**Eindopdracht Entrepeneur animal business 2011 - deel 2**

**RICHTLIJNEN VOOR HET SCHRIJVEN VAN HET VERSLAG**

Bij de samenstelling en het schrijven van het verslag moet je met het volgende rekening houden:

* een duidelijke en logische opbouw;
* een heldere en geordende verwerking van de gegevens;
* duidelijk en foutloos taalgebruik;
* een goede verzorging dat betekent onder meer dat bij het schrij­ven van het verslag gebruik is gemaakt van een schrijfmachine of tekstverwerkingsapparatuur.
* verwijs in de tekst duidelijk naar de bijlagen

A. INDELING:

Houd de volgende volgorde aan:

* titelblad
* inhoudsopgave met paginaverwijzing
* volg indeling van de handleiding

B. VERZORGING VAN HET VERSLAG.

* werk eerst al je gegevens in klad uit;
* werk je verslag vervolgens in het "net" uit in de tekst­verwerker of met de typema­chine;
* geen koffiekringen, vingerafdrukken of andere vlekken;
* werk op A4-formaat;
* zorg voor passende illustratie, zoals plaatjes, platte­gronden, foto's, over­zichten of grafieken die het verhaal verduidelijken
* maak altijd een onderschrift bij de illustraties;
* werk op één kant van je blaadje;
* breng links een marge aan van 4 cm en rechts van 2 cm;
* besteed ook aandacht aan de schrijftips.

C. DENK NA OVER DE ALINEA-INDELING:

* heb je de zinnen goed over de overeenkomende alinea's verdeeld?
* heb je de lengte van de alinea's goed overwogen?

D. DENK AAN JE WOORDGEBRUIK.

* variatie in de werkwoorden (m.n. "zijn" en "hebben");
* heb je "beeldende" uitdrukkingen gebruikt;
* vermijd clichéwoorden ("meemaken" of "doen");
* gebruik beeldspraak om iets te verduidelijken;
* gebruik logisch verbindende voegwoorden om samenhang van een betoog te verkrijgen;
* heb je alle verwijzende woorden gecontroleerd (het juiste verwijs­woord voor het juiste begrip)?

E. ZORG ERVOOR DAT DE ZINSBOUW GOED OVERDACHT IS

* controleer door "in jezelf hard­op" voor te lezen)?
* Heb je de zinslengte goed overdacht (niet teveel mededelingen in dezelfde zin)?
* Is er voldoende variatie in de zinsbouw (verschillende voorop geplaatste zinsdelen)?
* Vermijd een "vraag en antwoord"-stijl (zgn. "catechismus"-stijl)!

F. LEESTEKENS!!!

* komma's ("hardop" lezen: toon omhoog = komma; toon omlaag = punt);
* plaatsing van aanhalingstekens (citaten, direkte rede, een opvallende uitspraak,of een bepaald betekenisverband);
* het gebruik van vraag- en uitroeptekens (met mate);
* punten en hoofdletters (denk ook aan het gebruik van de zgn. punt­komma <;>);
* gedachtenstrepen.

G. SPELLING!!!

* persoonsvorm (let op tijd en onderwerp);
* voltooide en onvoltooide deelwoorden;
* aaneenschrijven van woorddelen, deelteken <">, wegla­tingsteken <-> en koppelteken <->;
* gebruik van hoofdletters;
* spelling van leenwoorden.

**Eindopdracht Entrepeneur animal business 2011 - deel 2 inhoudsopgave**

De bedoeling is, dat iemand die het bedrijf niet kent, na het lezen van de hoofdstukken 1 t/m 3 een redelijk beeld van bedrijf en ondernemer heeft.

Opdracht in zijn algemeenheid: “Maak een ondernemingsplan voor de komende 5 a 10 jaar”.

Het ondernemingsplan dat je inlevert bestaat uit onderstaande 4 hoofd onderdelen + de bijlagen a t/m i.

1. **Inleiding**

Hoofdstuk 1 uit eindopdracht deel 1. Voeg hier ook de 1e bladzijde met algemene gegevens van de begroting 2012 aan toe. De gehele begroting van 2012 komt in bijlage b te staan.

1. **Samenvattend advies – ondernemingsplan** (het ondernemingsplan moet SMART zijn (zie bijlage)

Dit is de samenvatting in 2 bladzijden van je gehele ondernemingsplan op basis van alles wat je in dit 2e deel van de eindopdracht hebt gedaan. In de rest van het verslag wordt dit verder toegelicht. Je geeft kort aan wat je bereikt wil hebben en wanneer (6 W’s uit SMART).

1. **Doelstelling**

Hoofdstuk 2 uit eindopdracht deel 1 inclusief de tabel “Doelstellingen ondernemer”.

1. **Geef je visie op de 6 P’s** (product, prijs, plaats, promotie, personeel, presentatie).

**Bijlagen**

1. **Begroting 2010** (uit Eindopdracht deel 1)
2. **Samenvatting en conclusies analyse en adviezen**

Geef korte samenvatting van de analyse + adviezen van de

begroting van 2010, dus samenvatting van hoofdstuk 8 en 9 (uit eindopdracht deel 1.)

1. **Begroting 2012** (opdracht 10a uit Eindopdracht deel 1)

Geef een korte toelichting op de belangrijkste veranderingen in de laatste 2 jaar en die je in de begroting van 2012 hebt staan.

1. **Begroting alternatief**  (opdracht 10b uit Eindopdracht deel 1)

Geef een korte toelichting wat je als investering hebt door gerekend en wat je conclusies zijn.

1. **Liquiditeitsbegroting 2012**

Geef kort jouw conclusies weer over het liquiditeitsverloop van het bedrijf in 2012. Welke maatregelen neem je bij tekort / overschot?

1. **Strategisch management (SMT)**

Geef vooraf even kort inleiding / uitleg wat je in dit hoofdstuk doet. Uitdraai + toelichting + conclusies.

1. Vul de vragenlijst voor SMT en SMR zelf in als jij op het bedrijf van de eindopdracht eigenaar / bedrijfsleider zou zijn. Print de rapportages.
2. Bespreek de vragenlijst voor SMT en SMR met de eigenaar / bedrijfsleider van het bedrijf van de eindopdracht. Print de rapportages.
3. Vergelijk de opdrachten 2 en 3 en trek de belangrijkste conclusies.
4. **Visie voor het bedrijf over 10 tot 15 jaar**

Ga er vanuit dat bij de melkveehouderij in 2015 het quotum is afgeschaft. Ga er bij de varkenshouderij er van uit dat er uiterlijk 2013 strengere eisen gesteld worden aan dierwelzijn en emissie. Deze opdracht bestaat uit 2 delen:

* 1. Vul SMT / ISM in ((Interactief) Strategisch management (Tool)). Je vult SMT / ISM eerst zelf in. Daarna hou je een interview met de ondernemer en vul je de antwoorden van de ondernemer in SMT in. Voeg een uitdraai van SMT aan het verslag toe en geef toelichting + conclusies.
  2. In de 4e klas zijn de onderstaande onderwerpen aan bod geweest? Beschrijf van ieder onderwerp één aspect dat de komende jaren van invloed is op de ontwikkeling van je bedrijf (het moet dus een raakpunt hebben met het ondernemingsplan).
* Startdocument
* Diverse visies voor melkvee en varkens
* Uitvoeringsagenda duurzame veehouderij
* Milq2
* Innovatieve excursies / gastsprekers
* Krantenartikelen over innovatieve thema’s
* Kracht van koeien / Varkansen
* (Europees) landbouwbeleid
* Risicoanalyse
* Kwaliteitseisen aan medewerkers / adviseurs?
* Gevolgen ondernemingsplan voor arbeidsbehoefte komende 10 – 15 jaar

1. **Strategie**

Het stappenplan moet SMART zijn. Noem de 6 W’s uit SMART (wat, wie, waar, wanneer, welke delen essentieel, waarom).

* Houd bij melkvee bij het uitwerken van deze opdracht rekening met de periode tot 2013 (wetgeving), dan tot 2015 en na 2015 vanwege de quotering. Denk ook aan de 5 thema’s uit “Melken in de nieuwe realiteit”, aan de discussies die je gehad hebt over de thema’s in het “Startdocument” en aan de excursies die je hebt meegemaakt.
* Voor de varkenshouderij houd je rekening met de periode tot 2013 en na 2013 vanwege dierwelzijn en emissie). Denk ook aan de visie(s) die je gehad hebt over de varkenssector.
* Voor de akkerbouw hou je rekening met de visie(s) die je gehad hebt over de akkerbouwsector.

Denk ook aan de excursies die je hebt meegemaakt.

Geef in hoofdlijnen weer welke investeringen hiervoor nodig zijn.

1. **Uitdraai van en toelichting op Financiële scan** (RABO)

Gebruik de software van de RABO: de Financiële scan.

Vul de gegevens van het bedrijf voor het komende jaar in. Dit is je uitgangssituatie.

* 1. Bereken een investering:
     + Leerling thuis berekenen hoeveel eigen vermogen ze moeten hebben om het eigen bedrijf over te nemen. Ga hierbij ‘spelen‘ met jouw eigen vermogen: met welk eigen vermogen kun je het eigen bedrijf over nemen van je ouders.
     + Leerlingen op een ‘vreemd’ bedrijf rekenen de gevolgen van een investering door.

Aanvullende opdrachten:

* 1. Er wordt gevraagd naar de investeringen in de komende jaren. Maak een investeringsplan door een opsomming te maken van de bedrijfsonderdelen waarin je gaat investeren, wanneer (jaartal) en voor welk bedrag. Het gaat hierbij vooral om de extra investeringen omdat de vervangingsinvesteringen (vooral machines) al in de scan zijn meegenomen. Vergelijk de uitkomst met de uitgangssituatie.
  2. Varieer de omzet door te variëren in prijs (melk, big, vleesvarken). Vergelijk de uitkomst met de uitgangssituatie.
  3. Wat gebeurt er als de premies (bedrijfstoeslag) lager wordt? Vergelijk de uitkomst met de uitgangssituatie.
  4. Varieer de kosten (bijvoorbeeld veevoer, veekosten, rentepercentages, enz.). Vergelijk de uitkomst met de uitgangssituatie.
  5. Wat gebeurt er als je de komende jaren (bijvoorbeeld 5 jaar) niet meer zou uitbreiden en alleen nog aflost?
  6. Trek eerst de conclusie per onderdeel (punt 2 t/m 6): wat is het meest gunstig en wat is het minst gunstig? Probeer hierna een combinatie te maken van gunstige aspecten (uit de punten 1 t/m 6) zodat het totaal nog gunstiger wordt.
  7. Geef aan op welke manier je bij de meest gunstige situatie uit kunt komen en in hoeveel tijd.

**Let op**: hier moeten geen 20 bladzijden met getallen komen. Het gaat om de belangrijkste zaken die je hebt onderzocht, de belangrijkste resultaten en jouw conclusies. Grafieken met toelichting mogen hier wel, eventuele tabellen komen in de bijlage.

# 

# SMART doelen stellen ([link naar SMART](http://www.carrieretijger.nl/functioneren/management/leidinggeven/doelen-stellen/smart): zie voettekst)

Doelstellingen worden vaak te vaag en vrijblijvend geformuleerd als wensen, intenties, of goede voornemens. Om succesvol leiding te geven moet je zoveel mogelijk **SMART doelen stellen**. SMART staat voor:

|  |  |
| --- | --- |
| S  M  A  R  T | Specifiek welke kengetallen  Meetbaar geef dus een reëel en haalbaar getal  Acceptabel een haalbaar getal  Reëel een haalbaar getal  Tijdgebonden wanneer wil je dat realiseren |

Een SMART-doelstelling is **richtinggevend**: het geeft aan wat je wilt bereiken en stuurt het gedrag van je medewerkers en van jezelf. Bovendien wordt aangegeven **welke resultaten wanneer** moeten worden bereikt. Door een [doelstelling](http://www.carrieretijger.nl/functioneren/management/leidinggeven/doelen-stellen/) SMART te formuleren is de kans groter dat er in de praktijk iets van terecht komt.

# Specifiek

Omschrijf het doel duidelijk en concreet. Het moet een **waarneembare** actie, gedrag of resultaat beschrijven waaraan een getal, bedrag, percentage of ander **kwantitatief** gegeven verbonden is.

Een heldere doelstelling geeft antwoord op de zes w-vragen:

Een vage doelstelling ("we moeten klantvriendelijker worden") is vaak niet meer dan de wens om de huidige situatie te verlaten (veel klagende klanten). Een échte doelstelling moet dan nog worden bedacht.

* Wat willen we bereiken?
* Wie zijn erbij betrokken?
* Waar gaan we het doen?
* Wanneer gebeurt het?
* Welke delen van de doelstelling zijn essentieel?
* Waarom willen we dit doel bereiken?

De betrokkenen moeten een duidelijk verband zien tussen de doelstelling en de activiteiten die van ze gevraagd worden.

Naarmate de doelstelling preciezer geformuleerd is, wordt het makkelijker er invulling aan te geven.

# Meetbaar

Hoeveel gaan we doen? Hoe kunnen we dat meten? Er moet een systeem, methode en procedure zijn om te bepalen in welke mate het doel op een bepaald moment bereikt is.

Wat is er af als het af is? Een SMART-doel moet je kunnen zien, horen, proeven, ruiken of voelen.

Een SMART-doelstelling is normerend: het is een maat voor de kwaliteit van de te leveren inspanningen.

Doe zo mogelijk een nulmeting, om de startsituatie te bepalen.

# Acceptabel

Is er [draagvlak](http://www.carrieretijger.nl/functioneren/management/draagvlak) voor wat we doen? Is het in overeenstemming met het beleid en de doelstellingen van het bedrijf? Zijn de betrokkenen bereid zich te verbinden aan de doelstelling?

Als je een SMART-doel voor jezelf stelt, dan is het voldoende dat je het zelf accepteert. Maar wanneer je als leidinggevende een doel voor een groep mensen stelt, dan is het belangrijk dat er draagvlak voor is. De medewerkers moeten het willen, anders wordt het doel niet gehaald of beklijft de verandering niet.

Je kunt het draagvlak vergroten door mensen actief te betrekken bij het kiezen en formuleren van de doelstelling. Het is belangrijk ze daarbij daadwerkelijk inspraak te geven. Met name korte-termijndoelen moeten zo laag mogelijk in de organisatie worden bepaald.

Soms wordt de ‘A’ in SMART ook wel uitgelegd als “Aanwijsbaar”. Daarmee wordt bedoeld dat duidelijk moet zijn wie wat moet doen om het doel te bereiken.

En een andere uitleg voor de ‘A’ is “Activerend” of “Actiegericht”: de doelstelling moet uitnodigen tot actie en energie losmaken. De doelstelling moet positief geformuleerd zijn. Er moet een actieplan zijn. Maar let erop dat een SMART-doel een bepaald resultaat voorschrijft, niet een inspanning.

# Realistisch

Is het doel haalbaar? Is er een uitvoerbaar plan met aanvaardbare inspanningen? Kunnen de betrokkenen de gevraagde resultaten daadwerkelijk beïnvloeden? Hebben ze voldoende know-how, capaciteit, middelen en bevoegdheden? Dit is belangrijk, want een onbereikbaar doel motiveert mensen niet.

Een droom wordt een doel wanneer actie wordt ondernomen om het te realiseren. - Bo Bennett

Een te gemakkelijk doel is ook niet interessant, omdat het mensen niet uitdaagt en geen bevrediging oplevert. Het beste is doelen te stellen die net boven het niveau van de persoon of het bedrijf liggen en die ongeveer 50% kans van slagen hebben. Als mensen het gevoel hebben dat ze iets extra’s moeten doen om het doel te realiseren dan voelen ze zich trots en dat geeft energie voor nieuwe doelen. Een SMART-doel moet gezien worden als een project, niet als een taak. [Durf](http://www.carrieretijger.nl/functioneren/professionele-eigenschappen/durf) een uitdaging aan te gaan!

Een doelstelling kan onrealistisch zijn, als hij op een te laag niveau in de organisatie wordt opgelegd. Bijvoorbeeld: "de winst in 1 jaar met 20% verhogen" is geen goede doelstelling voor de verkoopafdeling. Winst is een integraal resultaat van het hele bedrijf.

Een realistische doelstelling moet rekening houden met de praktijk. In geen enkele organisatie kunnen mensen 100% aan één doel werken. Er zijn altijd andere activiteiten, onverwachte gebeurtenissen en afleidingen.

Moeilijk bereikbare doelstellingen kun je opsplitsen in kleinere haalbare subdoelstellingen. De tussentijdse resultaten geven telkens nieuwe energie.

Soms wordt de 'R' in SMART ook wel uitgelegd als "Relevant". Een haalbare en zinvolle doelstelling is motiverend en maakt energie los.

# Tijdgebonden

Wanneer beginnen we met de activiteiten? Wanneer zijn we klaar? Wanneer is het doel bereikt?

Een SMART-doelstelling heeft een duidelijke startdatum en einddatum.

Met name korte-termijndoelen moeten SMART zijn. Bij lange-termijndoelen is dat niet altijd mogelijk.

# Goede voorbeelden

* Dit jaar wil ik 20 [studiepunten](http://www.carrieretijger.nl/opleiding/ho/bama/ects) van mijn [management opleiding](http://www.carrieretijger.nl/beroep/economie-management/generalistisch/manager/opleiding-tot) halen.
* Over 5 jaar wil ik [project manager](http://www.carrieretijger.nl/beroep/economie-management/generalistisch/projectmanager/index_html) zijn, verantwoordelijk voor ICT-projecten van € 100.000 tot 1.000.000.
* De winst moet volgend jaar 30% hoger zijn dan die van vorig jaar.

# Slechte voorbeelden

* Ik wil een leuke baan (niet specifiek, niet meetbaar, niet tijdgebonden).
* We worden de beste in onze markt (niet meetbaar, niet tijdgebonden).
* Om de arbeidsparticipatie te bevorderen moeten mensen terugkeren in het arbeidsproces en langer werken (Koningin Beatrix, Troonrede 2004).

# Toepassingen

Je kunt SMART-doelstellingen opnemen in een:

* Opdracht  die je als leidinggevende aan medewerker(s) geeft.
* Projectplan
* Ondernemingsplan
* Marketingplan: een SMART follow-up na een [SWOT-analyse](http://www.carrieretijger.nl/functioneren/commerciele-vaardigheden/swot-analyse)

Ook bij het stellen van persoonlijke doelen, op het gebied van opleiding, carrière, [time-management](http://www.leren.nl/cursus/persoonlijke-effectiviteit/timemanagement/) e.d. is het goed om SMART te zijn. Denk bijvoorbeeld aan de doelen in je [Persoonlijk ontwikkellingsplan](http://www.carrieretijger.nl/carriere/zelfonderzoek/persoonlijk-ontwikkelingsplan) (POP).

# Is SMART slim?

De beroemde toespraak [I have a dream](http://www.hpol.org/transcript.php?id=72) van Martin Luther King was niet SMART (want niet meetbaar, niet tijdgebonden). Maar het was wel een briljante toespraak, zeer inspirerend en activerend.

Wie het onbekende wil verkennen kan niet specifiek zijn. Meetbare resultaten leiden tot calculerend gedrag. Acceptabele doelen zijn niet confronterend. Realistische doelen zijn niet ambitieus. Tijdgebonden doelen hebben een beperkte houdbaarheid.

SMART is een nuttige checklist voor alledaagse doelstellingen bij studie en werk. Maar het legt ook beperkingen op die zeer waardevolle doelstellingen uitsluiten. Laat SMART geen doel op zich zijn.

# Aanbevolen websites

* [Stop SMART, be FUZZY!](http://www.markensteijn.com/smart.htm) - "Toen ik voor het eerst het acroniem SMART hoorde vond ik het wel mooi. Alle zaken waaraan je moet denken bij het formuleren van doelstellingen in één acroniem samengevat. Mooi! Intussen is het acroniem echter tot dogma verheven. Dat is minder mooi. [...] Waar het in organisaties werkelijk om draait is leiderschap. Een leider streeft ernaar mensen naar hun kunnen te ontwikkelen en te laten presteren. Medewerkers helpen zichzelf te ontwikkelen. Dat motiveert en bevordert de carrièrekansen van die medewerkers. Mensen helpen op de toppen van hun kunnen te presteren, ook dat motiveert en geeft bevrediging. En, het leidt ook nog tot maximale prestaties voor de organisatie!"

# Bronnen

* [Interactieve Website Projectvaardigheden: SMART doelen stellen](http://iwp.cs.utwente.nl/Vaardigheden/F-SMART-doelen/Uitleg/uitleg.html) - dr. Joke Oosterhuis-Geers, Universiteit Twente, december 2004.
* [Het Persoonlijk Ontwikkelingsplan (POP) en SMART formuleren van leerdoelen](http://www.leroweb.nl/docs/cob/pop.doc) - M. Scager, Hogeschool van Utrecht, augustus 2004.
* [Doelstelling SMART formuleren](http://users.pandora.be/dirk.van.aerschot/vlaamsbrabant/files/strategie_beleid/smart/strategie_beleid_smart_main.html) - Praktijkboek voor organisatieontwikkeling van de politie, Dirk Van Aerschot, provincie Vlaams-Brabant (België), december 2003.