eten en te drinken zijn. Er is zelfs geld voor een paar optredens, dus moet er een band worden uitgenodigd en een paar andere entertainers. De feestcommissie kan dit allemaal niet goed regelen, zonder een goede planning te maken. Wat moet er gebeuren, wie hebben we om dit te regelen, hoeveel geld is er, wanneer moet wat klaar, enzovoort? Ook in bedrijven is het maken van een planning noodzakelijk.

7.1 Plannen en inventariseren

In bijna elk bedrijf wordt het hele jaar door gewerkt. In de meeste bedrijven heb je drukke en minder drukke periodes. Hiermee zul je bij het aannemen van personeel rekening willen houden. Voor veel werkzaamheden is gereedschap nodig, of zaaigoed, of machines. Je wilt natuurlijk alles zo regelen dat er niet onnodig machines stilstaan, of mensen een beetje lopen te lummelen, of er een paar handen te kort komen. Dit kun je doen door voor alle werkzaamheden die je in een jaar verwacht een globale, nog niet al te gedetailleerde planning te maken.

Fig. 7.1



Planning van werkzaamheden

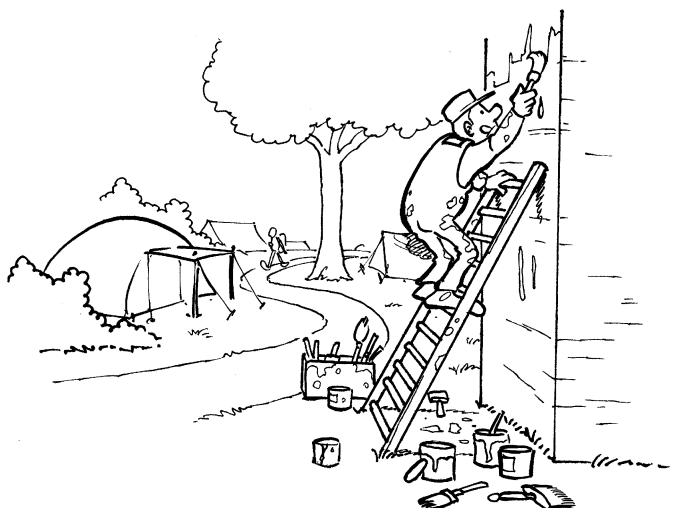
Om een jaarplanning te kunnen maken moet je eerst een inventarisatie maken van alle werkzaamheden. Je hebt periodieke en dagelijkse werkzaamheden.

Periodieke werkzaamheden

Er zijn werkzaamheden, zoals het schoonmaken van de landbouwmachines, die niet tot de dagelijkse werkzaamheden behoren. Dit soort werk doe je periodiek. Welke periodieke werkzaamheden er zijn, wordt vaak bepaald door het seizoen (oogsttijd voor een landbouwbedrijf of de voorjaars snoei bij een bosbouwbedrijf) of door feestdagen.

Nadat je deze geïnventariseerd hebt maak je per soort werkzaamheden een meer gedetailleerde planning. Je houdt dan wel rekening met bijzondere gebeurtenissen of met het seizoen. Op een recreatiebedrijf zul je bijvoorbeeld niet midden in de zomer de periodieke schilderklus van het restaurant inplannen. Daar hebben je gasten last van. Je zal zo'n klus in een minder drukke periode plannen. Bij een ander bedrijf zul je juist wel in de zomer bepaalde onderhoudsklussen inplannen, omdat het dan een rustige tijd is.

Fig. 7.2
Voor elke soort
werkzaamheden maak je
een gedetailleerde
planning.



Het plannen van periodieke werkzaamheden heeft een aantal voordelen. Je kunt bijvoorbeeld van tevoren al globaal inschatten hoeveel menskracht je nodig hebt. Een ander voordeel is dat je alvast bestellingen kunt plaatsen. Je hebt op een rij wat er moet gebeuren. Je weet of je gereedschap, stro, voer, machines, zaaizaad of onderdelen moet inkopen om alles op de geplande tijd te kunnen uitvoeren.

Dagelijkse werkzaamheden

De meest gedetailleerde planning is de planning van de dagelijkse werkzaamheden. Dit betreft het werk dat gewoon elke dag moet gebeuren, zonder dat je rekening houdt met hele bijzondere gebeurtenissen.

Dit betekent niet dat je ervan uit kunt gaan dat de planning voor elke dag gelijk is. Afhankelijk van het bedrijf kan er best een verschil zijn tussen de werkdruk op een maandag en die op een zaterdag. Hiermee moet je natuurlijk wel rekening houden. De werkdruk in een bedrijf kan variëren, afhankelijk van bijvoorbeeld het weer, het seizoen, het aantal gasten etc.

Een goede planning is ontzettend belangrijk. Als je niet plant, weet je in feite niet eens of je een werknemer een vrije dag kunt geven. Je weet immers niet wat er moet gebeuren en hoeveel mensen je daarvoor nodig hebt.

Inventariseren werkzaamheden

Als je een planning gaat maken inventariseer je eerst de periodieke en dagelijkse werkzaamheden, de omstandigheden en de beschikbare menskracht. Deze informatie verwerk je in een overzicht.

Volgorde werkzaamheden inventariseren

Bij het bepalen van de volgorde van de werkzaamheden stel je jezelf de volgende vragen. Wat moet er gebeuren? Is een bepaalde volgorde belangrijk? Hoeveel tijd kost een bepaalde taak normaal gesproken? Is de ene taak afhankelijk van het af zijn van een andere taak? Is dit een taak van dezelfde (soort) medewerker of is er een andere afdeling bij betrokken of zelfs een ander bedrijf?

Omstandigheden inventariseren

Denk bij de inventarisatie van omstandigheden aan de volgende vragen. Heeft het seizoen, het weer, het aantal gasten, de dag van de week invloed? Zijn er bepaalde machines, gereedschappen, of andere zaken nodig, maar niet aanwezig? Hoe los je dit op korte termijn op? Dit zijn allemaal zaken die je voor het organiseren van de dagelijkse werkzaamheden moet kunnen inschatten.

Beschikbare mankracht inventariseren

De verschillende werkzaamheden moeten door mensen uitgevoerd worden. Hoeveel mensen zijn beschikbaar? Zijn die in loondienst? Kun je gebruik maken van stagiaires of uitzendkrachten? Hoe houd je rekening met vakanties, vrije dagen, ATV-dagen en ziekte? Wat kunnen de beschikbare mensen? Kunnen zij samen alle diverse werkzaamheden uitvoeren?

Houd er rekening mee dat niemand altijd op de hoogste snelheid kan werken. Een typiste haalt misschien wel 200 aanslagen per minuut, maar dat kan ze niet een uur lang volhouden.

Fig. 7.3 De namen en andere gegevens van alle beschikbare menskracht.

NAAM	ADRES	P.CODE WOONPLAATS	AANT.UREN PER WEEK	ATV DAGEN	OPMERKINGEN
1 JAN PEETERS	ZANDSTRAAT 62	6067 KL KESSEL	40 UUR	8 DAGEN	
2 JKEES PEETERS	ZANDSTRAAT 64	6067 KL KESSEL	20 UUR	5 DAGEN	PLANNER
3 LUCY PEETERS/RIJS	ZANDSTRAAT 62	6067 KL KESSEL	35 UUR	7 DAGEN	VOLLEDIG KANTOOR/ VOLLEDIG
4 SJAAK PEETERS ZOON	ZANDSTRAAT 62	6067 KL KESSEL	15 UUR MAX		OPROEPKRACHT
5 LOEK PEETERS ZOON	ZANDSTRAAT 62	6067 KL KESSEL	15 UUR MAX		OPROEPKRACHT
6 JAN VAN OEFELT	GRINTWEG 8	2425 OZ OYEN	40 UUR	6 DAGEN	VASTE MEDE- WERKER
7 KEES NAAKTGEBOREN	BALSEBAAN 25	6067 YX KESSEL	32 UUR	8 DAGEN	NIET OP VRIJDAG
8 LEON RIJS	DORPSSTRAAT 12	4578 OB DONK	40 UUR	6 DAGEN	VASTE MEDE- WERKER
9 RICHARD DHONT	LANDBOUWSTRAAT 4	7806 SPRUNKT	40 UUR	8 DAGEN	VASTE MEDE- WERKER
10 WIM QUIST	HOOFDSTRAAT 48	7045 AL REUVEN	20 UUR	4 DAGEN	ALLEEN 's MORGENS
11 BART v/d SANDEN	PROVINCIALEWEG 30	4030 AZ HELDEN	40 UUR	8 DAGEN	VASTE MED- WERKER
12 PETER TAZELAAR	KREEKWEG 12	2026 MA BAARLOO	40 UUR	7 DAGEN	VASTE MEDE- WERKER
13 PAUL HERMANS	BLANKE DREEF 10	4750 BD BUSSEREIND	40 UUR	6 DAGEN	VASTE MEDE- WERKER
14 THEO FLUITSMA	KANAALWEG 55	4724 BX RINKERSFORT	32 UUR	5 DAGEN	NIET OP MAANDAG
15 BERT KETEL	BIERKADE 9	2026 XZ BAARLOO	40 UUR	7 DAGEN	VASTE MEDE- WERKER

Fig. 7.4 Lijst van de ATV- en vakantiedagen en andere dagen waarop de mensen niet aanwezig zijn.

NAAM	ADRES	P.CODE WOONPLAATS	ATV DAGEN	DATA ATV-DAGEN/EVENTUELE VAKANTIE EN ANDERE AFWEZIGE DAGEN
1 JAN PEETERS	ZANDSTRAAT 62	6067 KL KESSEL	8	7/2,8/3,7/4,9/5,3/7,5/9,8/10,7/11
2 JKEES PEETERS	ZANDSTRAAT 64	6067 KL KESSEL	5	9/1,17/3,15/5,20/8,10,10
3 LUCY PEETERS/RIJS	ZANDSTRAAT 62	6067 KL KESSEL	7	10/2,3/3,6/4,12/5,18/7,8/9,10/11
4 SJAAK PEETERS ZOON	ZANDSTRAAT 62	6067 KL KESSEL		VAKANTIE VAN 17/3 t/m 10/4
5 LOEK PEETERS ZOON	ZANDSTRAAT 62	6067 KL KESSEL		VAKANTIE VAN 10/8 t/m 2/11
6 JAN VAN OEFELT	GRINTWEG 8	2425 OZ OYEN	6	22/1,28/3,13/5,18/6,20/9,22/10
7 KEES NAAKTGEBOREN	BALSEBAAN 25	6067 YX KESSEL	8	VAK. DAG ELKE VRIJDAG/ATV IN OVERLEG
8 LEON RIJS	DORPSSTRAAT 12	4578 OB DONK	6	19/1,15/5,20/7,18/9,10/10,6/12
9 RICHARD DHONT	LANDBOUWSTRAAT 4	7806 SPRUNKT	8	11/1,1/3,1/5,6/7,8/9,2/10,1/11,2/12
10 WIM QUIST	HOOFDSTRAAT 48	7045 AL REUVEN	4	's MORGENS AANW. 8/7,5/9, 8/12,12/12
11 BART v/d SANDEN	PROVINCIALEWEG 30	4030 AZ HELDEN	8	3/1,4/2,5/5,2/7,8/8,9/9,1/10,5/12
12 PETER TAZELAAR	KREEKWEG 12	2026 MA BAARLOO	7	7/1,12/2,14/3,1/5,17/7,8/9,20/12
13 PAUL HERMANS	BLANKE DREEF 10	4750 BD BUSSEREIND	6	20/1,27/3,30/5,23/7,12/9,6/11
14 THEO FLUITSMA	KANAALWEG 55	4724 BX RINKERSFORT	5	NIET OP MAANDAG 6/4,20/6, 8/9,21/11
15 BERT KETEL	BIERKADE 9	2026 XZ BAARLOO	7	28/1,22/3,24/5,26/6,8/8,1/9,20/11

Al deze informatie kun je verwerken in een planning. Als er meer werk is dan menskracht moet je prioriteiten stellen.

Rekening houden met onvoorziene omstandigheden

In de planning moet je altijd rekening proberen te houden met ziekte, onverwachte (weers)omstandigheden, extra drukte, machines die stuk gaan, leveranciers die hun afspraken niet nakomen.

Je kunt uit voorzorg niet twee keer zoveel tijd inplannen voor een klus met de gedachte dat als er iets mis gaat, het dan toch wel af komt. Dat is niet de manier. Als alles goed verloopt, staat de medewerker voor te veel uren voor die ene taak ingepland.

Wanneer een medewerker door omstandigheden, bijvoorbeeld een kapotte trekker, niet aan zijn geplande taak kan beginnen, is een flexibele houding van jouw kant nodig. Je kunt van het een op het andere moment een nieuwe taak voor hem bedenken.

7.2 Werkzaamheden plannen met behulp van hulpmiddelen

Het plannen van werkzaamheden kost veel tijd. Zeker in een groot bedrijf dat veel medewerkers in dienst heeft. Of bij een bedrijf dat allerlei werkzaamheden kent die door verschillende functies moeten worden uitgevoerd. Als er veel taken zijn en veel mensen die je moet inplannen, is de kans dat je fouten maakt groot. Je vergeet een taak, je plant iemand dubbel in, of de volgorde van de taken is niet correct.

Hulpmiddelen bij het plannen

Het maken van fouten bij het inplannen van de werkzaamheden kun je voorkomen door gebruik te maken van een goed planbord of een computerprogramma.

Plannen met een planbord

planbord

Je kunt plannings die niet al te ingewikkeld zijn met behulp van een *planbord* maken. Elke medewerker en elke taak krijgt dan een eigen kaartje in een bepaalde kleur. Je voorkomt dat je taken vergeet te plannen of mensen dubbel inroostert. Toch blijft de kans altijd aanwezig dat je een fout maakt.

Fig. 7.5

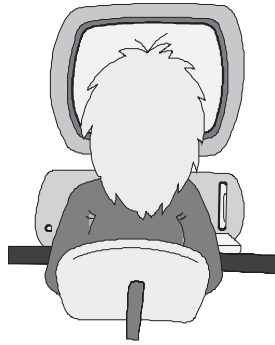


planningprogramma's

Plannen met de computer

Tegenwoordig zijn er voor de computer allerlei *planningprogramma's*. In eerste instantie kost een planning veel tijd, omdat je alle noodzakelijke gegevens eerst moet invoeren. Maar als dat eenmaal is gebeurd, kun je vrij gemakkelijk een planning opstellen. Ook het aanpassen van zo'n planning, bijvoorbeeld omdat iemand zich ziek heeft gemeld, is dan eenvoudiger. Het programma zal ook aangeven wanneer je iemand dubbel in plant.

Fig. 7.6



Een planningsprogramma heeft nog veel meer functies dan alleen maar het plannen van taken en mensen. Vaak is er de mogelijkheid gegevens opnieuw te koppelen zodat je heel andere informatie krijgt.

- Het aantal uren dat een bepaalde werknemer in een bepaalde periode is ingeschakeld voor een bepaalde taak.
Hieruit kun je weer conclusies trekken. Stel dat je twee mensen hebt voor dezelfde taak. Het kan best zijn dat je zonder het te weten een van beiden veel vaker inschakelt dan de ander. Wat doet die ander dan met zijn uren? Doet hij dan ongevraagd en ongemerkt andere taken? Zijn die taken wel belangrijk? Moet je ze dus eigenlijk ook in je planning opnemen? Want wie doet die taken als je hem toch volplant met het werk waarvoor hij eigenlijk in dienst is?
- Het aantal uren dat in een bepaalde periode aan een bepaalde taak is besteed. Het kan zijn dat je ontdekt dat jouw mensen te veel tijd besteden aan werkzaamheden die niet echt van belang zijn om winst te maken of om de klanten tevreden te houden. Misschien ontdek je wel dat je mensen veel meer uren besteden aan het onderhoud van trekkers dan in de jaarplanning was begroot. Hoe komt dat? En hoe voorkom je dit?
- Hoeveel uren een bepaalde machine is gebruikt voor een bepaalde taak in een bepaalde periode.
Veel machines en gereedschappen hebben een bepaalde gebruiksduur of een aantal uren waarop het nog efficiënt en voordelig is ze te gebruiken. Een vrachtauto kan misschien wel twintig jaar mee, maar de vraag is of het slim is de vrachtauto zo lang te houden. Vaak is het beter hem na een paar jaar te vervangen. Zeker voordat er allerlei mankementen komen die weer extra reparatiekosten veroorzaken.

Je kunt dus met een planningsprogramma allerlei informatie boven tafel krijgen. Veel van die informatie is met een gewoon planbord niet te verkrijgen. Het planbord wordt na de werkdag of de werkweek helemaal opnieuw ingedeeld. De gegevens blijven in principe niet bewaard.

Een eenvoudig planbord maken

Een planning die je op een planbord maakt, wordt vaak een *strokenplanning* genoemd. Dit komt doordat de geplande taken en de mensen of middelen die daarvoor nodig zijn, worden aangeduid met stroken.

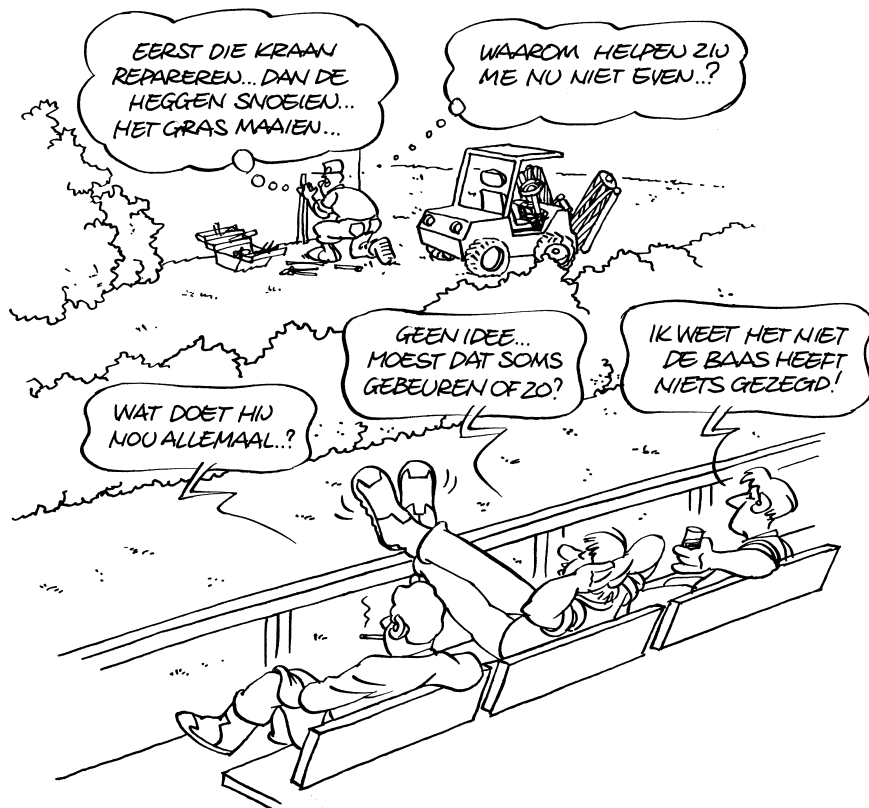
Aan de hand van het volgende voorbeeld, dat heel eenvoudig en overzichtelijk is, zie je hoe je een planbord invult.

Je gaat bij jou thuis, samen met een vriend, een eenvoudige maaltijd voor jullie beiden bereiden. Hiervoor moet je:

- 1 bepalen wat je wilt eten;
- 2 bepalen welke hulpmiddelen nodig zijn;
- 3 bepalen welke ingrediënten nodig zijn;
- 4 controleren welke hulpmiddelen en ingrediënten aanwezig zijn;
- 5 een boodschappenlijst maken;
- 6 taken verdelen;
- 7 boodschappen doen;
- 8 de maaltijd bereiden.

Fig. 7.7

Overall waar mensen werken, worden taken verdeeld. Als je dit niet doet, krijg je dit soort situaties.



Voor het maken van de maaltijd ga je een planning maken. De taken 1 tot en met 7 doen jullie gezamenlijk. Deze kosten natuurlijk ook tijd die je in moet plannen. Voor het gemak kijk je in dit voorbeeld naar taak 8.

Jullie hebben besloten een eenvoudige vegetarische ovenschotel te maken, namelijk aardappels met verse andijvie en gebakken champignons, met geraspte kaas uit de oven. Alle benodigdheden zijn aanwezig.

Taak 8, het bereiden van de maaltijd, kun je onderverdelen in de volgende deeltaken:

- a aardappels schillen;
- b aardappels koken;
- c aardappels afgieten en prakken;
- d verse andijvie wassen;
- e verse andijvie in smalle reepjes snijden;
- f champignons schoonmaken;
- g champignons in plakjes snijden;
- h champignons bakken;
- i kaas raspen;
- j alles in een ovenschaal doen en de kaas erover strooien;
- k het gerecht in de oven zetten.

Het gerecht moet 5 minuutjes in de oven en dan kunnen jullie eten.

Taak	Tijd
a aardappels schillen	10 minuten
b aardappels koken	15 minuten
c aardappels afgieten en prakken	5 minuten
d verse andijvie wassen	5 minuten
e verse andijvie in smalle reepjes snijden	5 minuten
f champignons schoonmaken	5 minuten
g champignons in plakjes snijden	3 minuten
h champignons bakken	5 minuten
i kaas raspen	5 minuten
j alles in een ovenschaal doen en kaas erover strooien	5 minuten
k ovenschotel in de oven zetten	2 minuten

Als je alle tijd bij elkaar optelt, kom je op 65 minuten. Met z'n tweeën heb je echt geen uur nodig. Je kunt tegelijk iets doen, waardoor de totale tijd minder wordt. Ook zijn er taken die min of meer vanzelf gaan (het gaar koken van de aardappels bijvoorbeeld), waardoor jullie ondertussen weer een of meer andere taken kunnen doen.

Je kijkt nu welk ingrediënt of welke deeltaak de meeste tijd kost. Daar begin je mee, in dit geval de aardappels.

Aardappels	30
Andijvie	10
Champignons	10
Kaas	5
Overdoen in ovenschaal etc.	5
Bakproces	5

De deeltaken kun je uitzetten op een planbord. Je verdeelt het bord in vakken van 5 minuten. Je begint per ingrediënt steeds achteraan. Je krijgt dan het volgende resultaat.

Taak	5 min.	5 min.	5 min.	5 min.	5 min.	5 min.	7 min.
a aardappels schillen	XXXX	XXXX					
b aardappels koken			XXXX	XXXX	XXXX		
c aardappels prakken						XXXX	
d andijvie wassen					XXXX		
e andijvie snijden						XXXX	
f champignons schoonmaken				XXX	XX		

Taak	5 min.	5 min.	5 min.	5 min.	5 min.	5 min.	7 min.
g champignons snijden					XXX		
h champignons bakken						XXXX	
i kaas raspen						XXXX	
j ovenschaal vullen en kaas erover							XXXX
k schotel in oven							XX

Taken over de aanwezige personen verdelen

Nu de taken op papier staan kun je zien dat deze planning niet helemaal gaat lukken. Je bent maar met z'n tweeën en er zijn tijdvakken van 5 minuten waarin er 4 deeltaken moeten worden verricht. Hoe los je dit op?

- Je schilt elk de helft van de aardappels. Je bent dan in 5 minuten klaar.
- Er hoeft geen naam te komen in de 3 x 5 minuten waarin de aardappels koken. Je zou denken dat die deeltaak uit de planning kan. Dat is niet helemaal waar. Het is weliswaar geen taak, maar het kost wel tijd en hiermee moet je in jouw planning wel degelijk rekening houden.
- Een echt 'probleem' vormt het laatste tijdvak van 5 minuten. Hierin staan vier deeltaken waarvoor echt een persoon nodig is. De oplossing is gelukkig hier eenvoudig. Het kruisje staat voor een deeltaak die jij uitvoert. Het rondje voor een deeltaak die je vriend uitvoert. Het streepje betekent een activiteit die wel tijd kost, maar waaraan geen van beiden iets hoeft te doen.

Taak	5 min.	5 min.	5 min.	5 min.	5 min.	7 min.
a aardappels schillen	XXXX 00000					
b aardappels koken		----	----	----		
c aardappels prakken					XXXX	
d andijvie wassen		XXXX				
e andijvie snijden			XXXX			
f champig- nons schoonma- ken		ooo	oo			
g champig- nons snijden			ooo			
h champig- nons bakken				00000		
i kaas raspen					00000	
j ovenschaal vullen en kaas erover						XXXX
k schotel in oven						oo

Bestede tijd: $x = 25$ minuten en $0 = 25$ minuten. Jullie besteden dus allebei even veel tijd aan de deeltaken en de totale taak (de doorlooptijd) neemt 32 minuten in beslag.

7.3 Planning doorgeven en controleren

Planning doorgeven

Met alleen het opstellen van een planning ben je er niet. Jouw medewerkers moeten ook weten wat jij hebt gepland. Het zal een beetje van het soort bedrijf afhangen hoe je dit doet. In veel bedrijven hangt de dagelijkse planning gewoon in de personeelsruimte of in de kantine. Iedereen kan dan zien hoe zijn of haar werkdag zal verlopen. Misschien is het bij jouw bedrijf wel noodzakelijk om de planning per persoon door te nemen en te bespreken.

Hoe je het ook doet, communiceer op ontspannen wijze met je mensen. En luister vooral naar eventuele opmerkingen die ze hebben. Wie weet, hebben ze nuttige suggesties of ben je domweg iets vergeten. Een vrije dag bijvoorbeeld... kun je weer opnieuw beginnen!

Planning controleren

Vaak gaan we ervan uit dat medewerkers hun werk precies volgens de planning doen. Dat is niet altijd helemaal waar. Hoe dan ook, je kunt beter gedurende de dag regelmatig controleren of alles nog volgens plan verloopt. Wanneer je ontdekt dat dit niet zo is, kun je misschien snel ingrijpen en oplossingen bedenken om de achterstand in te lopen.

Vragen 7.1

- a Wat is het verschil tussen periodieke en maandelijkse werkzaamheden?
- b Wat is een voordeel van het plannen van periodieke werkzaamheden?
- c Waarom moet je weten in welke volgorde verschillende werkzaamheden moeten worden verricht?
- d Noem drie onvoorziene omstandigheden die in jouw bedrijfstak kunnen voorkomen.
- e Hoe kun je een planbord ook wel noemen?
- f Noem twee extra voordelen van het plannen met behulp van een computer ten opzichte van het maken van een planning op een planbord.
- g Wat is doorlooptijd?
- h Wat is het voordeel van het onderverdelen van een taak in deeltaken?
- i Hoe zou je op jouw bedrijf de planning van de dagelijkse werkzaamheden het liefst doorgeven?

7.4 Afsluiting

Als leidinggevende moet je precies weten welk werk er op een werkdag moet worden gedaan. Ook mag je je niet laten verrassen door het feit dat er mensen ziek zijn, op vakantie of een vrije dag hebben. Houd afspraken over dit soort zaken altijd goed bij. Controleer tijdig of de noodzakelijke bestelling aanwezig is. Als je dit pas op de dag dat ze nodig zijn controleert, ben je te laat. Je bent dan vaak niet meer in staat om de benodigdheden alsnog te regelen.

Plannen is in elk bedrijf ontzettend belangrijk. Vooral in grotere bedrijven met vrij veel medewerkers of met ingewikkelde of zeer gevarieerde werkzaamheden. Als je geen planning maakt, weet je niet precies hoeveel werk er die dag gedaan moet worden en of je wel voldoende mensen en middelen beschikbaar hebt. Daardoor kun je grote problemen krijgen.

Plannen kun je op de computer doen met behulp van speciale planningsprogramma's. Of je kunt een planbord gebruiken en een strokenplanning maken. Je probeert altijd grote taken onder te verdelen in deeltaken. Hierdoor krijg je een nog beter overzicht van het te verdelen werk en kun je de deeltaken beter prioriteren. Hierbij moet je altijd rekening houden met de doorlooptijd van bepaalde (deel)taken.

8 Motiveren en coachen

Oriëntatie

Heel veel mensen, jong en oud, brengen één keer per week of elke dag kranten of folders rond. Slechts enkelen daarvan zullen dit doen, omdat zij vinden dat alle mensen in hun wijk recht hebben op het nieuws. De eenvoudige reden voor de krantenwijk is het verdienen van geld. Hun motivatie is dus geld. Als ze worden uitgeroepen tot 'Bezorger van de week' vinden ze dat leuk, maar meer ook niet.

Veel mensen werken tegenwoordig niet alleen maar om het geld bij een bepaald bedrijf. Vaak zijn er ook nog andere motieven. Ze vinden het gewoon leuk om met dieren te werken of ze zijn graag altijd buiten. Welke redenen er ook zijn, de meeste medewerkers moet je toch af en toe motiveren. Bijvoorbeeld om een vervelend klusje te doen of gewoon om hun eigen werk met plezier te blijven doen.

8.1 De organisatiestructuur

Het woord *organisatiestructuur* is een breed begrip. Hoe een organisatie er uitziet, wordt bepaald door het antwoord op vragen als:

- Welke overlegvormen zijn er?
- Wie nemen de beslissingen?
- Wie heeft welke bevoegdheden?
- Hoe lopen de communicatielijnen?
- Hoe zit het met de onderlinge verhouding tussen de taken en functies van het personeel?

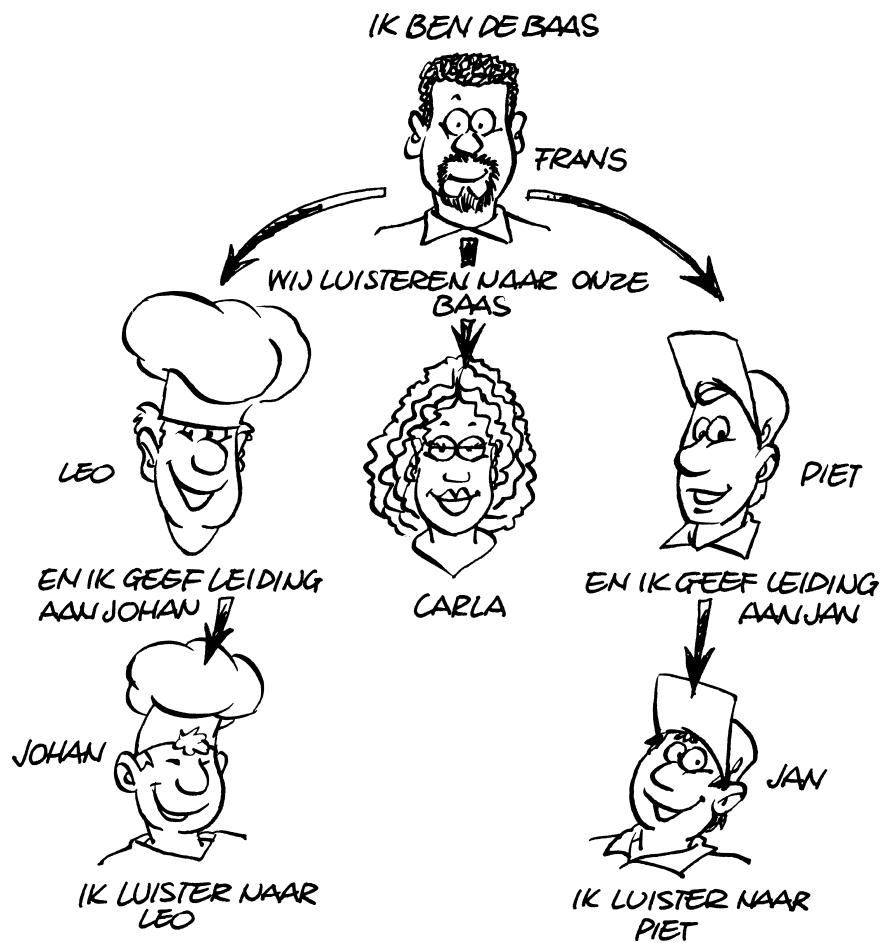
Als je een organisatie goed wilt begrijpen, is een goede beschrijving van de werkzaamheden van de mensen in die organisatie erg nuttig. Zo'n beschrijving kan bestaan uit:

- *de personele structuur.*
Deze beschrijft de personeelsbezetting. Dat wil zeggen de samenstelling van het personeel met betrekking tot wat ze kunnen, het aantal, hun leeftijd enzovoort;
- *de organisatiestructuur.*
Hierbij gaat het om het onderverdelen van de werkzaamheden, taken en functies: welke medewerker heeft welke functie en zit op welke afdeling.

organisatieschema

De organisatiestructuur is in de meeste grotere bedrijven vastgelegd in een *organisatieschema*, ook wel organogram genoemd. Dit schema geeft een vrij goed beeld van het bedrijf. Je ziet daarin de hoofdlijnen van de bestaande organisatie getekend, met andere woorden welke relaties er zijn tussen de medewerkers.

Fig. 8.1
Een organogram geeft de
lijnen aan binnen een
bedrijf.



Organisatievormen

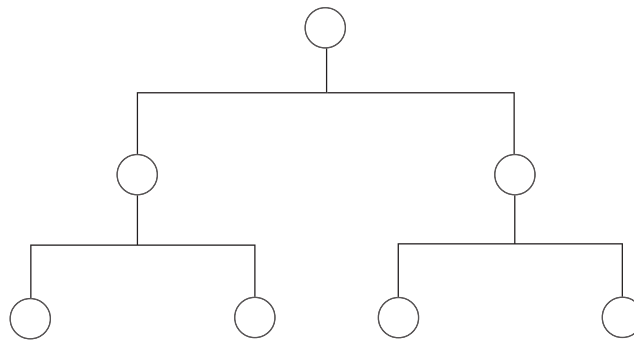
Er zijn verschillende organisatievormen, onder andere:

- de lijnorganisatie;
- de functionele organisatie;
- de lijn-staforganisatie.

De lijnorganisatie

De lijnorganisatie zit ongeveer net zo in elkaar als het leger. Elke chef heeft ondergeschikten en elke ondergeschikte heeft maar één chef. Het schema is heel eenvoudig:

Fig. 8.2
Voorbeeld
lijnorganisatie.



De functionele organisatie

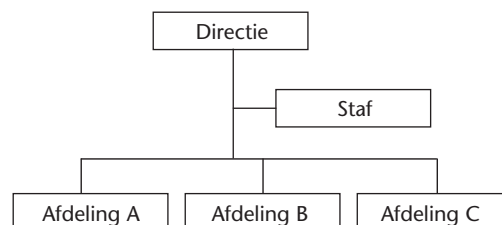
In de functionele organisatie is de taak van de chef gesplitst in bepaalde specialistische kennisgebieden. Een ondergeschikte, bijvoorbeeld van een tuincentrum, heeft meer dan één chef. Elke chef behandelt weer een ander deel van het werk, bijvoorbeeld de afdelingen 'Kamerplanten', 'Eén- en tweejarigen' en 'Vaste planten'.

De lijn-staforganisatie

Bij een lijn-staforganisatie is aan de lijnorganisatie een 'staf' toegevoegd. Mensen van de stafafdeling zijn vaak gespecialiseerd in een bepaald onderwerp, bijvoorbeeld personeelszaken of juridische zaken. Deze stafafdeling ondersteunt een baas door een bepaald werk voor hem op te knappen.

advies De stafafdeling heeft geen gezagsverhouding tot de afdelingen die er onder getekend zijn. Dat betekent dat de stafafdeling alleen *advies* mag geven, geen orders. De bazen blijven de orders geven.

Fig. 8.3
Voorbeeld lijn-
stafafdeling.



8.2 De teamorganisatie

delegeren Als leidinggevende krijg je vooral te maken met de organisatie van je eigen afdeling of team. Binnen een team vind je verschillende taken en functies. Als leidinggevende moet je af en toe taken door anderen laten doen. Je moet dus werkzaamheden *delegeren*. En verder moet je weten welke verantwoordelijkheden en bevoegdheden jij en je medewerkers hebben.

Als je in een bedrijf rondloopt en je oor te luisteren legt, hoor je weleens de opmerking: 'Mijn baas weet absoluut niet wat ik de hele dag doe!' En meestal vinden die mensen dat helemaal niet leuk. Het klinkt misschien wel leuk, kennelijk zit hun baas hen niet de hele dag achter de broek en mogen ze lekker hun gang gaan. Maar aan de andere kant zal hun baas ze ook niet gauw een complimentje geven. Hij weet immers niet wat ze doen.

Taken en functies

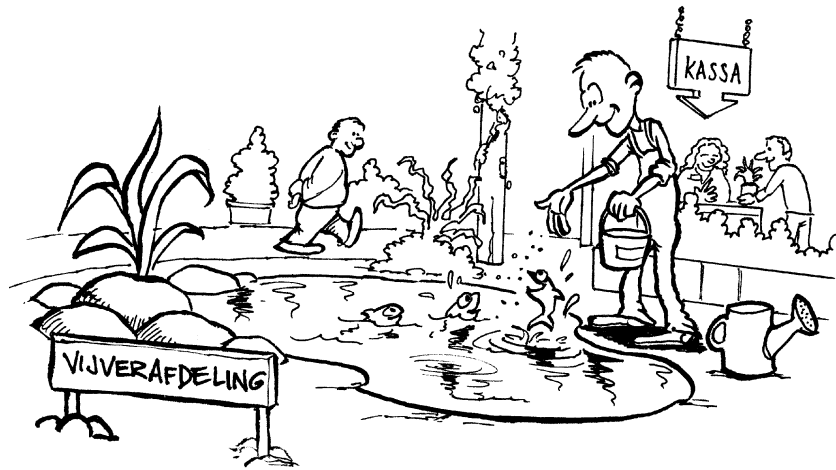
Alle medewerkers van een bedrijf hebben bepaalde taken. Daardoor weten ze wat ze moeten doen. Er zijn bedrijven waar een aantal taken zijn samengevoegd. Zo is een functie voor een bepaalde medewerker ontstaan.

Een medewerker in een tuincentrum op de afdeling 'Vijvers' kan onder andere de volgende taken hebben:

- klanten adviseren;
- de kassa bedienen;
- de vissen en de waterplanten verzorgen;
- de voorraad bijhouden,
- en alles schoonhouden.

Je ziet dus dat een functie uit verschillende taken bestaat.

Fig. 8.4
Alle taken samen vormen
een functie.



Verantwoordelijkheden en bevoegdheden

Elke werknemer heeft eigen verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Dit moet ook wel, anders kan iemand zijn werk niet doen.

Verantwoordelijkheden zijn de dingen die je moet doen of waar je voor moet zorgen. *Bevoegdheden* geven aan hoe je het kunt doen en wat je mag.

*verantwoordelijkheden
als leidinggevende*

Jouw eigen *verantwoordelijkheden als leidinggevende* zijn bijvoorbeeld het zorgdragen voor:

- voldoende bezetting;
- het plannen van de dagelijkse werkzaamheden;
- de uitvoering van de planning;
- zorgen dat het binnen de begroting blijven van de kosten die het team maakt.

Deze verantwoordelijkheden kun je alleen maar nemen als je ook de bevoegdheid hebt om, binnen het budget, tijdelijk personeel aan te nemen als de werkdruk opeens heel hoog is of om iemand te vervangen die langdurig ziek is. Verder heb je de

bevoegdheid nodig om personeel te berispen als ze hun werk niet volgens de afspraken doen.

Als een team of organisatie goed wil functioneren, moet aan de volgende voorwaarden zijn voldaan:

- Iedereen die een taak verricht, is daarvoor verantwoordelijk.
- Als de opgedragen taak bepaalde bevoegdheden vereist, moeten deze zijn verstrekt.
- De taak, de bevoegdheden en de verantwoordelijkheden moeten in overeenstemming met elkaar zijn.
- Taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden moeten duidelijk omschreven zijn.
- Dezelfde bevoegdheden en verantwoordelijkheden moeten voor dezelfde taak niet aan meer dan één medewerker worden verleend.
- Bij het delegeren van taken blijft degene die delegeert altijd de verantwoordelijkheid dragen.
- Ondergeschikten zullen bij tekortkoming in de vervulling van hun taak in eerste instantie alleen door hun directe chef worden onderhouden.
- Bij gelijksoortige taken en handelingen in de verschillende afdelingen is onderling contact op hetzelfde niveau gewenst in verband met gelijklopende voorschriften.
- Staffunctionarissen hebben adviserende functies.
- Lijnfunctionarissen moeten staffunctionarissen de gelegenheid geven zich steeds op de hoogte te stellen van de huidige gang van zaken op hun afdeling. Daardoor kunnen deze ideeën opdoen en met voorstellen tot verbetering komen.
- De (functionele) stafafdelingen moeten de lijnfunctionarissen bijstaan met hun specialistische kennis. Daardoor worden de lijnfunctionarissen ontlast en kunnen zij zich aan hun uitvoerende taken wijden.

In teamverband werken

Samenwerken

groepsprocessen

Een team is een groep mensen die samenwerken. In elke groep vinden bepaalde *groepsprocessen* plaats. Daarmee moet je rekening houden als je aan een team leidinggeeft. In een groep heeft iedereen een bepaalde rol. De een neemt altijd het initiatief, de ander is altijd tegendraads, weer een ander hobbelt maar een beetje achter degene met de grootste mond aan. De sfeer in een groep kan ook verschillen - plezierig, geïrriteerd, afstandelijk, neutraal - en kan van het ene moment op het andere helemaal omslaan.

Mensen in een groep, in een team, in een klas of waar dan ook, kunnen heel verschillend op elkaar reageren. Zelf zul je ook weleens merken dat er mensen zijn met wie je helemaal niets hebt en met wie je daardoor ook niet echt goed kunt samenwerken. Of juist andersom: dat jij en een ander elkaar zo stimuleren dat jullie veel meer en beter presteren.

Fig. 8.5
Mensen die goed samenwerken, presteren meer met minder energie.



Jouw team heeft een bepaalde taak. Een bepaald doel moet worden bereikt. Ieder teamlid heeft een eigen (deel)taak. De teamchef moet ervoor zorgen dat elke individuele medewerker ervan doordrongen is dat de eigen taak een onderdeel is van de groepstaak. En dat dit voor alle collega's ook geldt. Om het einddoel te bereiken, is het meestal noodzakelijk dat alle teamleden samenwerken. Van samenwerking is sprake als een aantal mensen met verschillende kennis en kunde en verschillende taken aan een zelfde doel of doelen werken. Deze taken moeten zo worden samengevoegd, dat een gemeenschappelijk resultaat het gevolg is. Samenwerken is geen doel op zich, maar een middel om het einddoel te bereiken.

voorwaarden voor samenwerking

Voorwaarden voor samenwerking zijn de bereidheid tot samenwerken en het kunnen samenwerken.

- De bereidheid goed te communiceren, informatie uit te wisselen, de juiste houding ten opzichte van elkaar aan te nemen en open te zijn naar elkaar toe.
- De bereidheid de andere groepsleden te accepteren, ook als deze andere inzichten of behoeften hebben.
- De bereidheid om op elkaar te reageren (interactie) en nieuwe inzichten willen opdoen.

Delegeren, motiveren en feedback geven

Delegeren

De teamchef is verantwoordelijk voor het bereiken van het einddoel. Dit betekent natuurlijk niet dat de chef alle werkzaamheden zelf moet doen. Hij kan veel van het werk aan anderen overdragen. Hij kan taken delegeren.

Als je werk aan iemand anders delegeert, geef je ook de verantwoordelijkheid van het resultaat aan die persoon. Het is dan dus niet meer jouw verantwoordelijkheid.

Als je delegeert, moet je wel duidelijk zijn over een aantal zaken:

- Het doel moet duidelijk zijn: welk resultaat verwacht je?
- De controle moet vast staan: hoe controleer je of het resultaat is behaald?
- Het eindpunt moet helder zijn: wanneer moet het resultaat bereikt zijn?
- De beschikbare middelen moeten bekend zijn: welke machines, mensen enzovoort kan de medewerker inschakelen?

Fig. 8.6

Delegeren omdat je even op vakantie gaat, is meer dan een lijstje met werkzaamheden achterlaten.



redenen voor het delegeren van werkzaamheden

Andere redenen voor het delegeren van werkzaamheden zijn:

- het opleidingsmotief; je wilt je medewerker iets leren;
- het kostenmotief; uitvoerende medewerkers zijn goedkoper voor het bedrijf dan leidinggevenden;
- het afwezigheidsmotief; je wilt binnenkort op vakantie en iemand moet een deel van je werk overnemen;
- het participatiemotief; je wilt een of meer medewerkers inzage en inbreng geven in de werkzaamheden die je verricht.

Je moet na afloop of tussentijds wel altijd controleren of de gedelegeerde taak of het gedelegeerde werk wel naar behoren is verricht. Als je ziet dat dit niet het geval is, moet je onmiddellijk ingrijpen.

Motiveren

ingrijpen

Ingrijpen hoeft niet te betekenen dat je het werk toch maar zelf gaat doen. Het is veel beter om samen te bespreken hoe het komt dat het werk niet of niet goed wordt gedaan. Vaak is een eenvoudige aanvullende instructie al voldoende voor een goede uitvoering van de taak. Als de medewerker onzeker is, kun je proberen hem of haar beter te motiveren. Motiveren betekent uitleggen waarom iets gedaan moet worden, argumenten geven, redenen aanvoeren.

Iemand die een bepaalde klus helemaal niet ziet zitten, kun je dus motiveren door uit te leggen waarom de klus geklaard moet worden. Het komt veel vaker voor dan je denkt dat medewerkers de zin of het nut van een bepaalde taak helemaal niet zien.

Fig. 8.7
Op deze manier weet je zeker dat de motivatie van je mensen verdwijnt.



In het algemeen kun je medewerkers die ongemotiveerd raken in hun werk weer motiveren door:

- hun taak uit te breiden. Een nieuwe uitdaging werkt vaak stimulerend.
- hen meer zelfstandigheid te geven. Meer verantwoordelijkheid werkt vaak inspirerend.
- hen inspraak te geven in de gang van zaken binnen het team.

Er zijn ook taken die je beter niet kunt delegeren:

- Beslissingen die vanwege het bedrijfsbelang op hoger niveau moeten worden genomen.
- Uitzonderingen die heel belangrijk of risicovol zijn.
- Als een medewerker geen grotere verantwoordelijkheid aankan, omdat hij te weinig ervaring heeft.
- Als een medewerker geen grotere verantwoordelijkheid aankan, omdat hij daar niet geschikt voor is.

Feedback geven

Veel mensen hebben er behoefte aan om van hun baas of collega's te horen hoe ze functioneren. Dit noem je feedback geven. Het 'terugkoppelen'; het geven van een informatieve reactie op het functioneren van een medewerker. Hoe ver je bij het geven van feedback kunt gaan, hangt vooral af van de vertrouwensrelatie die er is. Maar zelfs als de vertrouwensrelatie goed is, moet je heel zorgvuldig zijn. Wat je bij het geven van feedback, en in feite altijd, vooral moet doen is respect tonen voor de ander. Dit betekent dat je iemand niet op een negatieve manier beoordeelt of belachelijk maakt. Feedback geven kun je ook vertalen als *positieve kritiek* geven.

positieve kritiek

Fig. 8.8

Dit kan het gevolg zijn van ongevraagde en negatieve feedback.



Op een goede manier feedback geven kan heel positief werken:

- Het ondersteunt en bevordert positief gedrag, omdat dit gedrag als goed wordt erkend.
- Het corrigeert gedrag dat iemand niet verder helpt, of dat niet voldoende aansluit bij de uiteindelijke bedoeling.
- Het verduidelijkt de relatie tussen personen en helpt om de ander beter te begrijpen.

regels voor het geven van feedback

Regels voor het geven van feedback zijn:

- Je moet het gedrag beschrijven, dus niet beoordelen. Niet: 'Ik vind het vreselijk irritant dat je altijd...' Maar: 'Ik zie dat je regelmatig...'
- Je moet heel specifiek zijn, dus niet algemeen. Niet: 'Je kunt heel vervelend zijn...' Maar: 'Als je tijdens het teamoverleg steeds met je buurman gaat zitten kletsen...'
- Je moet ook rekening houden met de behoefte van de ontvanger, niet alleen met je eigen behoeften. Niet alleen maar punten noemen die voor jou zelf van belang zijn, maar ook iets waar de ander wat aan heeft.
- Je moet je beperken tot veranderbaar gedrag. Het heeft geen zin gedrag aan de orde te stellen waar de persoon niets aan kan veranderen.
- Je moet zo snel mogelijk reageren. Het is minder zinvol iets aan de orde te stellen dat een maand of langer geleden is gebeurd.
- Controleer altijd of de ontvanger jouw boodschap goed heeft begrepen en geef de persoon een kans te reageren.

8.3 Leiding en begeleiding

Simpel gezegd is *leidinggeven* ervoor zorgen dat de gestelde doelen worden bereikt. Elke organisatie en elk organisatieonderdeel heeft leiding nodig. Er is altijd een gemeenschappelijk doel. Om dat doel te realiseren, moet iemand er steeds voor zorgen dat alle mensen binnen de organisatie of binnen het team daar een bijdrage aan leveren. Degene die dat doet geeft leiding.

Aspecten van leidinggeven

Er zijn verschillende manieren waarop je als leidinggevende ervoor kunt zorgen dat medewerkers doen wat van ze wordt verwacht. Je kunt:

- plannen;
- organiseren;
- instrueren;
- coördineren;
- controleren.

Naast deze vijf activiteiten zijn er nog andere manieren die je moet beheersen, namelijk:

- motiveren;
- begeleiden;
- stimuleren.

Plannen

Plannen is het maken van een plan voor toekomstige activiteiten. Je probeert op deze manier de onzekerheden die er zijn zo klein mogelijk te maken. Je maakt van tevoren een schatting van de werkzaamheden, de tijd die hiervoor nodig is en de mensen en de middelen die nodig zijn.

Organiseren

Organiseren is het op elkaar afstemmen van mensen en middelen. Plannen is dus kijken wat nodig is, organiseren is zorgen dat het er ook is. Het kan zijn dat je mensen en middelen van buiten het bedrijf of van buiten je team moet inschakelen. Ook dat hoort bij organiseren.

Instrueren

Je moet aan je medewerkers duidelijk maken wat je van ze verwacht. Je moet ze duidelijk instrueren. Het hangt van je medewerkers af hoe duidelijk je moet zijn. Instructies kun je zowel mondeling als schriftelijk geven. De keuze die je hierbij maakt, zal mede afhangen van de moeilijkheidsgraad.

Coördineren

Coördineren is het afstemmen van de mensen en de middelen tijdens het werk. Ook twee personen die samen een werk moeten afronden, kunnen de werkverdeling onderling regelen. Dit is ook coördineren.

Controleren

Controleren doe je niet alleen maar als het werk gereed is. Vaak is het noodzakelijk om ook tijdens het uitvoeren van het werk te controleren of alles op de goede manier en juiste tempo wordt gedaan.

Vershil tussen begeleiding en leiding

Leidinggeven is dus het min of meer van bovenaf opleggen van taken en deze zodanig aansturen dat ze ook gebeuren. Je staat 'boven' je mensen.

coachen *Begeleiden* is het meelopen, het ondersteunen, het *coachen* van een medewerker. Hiervoor kun je kiezen als een van je medewerkers een nieuwe taak krijgt. Je staat

'naast' je medewerker. Je laat eerst zien of je legt uit wat er moet gebeuren. Vervolgens geef je hem of haar de kans dit zelfstandig te doen, terwijl jij in de buurt bent. Als je ziet dat iets (nog) niet goed gaat, kun je ondertussen gemakkelijk bijsturen, uitleggen wat anders of beter kan en aanmoedigen.

- Vragen 8.1**
- a Wat is een ander woord voor organogram?
 - b Welke twee structuren van een organisatie kun je beschrijven?
 - c Wat is het verschil tussen een lijnorganisatie en een functionele organisatie?
 - d Welke taken en bevoegdheden heeft de staf in een lijn-staforganisatie? En wat mag de staf absoluut niet doen?
 - e Als je een taak delegeert, wie is er dan eindverantwoordelijk voor die taak?
 - f Geef aan wat het verschil is tussen verantwoordelijkheden en bevoegdheden.
 - g Noem twee taken die je beter niet kunt delegeren.
 - h Noem ten minste drie regels die je moet hanteren als je feedback geeft.
 - i Wat is het verschil tussen begeleiding en leidinggeven?
 - j Welke vijf aspecten van leidinggeven ken je?

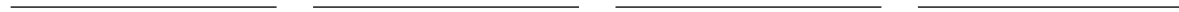
8.4 Afsluiting

De organisatiestructuur is in de meeste grotere bedrijven vastgelegd in een organisatieschema of organogram. Er zijn verschillende organisatievormen, onder andere de lijnorganisatie, de functionele organisatie en de lijn-staforganisatie.

Als leidinggevende krijg je vooral te maken met de organisatie van je eigen afdeling of team. Alle medewerkers van een bedrijf hebben bepaalde taken en eigen verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Jij moet ervoor zorgen dat je mensen goed met elkaar samenwerken. Van samenwerking is sprake als een aantal mensen met verschillende inbreng (kennis en kunde) en verschillende taken aan een zelfde doel (of doelen) werken.

Omdat je alle werk niet zelf kunt doen, maar dat is niet de enige reden, moet je bepaalde taken of werkzaamheden kunnen delegeren. Soms worden medewerkers hierdoor gemotiveerd. Hun werk krijgt meer inhoud en ze gaan met meer plezier naar hun werk. Veel mensen hebben behoefte aan feedback. Ze willen horen hoe ze functioneren.

Elke organisatie heeft leiding nodig. Als leidinggevende moet je kunnen plannen, organiseren, instrueren, coördineren, controleren. En dus ook motiveren, begeleiden en stimuleren. Leidinggeven is niet hetzelfde als begeleiden. Begeleiden is het meelopen, het ondersteunen, het coachen van een medewerker.



Trefwoordenlijst

A

ABC-analyse 19
activa 44
afschrijven 36
afschrijvingen 44
agenda 55

B

bedrijfseconomische administratie 26
bedrijfseconomische kosten 32
bedrijfsvergelijking 28
begeleiden 86
besluitenlijstje 57
betaalde rente 43
bevoegdheden 80
boekjaar 27

C

communicatie 58
concurrentiegerichte prijsstelling 17
controleren 86
coördineren 86

D

dagelijkse werkzaamheden 65
definitie van omzet 24
definitie van opbrengsten 24
degressieve afschrijving 36
delegeren 82
delegeren 79
Diensten 24
duurzame productiemiddelen 23

E

eigen vermogen 44
Europese Unie 9
externe bedrijfsvergelijking 47
externe ruis 60

F

feedback geven 84
financiële geldstroom 23
fiscale administratie 26
functionele organisatie 79

G

grondstoffen 24

I

instrueren 86
interne bedrijfsvergelijking 47
interne ruis 59
investeringsgeldstroom 23

K

kengetallen 28, 47
kostengerichte prijsstelling 18

L

leidinggeven 86
leidinggeven 85
lijnorganisatie 78
lijn-staforganisatie 79
lineaire afschrijving 36

M

marketingmix 16
marktvorm 14
me-too pricing 18
monopolie 15
monopolistische concurrentie 15
motiveren 83

N

niet-toegerekende kosten 40
non-verbale communicatie 60

O

oligopolie 15
omzet 24
onderhoud 37
ontvanger 58
opbrengsten 22
operationele geldstroom 22
opmaak 61
organisatiestructuur 77
organisatievormen 78
organiseren 86

P

passiva 44
periodieke werkzaamheden 65
personele structuur 77
planbord 68
plannen 86
planning controleren 75
planning doorgeven 75
planningprogramma's 69
premium-pricing 18
prijsbepaling 16
prijselasticiteit 17
prijsstelling 17
productiefactoren 24
put-out pricing 18

R

ratios 28
rente 37
Ruis 59

S

samenwerken 81
schrijfstijl 61
stay-out pricing 18
strokenplanning 70

T

teamoverleg 54
terugverdiendtijd 20
toegerekende kosten 40

U

uitnodiging 55
uniforme opslagmethode 18

V

variabele kosten 39
variabele opslagmethode 19
vaste kosten 39
verantwoordelijkheden 80
verbale communicatie 60
vergadering 54
vergelijken van kosten 47
verkrijgingsprijs 44
verslag 57
vervangingswaarden 44
verzekering 37
vlottende productiemiddelen 23
volledige mededinging 15
voorraden 26
voorzitter 56
vorderingen 26
vraaggerichte prijsstelling 17
vreemd vermogen 44

W

wereldhandel 10
WTO 11

Z

zender 58