



Manager





OVD Educatieve Uitgeverij bv
Postbus 331
6710 BH Ede

Tel: (0318) 64 99 99
Fax: (0318) 64 06 46
E-mail: info@ovd.nl
Website: www.ovd.nl

© Copyright 2017 OVD Educatieve Uitgeverij bv

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm, hetzij elektronisch, mechanisch, door middel van fotokopieën, opnamen of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van OVD Educatieve Uitgeverij. De uitgever heeft ernaar gestreefd de auteursrechten te regelen volgens de wettelijke bepalingen. Degenen die desondanks menen zekere rechten te kunnen doen gelden, nodigen wij uit zich alsnog tot de uitgever te wenden.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any other means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without the prior written permission of OVD Educatieve Uitgeverij.

Eerste druk





Inhoud

1	Voorraadbeheer	5
2	Inkopen	53
3	Leverancierskeuze	65
4	Klantgericht handelen	77
5	Verkoopgesprek voeren	93
6	Customerservice	123
7	Met klachten omgaan	155
8	Zorgsystemen	167
9	Arbeidsomstandigheden	217
10	Rapportage	247
11	Doelen, beleid en management	257
12	Communicatie	283
13	Effectief leidinggeven	307
14	Planning	335
15	Instrueren	351
16	Controleren	363







1 Voorraadbeheer

Veel bedrijven hebben een magazijn, zoals een groothandelsbedrijf, een transportbedrijf, een logistiek dienstverlener, een distributiecentrum of een productiebedrijf. In het magazijn van deze bedrijven liggen voorraden opgeslagen: van grondstoffen en halffabricaten tot gereed product en handelsgoederen. Bedrijven houden voorraden aan om aan de vraag van afnemers te kunnen voldoen en/of om te voorkomen dat de productie stil komt te liggen.

In dit hoofdstuk komen de volgende onderwerpen aan bod:

- soorten voorraden
- voorraad beheren
- inkopen en bestellen
- kengetallen voorraad
- bestel- en voorraadkosten
- geautomatiseerd voorraadbeheer
- vraagvoorspellingen
- methoden voor het opstellen van een prognose
- voorraadwaardering
- orderverzamelen en voorraadbeheer.

Uit de praktijk

Ito is logistiek supervisor in een magazijn. Tijdens het laatste managementoverleg heeft hij een presentatie gegeven over de implementatie van het WMS. Het laatste jaar is het bedrijf sterk gegroeid, zo sterk dat het bedrijf gaat verhuizen naar een ander, groter bedrijfspand. Het nieuwe magazijn is 2.500 m² groter dan het huidige. Het grotere magazijn en de sterke groei betekenen meer goederenbewegingen in het magazijn. daarom is besloten om een WMS-pakket aan te schaffen.

1. Jorge, een van de logistiek teamleiders vraagt of door het WMS-pakket voorraadbeheer nog wel nodig is. Wat denk jij?
2. Ito bepaalt van elk artikel de maximumvoorraad en voert deze in het WMS in. Welke gegevens heeft hij hiervoor nodig?
3. Een artikel is het laatste kwartaal regelmatig uitverkocht door leveringsproblemen bij de leverancier. Een van de inkopers hoort van zijn contactpersoon bij de leverancier, dat het artikel weer tijdelijk verkrijgbaar is. Hij overlegt met Ito om een extra grote hoeveelheid te bestellen. Ito adviseert om dat niet te doen. Noem een reden waarom Ito niet wil dat de inkoopafdeling een extra grote hoeveelheid bestelt.





1.1 Soorten voorraden

Je kunt verschillende soorten voorraden onderscheiden. Een **voorraad** wordt gevormd door het aantal goederen dat op een bepaalde plaats aanwezig is en wordt uitgedrukt in eenheden of geld. Je kunt onderscheid maken tussen:

- technische voorraad
- administratieve voorraad
- economische voorraad.

In een bedrijf kunnen, behalve de genoemde, ook nog andere voorraden worden onderscheiden. Hierbij gaat het echter om gedeelten van de totale voorraad.

Afhankelijk van de functie van dat gedeelte van de voorraad, spreken we van:

- werkvoorraad en bulkvoorraad
- transitovoorraad
- speculatievoorraad
- irrationele voorraad
- incurante voorraad of ontsporingvoorraad
- seizoenvoorraad
- seriegroottevoorraad
- veiligheidsvoorraad
- strategische voorraad
- transportvoorraad.

1.1.1 Technische voorraad

De **technische voorraad** is de voorraad die daadwerkelijk in het magazijn aanwezig is. De technische voorraad wordt ook wel de **fysieke voorraad** of **werkelijke voorraad** genoemd. De technische voorraad schommelt voortdurend. Als er een levering binnenkomt, neemt de technische voorraad toe en als er goederen afgeleverd worden, neemt deze voorraad af.

1.1.2 Administratieve voorraad

Dit is de voorraad die volgens de administratie (op papier en/of in de computer) in het magazijn aanwezig is. De **administratieve voorraad** kan afwijken van de technische voorraad, doordat er bijvoorbeeld fouten zijn gemaakt bij de goederenontvangst of -uitlevering, die niet zijn opgemerkt of door administratieve fouten.

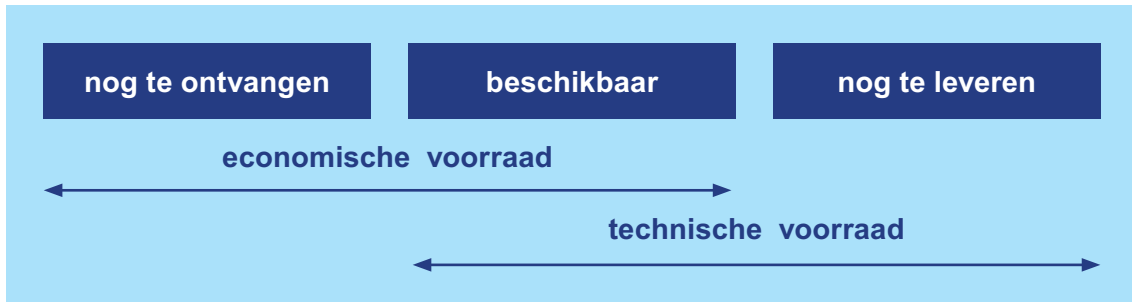
1.1.3 Economische voorraad

De **economische voorraad** is de voorraad die beschikbaar is voor de verkoop. Deze voorraad heeft meestal een andere omvang dan de technische voorraad. De economische voorraad bestaat namelijk uit alle goederen waarmee het bedrijf risico loopt. Een bedrijf loopt risico met goederen waarvoor het bedrijf geld heeft uitgegeven, of verplichtingen is aangegaan. Het gaat dus om de goederen die daadwerkelijk in het magazijn aanwezig zijn plus de goederen die wel ingekocht, maar nog niet ontvangen zijn. De goederen die al aan afnemers verkocht zijn, maar het bedrijf nog niet verlaten hebben (en dus nog in het magazijn aanwezig zijn), worden niet tot de economische voorraad gerekend. Met deze goederen loopt het bedrijf immers geen risico meer. De goederen zijn nog wel eigendom van het bedrijf.

Volgens het zogeheten **eigendomsvoorbehoud** (bepaling in de algemene leveringsvoorwaarden) blijft het bedrijf de eigenaar van de goederen tot de afnemer ze heeft betaald.



economische voorraad =
technische voorraad + nog niet geleverde inkopen - nog niet uitgeleverde verkopen



verschil economische en technische voorraad

vb

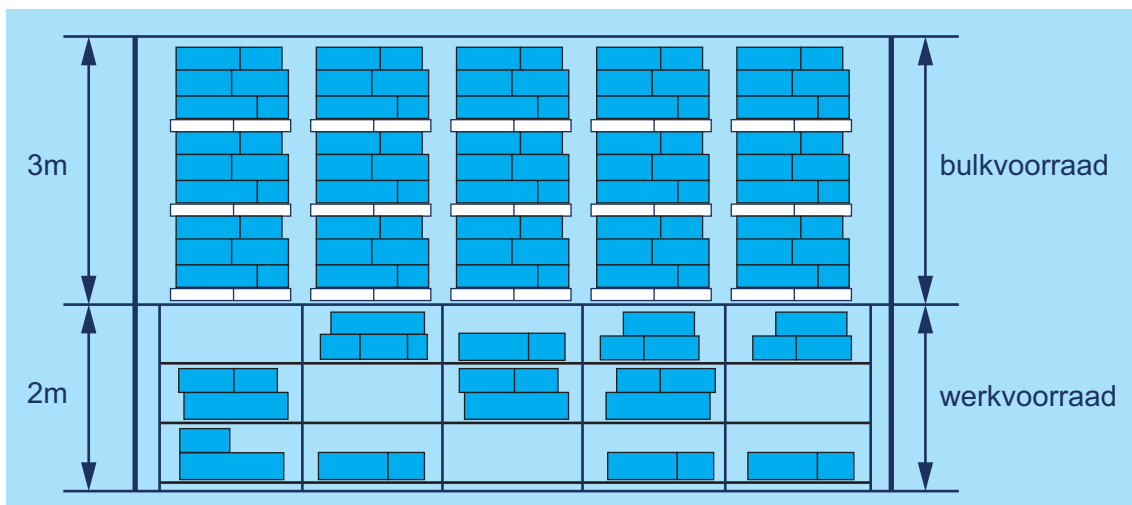
In het magazijn van Bouwcenter liggen 100 zakken metselcement van 25 kg. Deze week moet Bouwcenter 80 zakken aan diverse klanten leveren. Bouwcenter heeft een bestelling van 50 zakken geplaatst bij de cementfabrikant. Deze komen aan het eind van de week binnen.

De technische voorraad metselcement is 100 zakken.

De economische voorraad metselcement is $100 + 50 - 80 = 70$ zakken.

1.1.4 Werkvoorraad en bulkvoorraad

De **werkvoorraad** is de voorraad artikelen waaruit de orders verzameld worden. De werkvoorraad noem je ook wel **grijpvoorraad** of **pickvoorraad**. De werkvoorraad ligt in kleinere eenheden in het magazijn zodat deze snel en efficiënt kan worden gepakt. Bij het opslaan van de werkvoorraad mag niet worden vergeten dat de goederen makkelijk te bereiken moeten zijn. Een werkvoorraad wordt meestal in combinatie met een bulkvoorraad gebruikt. De **bulkvoorraad** is de reservevoorraad waarmee je de werkvoorraad kunt aanvullen wanneer deze dreigt op te raken. De goederen zijn meestal nog verpakt in omverpakkingen of bulkverpakkingen, terwijl de goederen in de werkvoorraad zijn uitgepakt, omgepakt of verpakt in een consumentenverpakking. De werk- en bulkvoorraad kunnen in verschillende magazijnen worden opgeslagen. Als ze in hetzelfde magazijn liggen, staat de bulkvoorraad meestal boven de werkvoorraad.



bulkvoorraad boven de werkvoorraad



1.1.5 Transitovoorraad

De goederen van de **transitovoorraad** komen niet in het magazijn terecht, maar gaan direct door naar een klaarstaande bestelling voor een klant. Dit noem je ook wel **crossdocking**. Bij crossdocking gaan de goederen na de ontvangst direct door naar de expeditieafdeling waar ze aan een gereedstaande order worden toegevoegd. Ze worden dus niet eerst opgeslagen.

vb

Een groothandelsbedrijf in horecaproducten verkoopt wel sigaretten, maar heeft deze niet op voorraad. Iedere morgen om 7.00 uur brengt een groothandelsbedrijf in tabakswaren alle sigarettenbestellingen, verpakt per afnemer, bij het horecagroothandelsbedrijf. De sigaretten worden direct bij de klaarstaande bestellingen gevoegd. Deze service levert het horecagroothandelsbedrijf wellicht niet de hoogste winst op, maar bespaart het bedrijf wel kosten, vermogensbeslag en risico. Bovendien kan de groothandel putten uit de grotere en gespecialiseerde voorraad van in dit geval, het tabaksgroothandelsbedrijf.

1.1.6 Speculatievoorraad

Een **speculatievoorraad** is een voorraad die wordt aangehouden met het oog op verwachte schaarste en de hogere marktprijzen die daarvan het gevolg zullen zijn. Bij producten met een sterk wisselend aanbod, kan een bedrijf beslissen om een grote hoeveelheid goederen aan te schaffen in tijden van overvloed. Zo kan het bedrijf zich indekken tegen mogelijke schaarste in volgende periodes. Een bedrijf kan extra winst maken als er veel ingekocht is tegen lage marktprijzen (overvloed) en er verkocht wordt tegen hoge prijzen in de schaarse periode. Speculeren is niet zonder risico en kan ook helemaal verkeerd uitpakken. Producten waarmee vaak gespeculeerd wordt, zijn aardappelen, koffie, specerijen en olie.

1.1.7 Irrationele voorraad

Irrationele voorraad is een zinloze hoeveelheid voorraad die ten onrechte in het magazijn aanwezig is. Deze voorraad veroorzaakt wel kosten en zorgt voor een onnodig vermogensbeslag en risico voor het bedrijf. Vaak veroorzaken foute bestellingen of te grote bestellingen een irrationele voorraad.

1.1.8 Incourante voorraad

Een **incourante voorraad** ontstaat als de vraag naar bepaalde goederen wegvalt. Een incurante voorraad noem je ook wel **ontsporingvoorraad**. Vooral bij trendgevoelige goederen kunnen makkelijk incurante voorraden ontstaan. Een **trendgevoelig artikel** is een artikel waarnaar de vraag steeds verandert of zelfs wegvalt, omdat de mode verandert. Denk aan kleding die 'uit' is, oude modellen van hifi-apparatuur, fietsen, tenten en rage-artikelen, zoals tassen, pennen, petten en bedrukte bekers. Op het moment dat ze niet of nauwelijks meer normaal te verkopen zijn worden deze artikelen ook wel winkeldochters of **oud goed** genoemd. Een **winkeldochter** is een artikel waarnaar al minimaal een half jaar niet of nauwelijks wordt gevraagd, bijvoorbeeld omdat het uit de mode is. Ook vervuiling, beschadiging of bederf kunnen incurante voorraden veroorzaken. Incourante voorraad is dus voorraad waarvan de economische waarde lager of gelijk ligt aan de oorspronkelijke inkoopprijs.





1.1.9 Seizoenvoorraad

Een **seizoenvoorraad** is een voorraad die wordt opgebouwd om aan de vraag tijdens seizoenschommelingen te kunnen voldoen. Dit komt voor bij producten die alleen in een bepaalde periode worden verkocht, zoals seizoengroenten, zonnebrandmiddelen en kampeerspullen of bij producten die in een korte periode worden geproduceerd, zoals suiker.

1.1.10 Seriegroottevoorraad

Seriegroottevoorraad ontstaat doordat bij de productie van goederen een seriegrootte aangehouden wordt die groter is dan de gewenste hoeveelheid.

Een fabrikant met een assortiment van vele honderden artikelen zal hooguit enkele artikelen en meestal zelfs geen enkel artikel dagelijks produceren. Afhankelijk van de vraag zal hij een artikel wekelijks, tweewekelijks of maandelijks produceren. Direct na het einde van een productierun ligt er bij die fabrikant van dat artikel een seriegroottevoorraad waaruit voor een week, voor twee weken, of voor een maand geleverd wordt.

1.1.11 Veiligheidsvoorraad

Bedrijven houden veiligheidsvoorraden aan om in onverwachte situaties aan de vraag van de afnemers te kunnen voldoen. Een voorbeeld van een onverwachte situatie zijn leveringsproblemen bij een leverancier. Een **veiligheidsvoorraad** noem je ook wel **buffervoorraad** of **ijzeren voorraad**.

1.1.12 Strategische voorraad

Leveringsproblemen kunnen soms lang aanhouden. Om lange onderbrekingen in de aanvoer van materialen en goederen op te vangen kan een bedrijf een **strategische voorraad** hiervan aanleggen. Dit is een voorraad die van essentieel belang is om te kunnen blijven leveren.

1.1.13 Transportvoorraad

De **transportvoorraad** bestaat uit alle goederen die op dat moment onderweg zijn. De voorraad wordt ook wel **pijplijnvoorraad** genoemd, omdat de goederen op weg zijn naar hun eindbestemming.

1.2 Voorraad beheren

Het aanhouden van een voorraad is niet voldoende. Een bedrijf moet de voorraad ook beheren. **Voorraadbeheer** is het geheel van activiteiten dat gericht is op het op peil houden of brengen van de hoeveelheid goederen en het behouden van de kwaliteit van de goederen. Het beheren van de voorraad betekent dat je ervoor zorgt dat de voorraad de juiste kwaliteit en kwantiteit (hoeveelheid) heeft.

Bij kwaliteit gaat het om de staat waarin de voorraad verkeert. De kwaliteit van voorraad is een belangrijke verantwoordelijkheid van een logistiek supervisor. Je moet ervoor zorgen dat, zodra de goederen in ontvangst zijn genomen, de kwaliteit gewaarborgd blijft.





De medewerker moet zorgvuldig met de goederen omgaan en deze op een goede manier in het magazijn opslaan. In het geval van levensmiddelen moet de medewerker ook rekening houden met de temperatuur, de luchtvochtigheid, licht, reuk, houdbaarheid, bederf en kwetsbaarheid.

Bij de kwantiteit van de voorraad gaat het om het aantal goederen dat je in voorraad houdt. Je moet ervoor zorgen dat er geen verlies optreedt door derving of lekkage.

Derving is het verlies van geld en goederen als gevolg van beschadiging, breuk, bederf of diefstal. **Lekkage** is een term die meestal wordt gebruikt voor verlies van goederen door onbekende oorzaak (diefstal, fouten).

Los van derving en lekkage probeer je de voorraad zo klein mogelijk te houden. Het aanhouden van een voorraad kost immers geld. Maar de voorraad mag ook weer niet zo klein zijn dat je het risico loopt niet aan de vraag van je afnemers te kunnen voldoen.

Hoe nauwkeuriger het voorraadbeheer, hoe hoger de voorraadbetrouwbaarheid.

Voorraadbetrouwbaarheid is de mate waarin verschillen tussen werkelijke en administratieve voorraad worden voorkomen. Een hoge voorraadbetrouwbaarheid verlaagt de kans op misgrijpen oftewel nee-verkoop. De gevolgen van nee-verkoop zijn:

- Afspraken met afnemers worden niet gehaald.
- Er wordt veel tijd verspild; de verkoopafdeling zal afnemers moeten informeren over nieuwe leverdata, de voorraadadministratie moet worden bijgewerkt met de juiste voorraadaantallen en de orderpickers besteden extra tijd aan het zoeken naar goederen die misschien op andere locaties liggen.
- De inkoopafdeling moet waarschijnlijk reeds geplaatste bestellingen bij leveranciers herzien, doordat deze zijn gebaseerd op onjuiste voorraadaantallen.
- Leveranciers moeten worden gevraagd om met spoed orders te leveren.

1.3 Inkopen en bestellen

Het is belangrijk dat de voorraad van een bedrijf op peil wordt gehouden. Hiervoor moeten er regelmatig artikelen worden besteld en ingekocht. De begrippen 'inkopen' en 'bestellen' worden vaak door elkaar gebruikt, maar hebben een verschillende betekenis.

Inkopen is het opnemen van een nieuw artikel in het assortiment. Via onderhandelingen worden afspraken gemaakt over de inkooprijzen en de leverings-, de betalings- en de bestelvoorwaarden.

Bestellen is het (meestal routinematig) opdracht geven aan een leverancier om artikelen te leveren, met het doel de voorraad aan te vullen.

Bij inkopen wordt dus besloten om een nieuw artikel aan het assortiment toe te voegen, terwijl bij bestellen de artikelen uit het assortiment worden aangevuld.

Een bedrijf kan goederen inkopen via verschillende inkoopkanalen. Een **inkoopkanaal** is de route die wordt gevolgd bij de inkoop van een bepaald product.



veelvoorkomende inkoopkanalen en kenmerken	
leverancier/groothandel	kenmerken
grossier	- gespecialiseerd richting detailhandel - grote voorraden - korte levertijden - breed assortiment - efficiënt - gemakkelijk voor de detaillist - intensieve distributie (goed verspreidingssysteem)
producent	- grote vakkennis - versheid - bij de tijd - goedkoop - klein assortiment - grote partijen
in- en exportorganisaties	- nemen (douane)formaliteiten over - geen taalbarrière - geen valutarisico's - geen cultuurverschillen
inkooporganisaties	- betrekking op een branche - gezamenlijke reclame - kwantumkorting - herkenbare huisstijl
veiling	optimale prijs
beurs	- opsporen van leveranciers - aanbiedingen - nieuwe ontwikkelingen en producten - treffen van collega's

Bij bestellen moet een bedrijf alert zijn op het opslingereffect. Elke schakel in de keten verhoogt het aantal bestellingen met een bepaalde hoeveelheid. Een toevallige en eenmalige toename van de vraag naar een artikel kan door de voorgaande schakels in de bedrijfskolom ten onrechte worden gezien als een structurele toename, waardoor de voorraden onnodig verhoogd worden. Hierdoor stijgt de voorraad in het bedrijf buiten proportie veel, dat weer extra kosten met zich meebrengt.

Bij het bestellen van goederen gaan inkopers uit van een minimum- en een maximumvoorraad.



1.3.1 Minimum-, wens- en maximumvoorraad

Elk bedrijf legt een voorraad aan van zijn goederen. Naarmate er meer goederen verkocht worden, slinkt de voorraad. Als de voorraad op een gegeven moment te klein wordt, moet er worden bijbesteld om te kunnen blijven leveren. Een bedrijf stelt meestal een minimum- en maximumvoorraad vast. De **minimumvoorraad** is de voorraad van een bepaald artikel die minimaal in het magazijn aanwezig moet zijn. De hoogte van de minimumvoorraad is onder andere afhankelijk van de levertijd, de servicegraad en de minimale bestelhoeveelheid van het artikel.

Hoe langer de levertijd van een artikel, hoe groter de minimumvoorraad. Een bedrijf moet van een artikel voldoende in voorraad hebben om aan de vraag van de afnemers te kunnen voldoen gedurende het moment van bestellen tot aan het moment van leveren.

Hoe hoger de servicegraad, hoe groter de minimumvoorraad. Een bedrijf met een servicegraad van 98% kan 98% van alle klantorders uit voorraad leveren, ook bij een plotselinge piek in de vraag. Dit vereist een hoge minimumvoorraad per artikel.

Hoe groter de minimale bestelhoeveelheid, hoe groter de minimumvoorraad. Is de minimale bestelhoeveelheid van een artikel 500 stuks, dan is de minimumvoorraad minstens 500 stuks.

Je kunt de minimumvoorraad van een artikel berekenen met de volgende formule:

$$\text{minimumvoorraad} = \text{levertijd} \times \mu \times \text{servicegraad}$$

μ = de gemiddelde vraag van afnemers per tijdseenheid (dag, week, maand)

vb

Van een artikel zijn de volgende gegevens bekend:

De levertijd is 14 dagen.

De gemiddelde vraag van afnemers is 20 stuks per week.

De servicegraad van het bedrijf is 95%.

De minimumvoorraad van het artikel kun je nu als volgt berekenen:

$$\mu = \frac{20}{7} = 2,86 \text{ stuks per dag.}$$

$$\text{minimumvoorraad} = 14 \times 2,86 \times 95\% = 38 \text{ stuks.}$$

Zodra de minimumvoorraad bereikt wordt, moet de voorraad worden aangevuld. De **maximumvoorraad** is de grootste voorraad van een bepaald artikel die het bedrijf wil aanhouden. De grootte van de maximumvoorraad wordt vastgesteld op basis van de levertijden van de goederen, de beschikbare magazijnruimte, de waarde van de goederen en verwacht(e) vraag/aanbod.

$$\text{maximumvoorraad} = (\text{LT} + \text{BF}) \times \text{gemiddelde verkopen per dag}$$

LT = levertijd in dagen

BF = aantal dagen tussen twee bestelmomenten



vb

Van een artikel zijn de volgende gegevens bekend:
De levertijd is 14 dagen.
De gemiddelde vraag van afnemers is 20 stuks per week.
De bestelfrequentie is 21 dagen.

De maximumvoorraad van het artikel kun je nu als volgt berekenen:

$$\text{maximumvoorraad} = (14 + 21) \times \frac{20}{7} = 100 \text{ stuks.}$$

Als de voorraad van een bepaald artikel onder een bepaald minimum valt, moet er bijbesteld worden. Om te beslissen hoeveel je moet bijbestellen, richt je je op de wensvoorraad, waarbij je rekening houdt met de maximale voorraad en de verwachtingen. De **wensvoorraad** is de voorraad die bedrijfseconomisch gezien het voordeligst is. Daarbij moet je weer rekening houden met verwachte en onverwachte pieken in de vraag. Als er bijvoorbeeld door het mooie weer heel veel vraag is naar strandartikelen, is het verstandig om vroegtijdig een grotere minimum- en maximumvoorraad van deze artikelen te hanteren. Omdat deze artikelen in een bepaalde periode veelgevraagd zijn, zal de levertijd waarschijnlijk ook langer zijn dan normaal.

Bij verwachte pieken, moet aan de hand van ervaringscijfers bijtijds actie ondernomen worden. Wanneer het weerbericht aangeeft dat het de volgende week tropisch warm gaat worden, is het te laat om zomerartikelen te bestellen. Gelukkig zijn (afhankelijk van het assortiment) bepaalde pieken op de kalender aankruisbaar; denk aan Koningsdag, Kerstmis, Pasen enzovoort.

De grootte van de voorraad en de frequentie van het bestellen, brengen ook kosten met zich mee. Deze kosten worden bestel- en voorraadkosten genoemd. De **bestelfrequentie** is het aantal keren dat een bedrijf een artikel in een bepaalde periode bestelt. De **leveringsfrequentie** is het aantal keren dat een leverancier een bepaald artikel levert of kan leveren.

1.4 Kengetallen voorraad

Bij voorraadbeheer kun je verschillende kengetallen gebruiken die iets zeggen over de voorraden in het magazijn. Een **kengetal** is een verhoudingscijfer aan de hand waarvan je bedrijven, assortiments- en artikelgroepen en markten kunt beoordelen.

Kengetallen zorgen voor een goede aanzet om goed onderbouwde beslissingen te nemen. Hieronder worden kengetallen beschreven, die betrekking hebben op de voorraad:

- omzetsnelheid
- gemiddelde voorraad
- omzetduur
- voorraadnorm
- servicegraad.



1.4.1 Omzetsnelheid

De **omzetsnelheid** van een artikel is het aantal malen dat de gemiddelde voorraad van een artikel per jaar wordt verkocht.

$$\text{omzetsnelheid van voorraad} = \frac{\text{inkoopwaarde omzet}}{\text{inkoopwaarde gemiddelde voorraad}}$$

In deze formule bedoelen we met de inkoopwaarde van de omzet de waarde die de omzet had op het moment van inkoop. Dit is dus een andere waarde dan (de verkoopwaarde van) de omzet. Hetzelfde geldt voor de inkoopwaarde van de gemiddelde voorraad.

Je kunt de waarde van de voorraad namelijk uitdrukken in zowel de inkoopprijs als de verkoopprijs. In deze formule werken we dus met de inkoopprijzen. Wanneer de gemiddelde omzetsnelheid per jaar 52 is, wil dat zeggen dat de gemiddelde voorraad van een bepaald artikel één keer per week wordt verkocht. Stel dat de levertijd van dat artikel drie weken bedraagt, dan moet de minimumvoorraad minstens drie keer de gemiddelde voorraad bedragen. Daarbij is nog geen voorraad berekend voor onverwachte pieken in de verkoop.

vb

In een heel jaar zijn van één merk in totaal 10.500 pakken koffie verkocht. De omzet van dat jaar is € 41.500,00. De brutowinst is 25% van de omzet. De gemiddelde voorraad in dat jaar was 280 pakken. De inkoopwaarde van een pak koffie is $\frac{0,75 \times 41.500}{10.500} = € 2,96$. De inkoopwaarde van de gemiddelde voorraad is $280 \times 2,96 = € 830,00$.

Het aantal malen dat de gemiddelde voorraad koffie wordt omgezet, bereken je als volgt:

$$\text{inkoopwaarde omzet} = \frac{75}{100} \times 41.500 = 31.125$$

$$\text{omzetsnelheid} = \frac{31.125}{830} = 37,5$$

De gemiddelde voorraad koffie wordt dus 37,5 keer per jaar omgezet. Dit betekent dat de voorraad na $\frac{360}{37,5} = 9,6$ dagen helemaal is verkocht.

De levertijd van de koffie is vijf dagen. De minimumvoorraad van dit merk koffie is dan $\frac{\text{levertijd}}{\text{omzetsnelheid}} \times \text{gemiddelde voorraad} = 146$ pakken.





1.4.2 Gemiddelde voorraad

Om de omzetsnelheid uit te rekenen, moet je weten wat de gemiddelde voorraad is. De **gemiddelde voorraad** is het gemiddeld aantal exemplaren van een artikel dat in een bepaalde periode in voorraad is.

$$\text{gemiddelde voorraad} = \frac{\text{beginvoorraad} + \text{eindvoorraad}}{2}$$

vb

Ben Albers, werkzaam bij Lars Speelgoed, rekent uit wat hij van een bepaald gezelschapsspel gemiddeld in een jaar in voorraad heeft.

Op 1 januari is de voorraad 60.

Op 31 december is de voorraad 44.

Ben berekent de gemiddelde voorraad als volgt:

$$\text{gemiddelde voorraad} = \frac{\text{beginvoorraad} + \text{eindvoorraad}}{2}$$

beginvoorraad = 60

eindvoorraad = 44

De gemiddelde voorraad is dus: $\frac{60 + 44}{2}$.

In het voorbeeld is de gemiddelde voorraad gebaseerd op twee data.

Bij het berekenen van de gemiddelde voorraad over een bepaalde periode waarin meerdere meetpunten zitten, neem je de helft van de beginvoorraad en de helft van de eindvoorraad. Dit doe je om te voorkomen dat de voorraad van 1 januari of 31 december twee keer wordt meegeteld. De overige maanden worden volledig meegeteld.

$$\text{gemiddelde voorraad} = \frac{\frac{1}{2} \times \text{beginvoorraad} + \text{alle tussenvoorraden} + \frac{1}{2} \times \text{eindvoorraad}}{\text{aantal tellingen} - 1}$$

vb

Een logistiek supervisor telt de voorraad om de twee maanden. Hij vermenigvuldigt de aantallen met de verkoopprijzen, zodat hij weet hoeveel de voorraad tegen verkoopwaarde is.

$$\text{gemiddelde voorraad} = \frac{(\frac{1}{2} \times 400) + 500 + 900 + 900 + 600 + 300 + (\frac{1}{2} \times 400)}{6} = € 600,00$$

Let op dat de som van de bedragen niet door 7 wordt gedeeld, maar door 6. De eerste en de laatste maand worden namelijk voor de helft meegeteld.





Je kunt de gemiddelde voorraad ook als volgt berekenen:

$$\text{gemiddelde voorraad} = \frac{1}{2} \times \text{seriegrootte} + \text{veiligheidsvoorraad}$$

De veiligheidsvoorraad houdt een bedrijf aan om schommelingen in de vraag op te kunnen vangen. De **seriegrootte** is de hoeveelheid artikelen per levering.

vb

Een groothandel in koffie en thee levert onder andere koffiepads. De consument koopt de koffiepads in zakjes, waarin 20 koffiepads zitten. De verkoopprognose voor het komende jaar is dat zij van de dozen cappuccinopads 480.000 stuks zullen verkopen. Iedere 15e van de maand komt er een nieuwe levering binnen van 40.000 stuks. De veiligheidsvoorraad is aangelegd op 7.000 stuks. De verkoop is regelmatig verdeeld over het jaar (12 maanden van 4 weken). Hoe hoog is de gemiddelde voorraad van cappuccinopads bij deze groothandel?

$$\text{De gemiddelde voorraad} = \frac{1}{2} \times 40.000 + 7.000 = 27.000$$

vb

Lars Speelgoed verkoopt per jaar 50 stuks van een bepaald bordspel. Gemiddeld liggen er 20 stuks op voorraad.

De omzetsnelheid van het bordspel is:

$$\text{omzetsnelheid} = \frac{\text{afzet}}{\text{gemiddelde voorraad in stuks}}$$

$$\text{afzet} = 50$$

$$\text{gemiddelde voorraad} = 20$$

$$\text{De omzetsnelheid is dus: } \frac{50}{20} = 2,5.$$

Dit betekent dat de gemiddelde voorraad van het bordspel 2,5 keer per jaar wordt omgezet.

vb

In een heel jaar zijn van een bepaald merk koffie in totaal 10.500 pakken verkocht.

De gemiddelde voorraad van dat merk was in dat jaar 280 pakken.

$$\text{De omzetsnelheid is dus: } \frac{10.500}{280} = 37,5.$$

Dat houdt in dat de gemiddelde voorraad koffie 37,5 keer per jaar wordt omgezet.

De omzetsnelheid kan onder andere worden gebruikt om de hoogte van de minimumvoorraad vast te stellen. Wanneer de omzetsnelheid van een artikel per jaar 52 is, wil dat zeggen dat de gemiddelde voorraad van dat artikel één keer per week wordt verkocht. Stel dat de levertijd van het betreffende artikel drie weken is, dan moet de minimumvoorraad minstens drie keer zo groot zijn als de gemiddelde voorraad. Bij deze berekening is er echter geen rekening gehouden met onverwachte pieken in de verkoop.



1.4.3 Omzetduur

Als je de omzetsnelheid van een artikel kent, kun je ook de omzetduur uitrekenen. De **omzetduur** geeft aan hoe lang de goederen (gemiddeld) in een bedrijf aanwezig zijn. Het is de tijd die nodig is om een bepaalde voorraad in geld om te zetten, dus om een ingekochte voorraad weer te verkopen. Een ander woord voor omzetduur is **opslagduur**.

$$\text{omzetduur in dagen} = \frac{360}{\text{omzetsnelheid}}$$

Naast de berekening van de omzetduur in dagen (360) kan deze ook berekend worden in weken (52) of maanden (12).

vb

Ben Albers, logistiek supervisor in een dc van een speelgoedketen, weet wat de omzetsnelheid van een bepaald bordspel is. Hij berekent vervolgens de omzetduur met de volgende formule:

$$\text{omzetduur in dagen} = \frac{360}{\text{omzetsnelheid}}$$

$$\text{omzetsnelheid} = 2,5$$

$$\text{omzetduur} = \frac{360}{2,5} = 144 \text{ dagen.}$$

De gemiddelde voorraad van het gezelschapsspel is dus na 144 dagen verkocht.

Hoe hoger de omzetsnelheid, hoe korter de omzetduur. Hoe lager de omzetsnelheid, hoe langer de omzetduur.

		omzetsnelheid	
		hoog	laag
omzetduur	lang		X
	kort	X	



Goederen met een hoge omzetsnelheid en dus korte omzetduur worden snel verkocht; artikelen met een lage omzetsnelheid en dus lange omzetduur worden niet snel verkocht. Een lage omzetsnelheid en een lange omzetduur zijn een indicatie voor een te hoge voorraad. Van artikelen met een lage omzetsnelheid en een lange omzetduur zou je kunnen overwegen de voorraad te verlagen. Voorraden leggen beslag op het vermogen van de onderneming. Het bedrijf betaalt vaak rente over dit vermogen en kan het niet gebruiken voor andere investeringen.

Wat is laag en wat is hoog? Een norm is een omzetsnelheid tussen 4 en 12.

1.4.4 Voorraadnorm

De **voorraadnorm** is een verhouding (meestal tussen de voorraad en de verkopen) die als norm (standaard) is vastgelegd. De norm wordt uitgedrukt als een percentage of als een factor, of als een aantal dagen, weken of maanden. De voorraadnorm wordt bepaald door rekening te houden met:

- veiligheidsvoorraad
- serievoorraad
- seizoenvoorraad
- pijplijnvoorraad.

1.4.5 Servicegraad

Een bedrijf streeft ernaar voor elke klant de juiste artikelen, in de juiste hoeveelheden en op het juiste tijdstip beschikbaar te hebben. Met andere woorden: het bedrijf streeft naar een zo hoog mogelijke servicegraad. De **servicegraad in ruime zin** is de mate waarin aan de vraag van de afnemers kan worden voldaan. Servicegraad is een belangrijk begrip binnen het voorraadbeheer. Ieder bedrijf streeft naar zo laag mogelijke kosten en een zo hoog mogelijke servicegraad.

Een bedrijf dat streeft naar een hoge servicegraad moet van alle artikelen voldoende voorraad hebben. Deze voorraad moet zo groot zijn dat ook aan een plotselinge piek in de vraag kan worden voldaan. Een hoge servicegraad brengt dus met zich mee dat het bedrijf grote voorraden moet aanhouden. Je hebt echter gezien dat het aanhouden van een grote voorraad een belangrijk nadeel kent, namelijk hoge kosten. Om deze kosten zoveel mogelijk te drukken, probeert het bedrijf de voorraad naar een minimum te brengen. Er is dus sprake van een spanningsveld tussen servicegraad en voorraadkosten. Je moet altijd zoeken naar een optimale combinatie van servicegraad en de omvang van de voorraad.

De servicegraad is af te lezen aan het aantal orders dat direct geleverd kan worden. Dit wordt berekend met een formule. Het getal dat uit de formule komt, geeft aan hoeveel procent van de goederen direct geleverd kan worden. Dit noemen we **servicegraad in enge zin**.

$$\text{servicegraad in enge zin} = \frac{\text{aanwezige artikelsoorten}}{\text{totaal te verhandelen artikelsoorten}} \times 100$$

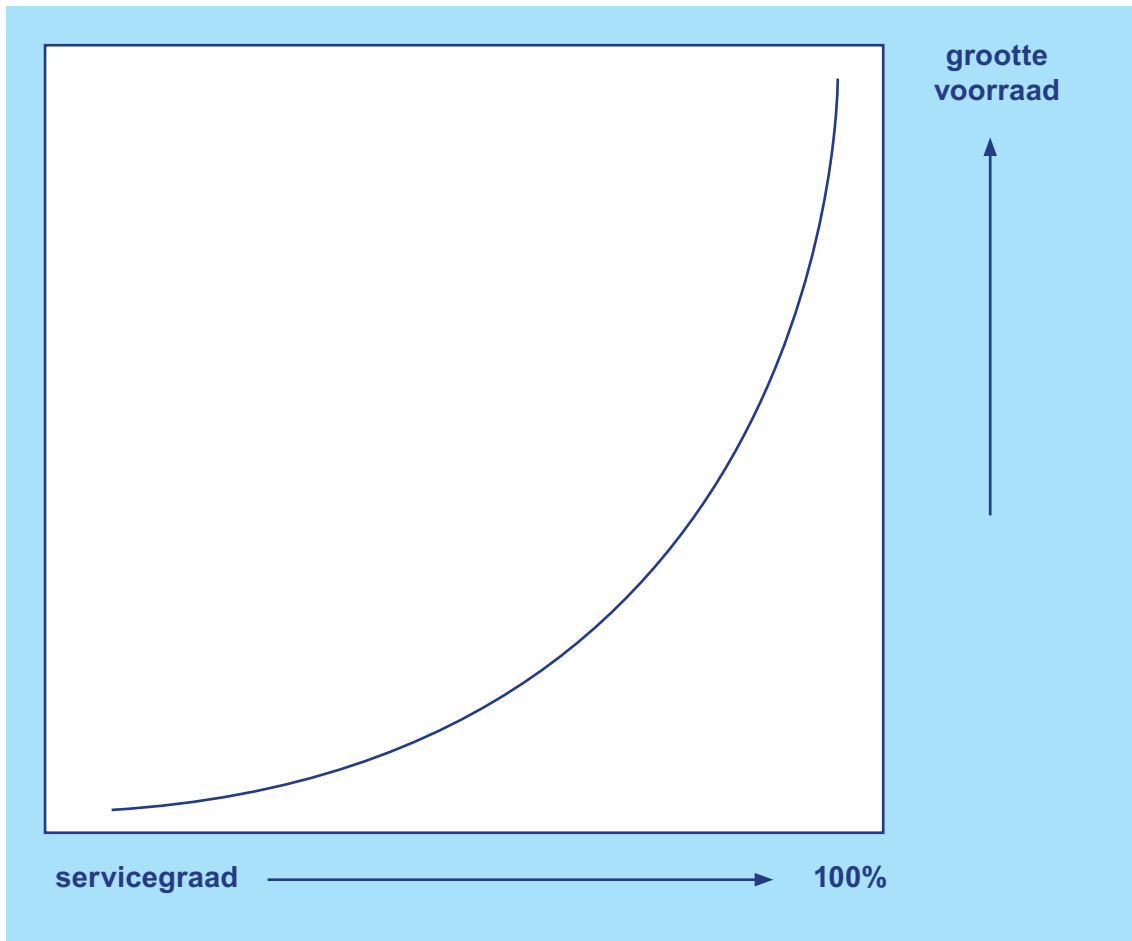
Totaal te verhandelen artikelsoorten zijn alle artikelsoorten die door het bedrijf worden verkocht. Het maakt hierbij niet uit of al deze artikelsoorten ook echt op voorraad zijn. Aanwezige artikelsoorten is het aantal artikelsoorten dat op een bepaald moment daadwerkelijk aanwezig is in het magazijn.



vb

Het assortiment van een bedrijf bestaat uit 1.000 artikelen. In het magazijn liggen 780 verschillende artikelen op voorraad. Dit bedrijf heeft een servicegraad van $\frac{780}{1.000} \times 100 = 78\%$. Het bedrijf kan dus 78% van de orders direct leveren.

Is de servicegraad bijvoorbeeld 95%, dan betekent dit dat van alle orders die binnenkomen 95% aanwezig is in het magazijn en direct kan worden geleverd. Een servicegraad van 100% betekent dat alle orders direct kunnen worden geleverd. Dit is in de praktijk vrijwel onmogelijk zoals je kunt zien in de volgende grafiek.



servicegraad

De kromme lijn stelt de grootte van de voorraad voor bij verschillende percentages van de servicegraad. De kromme lijn zal nooit de verticale as raken. Er is altijd wel een oorzaak aan de vraagzijde of aan de aanbodzijde die maakt dat een artikel op een bepaald moment niet kan worden geleverd.

Over het algemeen geldt dat een toename van de servicegraad vraagt om het aanhouden van een grotere voorraad. Het is echter zo, dat boven een bepaalde servicegraad een zeer sterke toename van de voorraad nodig is om de servicegraad verder te verhogen. Onderzoek naar het effect van verhoging van de servicegraad heeft aangetoond dat in eerste instantie de omzet stijgt. Maar na een bepaald punt raakt de markt verzadigd, en neemt de omzet niet meer evenredig toe.



Het verhogen van de servicegraad brengt hoge kosten met zich mee die constant toenemen. Bedrijfseconomisch gezien zal het bedrijf die servicegraad nastreven, waarbij het positieve verschil tussen omzet en kosten het grootst is.

1.4.6 Gevolgen van een voorraadtekort

Elk bedrijf, ook dat met een hoge servicegraad, heeft wel eens te maken met voorraadtekorten. Een voorraadtekort heeft meerdere gevolgen voor een bedrijf. Allereerst kan een tekort leiden tot een daling van de omzet; er kunnen immers minder goederen worden verkocht, tenzij afnemers genoeg nemen met backorders. Als het bedrijf ook nog eens korting verleent als gevolg van het tekort is de daling van de omzet nog sterker. Daarnaast loopt een bedrijf de kans haar klanten kwijt te raken. Als het ene bedrijf het artikel niet kan leveren, kan de concurrent dat misschien wel. Daar komt bij dat een tekort kan leiden tot klachten van afnemers en als het vaker voorkomt, zelfs verlies van de goede naam.

1.5 Bestel- en voorraadkosten

Een bestelling plaatsen brengt kosten met zich mee. Een leverancier zal per bestelling een bedrag rekenen voor behandeling, transport, verzekering, enzovoort. Bij elke bestelling moeten er opnieuw **bestelkosten** betaald worden. Hoe vaker je een bestelling plaatst, hoe hoger de bestelkosten. Leveranciers verlenen vaak korting bij grote bestellingen. Het kan dus voordelig zijn om een grotere hoeveelheid in een keer te bestellen in plaats van meerdere kleinere bestellingen.

Ook het aanhouden van een voorraad kost geld. **Voorraadkosten** zijn kosten die ontstaan door het aanhouden van voorraden.

Je kunt drie soorten voorraadkosten onderscheiden. Deze voorraadkosten worden ook wel de R's genoemd:

- ruimtekosten
- rentekosten
- risicokosten.



1.5.1 Ruimtekosten

Ruimtekosten zijn de kosten die worden gemaakt omdat het bedrijf een magazijn nodig heeft waar de goederen moeten worden opgeslagen.



opslag vraagt ruimte

vb

ruimtekosten

- (huur)kosten van het interne of externe magazijn
- onderhoudskosten (bijvoorbeeld schilderwerk, koel- en vriesinstallaties, blowers enzovoort)
- afschrijvingskosten van stellingen, transportmiddelen, huisvesting, koelcellen enzovoort
- energiekosten zoals verwarming en elektra
- personeelskosten voor magazijnpersoneel
- verzekeringen goederen/magazijn.

Ook het loon van het personeel dat in het magazijn werkt, wordt tot de ruimtekosten gerekend. Dit zijn immers kosten die bij het magazijn horen.

Ruimtekosten zijn een belangrijke kostenpost voor een bedrijf. Het bedrijf zal dus een nauwkeurige inschatting moeten maken van de grootte van de minimum- en maximumvoorraad. Want hoe groter de voorraad, hoe meer ruimte er nodig is en hoe hoger de kosten.



1.5.2 Rentekosten

Ook de goederen die worden ingekocht, kosten geld. Het aanleggen van een voorraad kun je daarom ook zien als een investering. Het geld van het bedrijf zit in de goederen die op voorraad zijn. Het kan voorkomen dat een bedrijf eerst geld moet lenen, voordat hij de goederen kan bestellen. Over dat geleende geld moet dan natuurlijk rente worden betaald. **Rentekosten** zijn dus kosten die een bedrijf maakt om geld te kunnen investeren in de voorraden. Verder legt de voorraad een groot beslag op het vermogen van het bedrijf. Een te grote voorraad kan de liquiditeitspositie van het bedrijf ernstig in gevaar brengen, zeker bij lage kredietfaciliteiten en een laag eigen vermogen.

Liquiditeitspositie wil zeggen het verschil tussen inkomsten en uitgaven, uitgedrukt in geldstromen.

1.5.3 Risicokosten

Het aanhouden van een voorraad brengt risico's met zich mee. Goederen kunnen bederven, beschadigen, gestolen worden, verouderen enzovoort. Dit kan een bedrijf geld kosten. **Risicokosten** zijn dus kosten omdat de voorraad minder waard kan worden door verlies, bederf, diefstal en veroudering.

vb

risicokosten

- Als goederen lange tijd in voorraad worden gehouden, kan de kwaliteit van die goederen achteruitgaan, waardoor ze minder waard worden.
- Als de verkoopprijs van goederen daalt, wordt de winst op de goederen die nog in voorraad zijn, kleiner.
- De vraag naar goederen kan afnemen, bijvoorbeeld omdat ze uit de mode raken.

Het risico verschilt per artikel. Bij voedingswaren is het risico van bederf groter dan bij kleding. Bij glas en aardewerk loop je meer risico dat iets breekt dan bij ijzerwaren.

1.5.4 Relatie tussen bestel- en voorraadkosten

Door het aanhouden van de juiste voorraadhoogte is er een grote kans dat je (bijna) altijd aan de vraag van de afnemers kunt voldoen. Je wilt immers geen 'nee' verkopen. Door nee-verkoop verliest het bedrijf een deel van zijn opbrengst en kan het bovendien klanten verliezen. Verder is de goede naam van het bedrijf in het geding. Gesprekken met potentiële afnemers zullen moeilijker verlopen als algemeen bekend is dat een bedrijf veel 'nee' verkoopt.

Een bedrijf kan veel doen om toch aan de vraag van de afnemer te voldoen. Zo kan het bedrijf:

- de leverdatum van de leverancier naar voren schuiven
- een nabestelling plaatsen
- het bestelde product zelf ophalen
- de afnemer een alternatief bieden voor de prijs van het oorspronkelijke bestelde product.

Maar dan nog wordt het bedrijf geconfronteerd met hogere kosten. Het is dus heel belangrijk om een goede voorraad aan te houden.



Omdat het aanhouden van een voorraad geld kost, is het verstandig om de voorraad zo klein mogelijk te houden. Hoe kleiner de voorraad, hoe lager de kosten die aan het aanhouden van die voorraad verbonden zijn. Het aanhouden van een kleine voorraad betekent echter ook dat je meerdere malen kleine bestellingen doet. De bestelkosten daarvan zijn relatief hoger dan bij grote bestellingen. Grafisch ziet dat er als volgt uit:



relatie bestelgrootte en bestelkosten

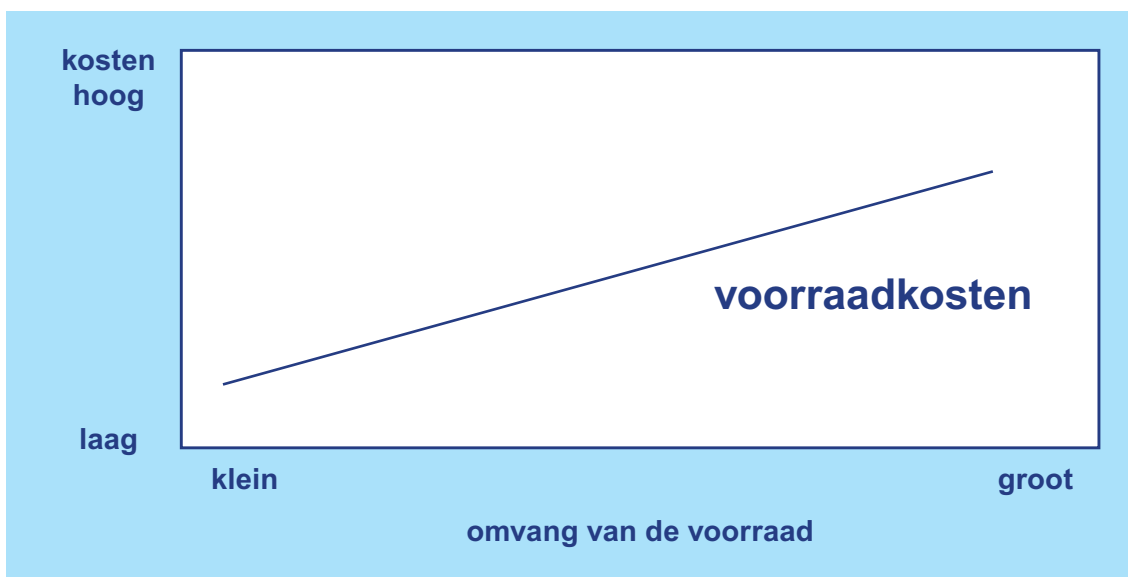
Bestel- en voorraadkosten zijn dus elkaars tegengestelden. Een grote bestelling brengt relatief lage bestelkosten en hoge voorraadkosten met zich mee, terwijl een kleine bestelling relatief hoge bestelkosten en lage voorraadkosten met zich meebrengt. Daarom is het heel belangrijk dat je een optimale afstemming vindt tussen voorraad- en bestelkosten. De relatie tussen bestelgrootte aan de ene kant en bestel- en voorraadkosten aan de andere kant is hier in een tabel weergegeven:

bestelling	bestelkosten	voorraadkosten
groot	laag	hoog
klein	hoog	laag

Bij het vaststellen van de voorraadgrootte per artikel zijn de volgende punten belangrijk:

- De voorraad moet groot genoeg zijn om nee-verkoop te voorkomen.
- De voorraadkosten moeten zo laag mogelijk worden gehouden.

Zo laag mogelijke voorraadkosten betekenen een zo'n klein mogelijke voorraad. Het verloop van de voorraadkosten in relatie tot de voorraadgrootte is in de volgende grafiek weergegeven:



relatie voorraadgrootte en voorraadkosten

1.6 Geautomatiseerd voorraadbeheer

Een goed voorraadbeheer betekent dat je overzicht hebt over de aanwezige voorraad. Aan de hand van de informatie over de voorraad moet je namelijk beslissingen nemen over het bestellen van goederen. Gegevens over de voorraad zijn vastgelegd in de voorraadadministratie, waarin elke verandering in de voorraad wordt bijgehouden. Vroeger werd dat vaak handmatig gedaan, maar tegenwoordig is dit vrijwel overal geautomatiseerd.

Om de voorraad te beheren zijn er verschillende softwarepakketten, waaronder WMS-pakketten, op de markt. Met behulp van de computer kun je op elk gewenst moment een overzicht krijgen van de omvang van de voorraad. Gegevens over binnengekomen goederen en verkochte goederen worden direct verwerkt. Daarnaast kun je met de computer op basis van gegevens over voorraden in de afgelopen periode, voorspellingen doen voor de toekomst. De computer kan al vroeg een dreigend tekort signaleren. Ook is het mogelijk om bestelvoorstellen te maken op basis van gegevens over de gewenste voorraad, de aanwezige voorraad en de verwachte levertijden.

Een **WMS-pakket** wordt gebruikt om de voorraad te beheren en de goederenbewegingen in een magazijn aan te sturen. Maar een WMS is geen bestelsysteem. Bedrijven met een WMS hebben bijna altijd ook een ERP-pakket. **ERP** is de afkorting van **Enterprise Resources Planning** en wordt gebruikt ter ondersteuning van alle processen in het bedrijf: van de financiële administratie tot de inkoop. Elke afdeling binnen een bedrijf kan ermee werken. De verkoopafdeling legt er klantgegevens, offertes en verkooporders in vast, de logistieke afdelingen hun materiaalgegevens, voorraden en productieorders en de inkoopafdeling de gegevens van leveranciers en inkooporders. Alle gegevens zitten in één database dus gegevens hoeven nooit dubbel te worden ingevoerd. Een bedrijf kan hierdoor sneller en efficiënter kan werken.

ERP kun je eigenlijk zien als opdrachtgever voor het WMS. Het ERP stuurt statische en dynamische gegevens naar het WMS. In de volgende tabel vind je enkele voorbeelden van statische en dynamische gegevens.



statische gegevens

- artikelgegevens
- NAW-gegevens afnemers en leveranciers

dynamische gegevens

- ordergegevens: afnemer, artikelcodes, aantallen, verpakkingsvoorschriften, afleveradres en -tijd
- gegevens geplaatste bestellingen bij leveranciers

Het WMS meldt uitgevoerde opdrachten aan het ERP. Ook manco's worden gemeld, zodat het ERP bestellingen kan plaatsen bij de leveranciers.

Iedere registratie valt of staat met de nauwkeurigheid van de gebruikers. Hoe vaak komt het niet voor dat er volgens de computer voorraad moet zijn, maar dat de orderpicker constateert dat er geen voorraad meer is? Automatisering houdt dus niet in dat de noodzaak tot accuraat werken is verdwenen!

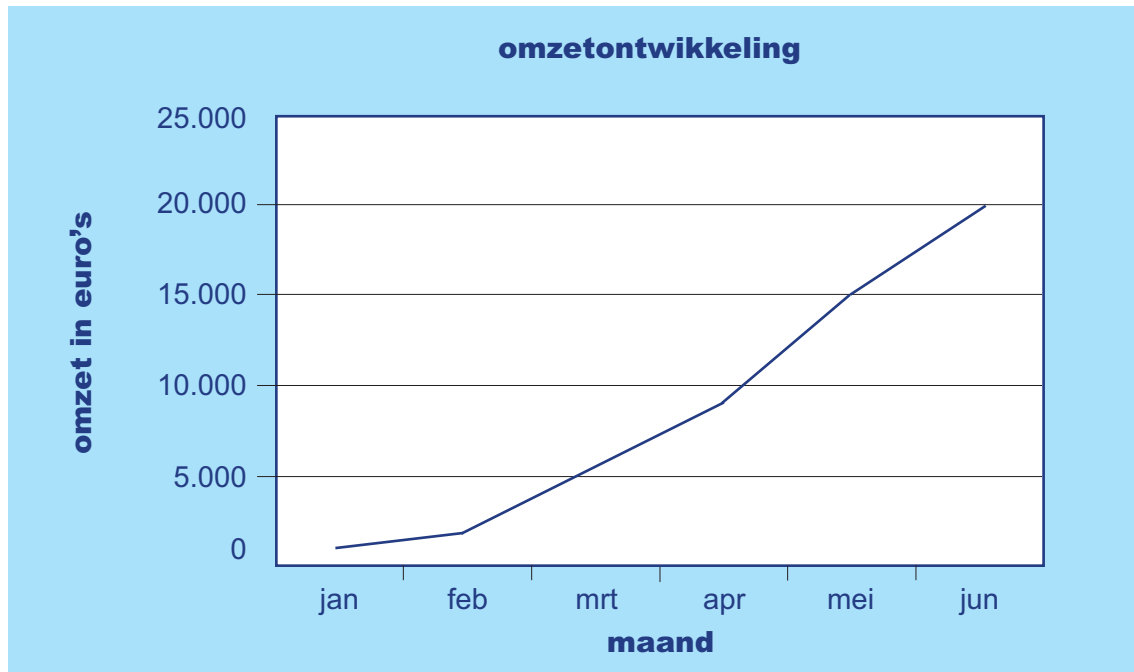
1.7 Vraagvoorspellingen

Bij voorraadbeheer draait het er om precies voldoende voorraad te hebben om aan de vraag van klanten te kunnen voldoen. Maar hoe weet je nu hoe groot die vraag is? Meestal is de afdeling Verkoop verantwoordelijk voor het maken van een goede inschatting. De afdeling Verkoop baseert zich daarbij meestal op de verkoopgegevens van de afgelopen periode. Op basis van die gegevens zal de afdeling Verkoop aangeven wat de haalbare omzet is. Om er zeker van te zijn dat er voldoende voorraad is om die omzet te halen, zal de afdeling Verkoop vaak een groter aantal aan de magazijnafdeling doorgeven dan nodig is. Als logistiek supervisor moet je nagaan of het aantal goederen in voorraad wel nodig is voor het realiseren van de omzet. Is dat niet het geval, dan kan dat leiden tot een irrationele of incurante voorraad.

Een **prognose** is een voorspelling van toekomstige ontwikkelingen op grond van gegevens die op dit moment beschikbaar zijn. Zo kan een bedrijf proberen voorspellingen te doen over de te verwachten groei van de omzet op basis van de omzetgegevens van de afgelopen jaren. De prognose vormt de basis voor de planning en budgettering en kan ook worden opgesteld voor het bedrijfsbeleid.

Prognoses hebben meestal betrekking op de verkoopresultaten (omzet) in de komende periode uitgedrukt in euro's.





omzetprognose

Voor het magazijn is het echter belangrijker dat de resultaten worden uitgedrukt in stuks, zodat een goed voorraadplan kan worden opgesteld.

De verkoopprognose wordt gebruikt als leidraad voor onder andere het opstellen van het verkoopplan en het promotieplan. Ook kan de verkoopprognose worden gebruikt bij het bepalen van de voorraadgrootte van de verschillende artikelen, voor het opstellen van een voorraadplan of voor het nemen van beslissingen over aanpassingen van het assortiment. Bovendien is deze prognose een middel om vertraging en achterstand te signaleren. Wanneer de werkelijke verkoop achterblijft bij de prognose, word je min of meer gedwongen om te onderzoeken waaraan dat ligt. Als er vooraf geen prognose is gemaakt, zijn vertraging en achterstand veel moeilijker te signaleren. Uit het onderzoek kan ook blijken, dat de prognose niet realistisch is.

1.8 Methoden voor het opstellen van een prognose

Er zijn verschillende methodes voor het opstellen van een prognose, zoals:

- afgaan op de mening van deskundigen
- gebruikmaken van historische gegevens.

1.8.1 Prognose op grond van de mening van deskundigen

Bij deze methode maak je gebruik van de mening en ervaring van deskundigen. De volgende groepen worden als deskundig beschouwd:

- afnemers en consumenten
- andere afdelingen in het bedrijf
- leveranciers
- branchegenoten
- stafmedewerkers
- management op het hoofdkantoor
- deskundigen uit het vakgebied
- personeel.

Het nadeel van deze methode is dat de prognose berust op een beperkt aantal meningen. Bovendien zijn de deskundigen het niet altijd met elkaar eens. Deze methode is daarom minder betrouwbaar.

1.8.2 Prognose op grond van historische gegevens

Bij deze methode worden de ontwikkelingen in het verleden bekeken. Je kijkt of je daarin een bepaald patroon, een trend, kunt ontdekken. Aan de hand van deze trend wordt dan de prognose gemaakt. Door de trend te extrapoleren (door te berekenen), kan een schatting voor de toekomst worden gemaakt. Om op deze manier een goede prognose te kunnen maken, moet je wel beschikken over voldoende historische gegevens.

Voorbeelden van historische gegevens zijn:

- omzetgegevens en ontwikkelingen binnen de branche in de afgelopen jaren, onder andere verkrijgbaar via vakbladen, banken of publicaties van brancheorganisaties

groei economie en ICT-markt			
	2007	2008	2009 (prognose)
wereldeconomie	5,2%	3,2%	-0,5%
Europese Unie	2,7%	0,9%	-1,9%
Nederlandse economie	3,5%	2,0%	-3,5%
ICT-markt wereldwijd	4,0%	4,8%	3,6%
ICT-markt West-Europa	2,7%	2,0%	1,2%
ICT-markt Nederland	3,8%	2,7%	-0,8%

bron: www.nederlandict.nl, geraadpleegd in juni 2015 (bewerkt)

- omzetgegevens en ontwikkelingen van de afgelopen jaren in het eigen bedrijf
- omzetgegevens en ontwikkelingen van de vestigingen binnen de regio via het hoofdkantoor
- omzetgegevens van de afzonderlijke afdelingen of artikelgroepen
- het inflatiecijfer.

Omzetgegevens vertonen vaak schommelingen omdat sommige artikelen, zoals skikleding en kampeerartikelen, seizoengevoelig zijn. Maar ook andere factoren kunnen van invloed zijn, zoals geplande verkoopacties.



Bij het maken van betrouwbare prognoses moet je rekening houden met de volgende beïnvloedende factoren:

- **seizoenschommelingen**
Dit zijn steeds terugkerende bewegingen. De kledingbranche heeft bijvoorbeeld veel te maken met seizoenschommelingen.
- **toevallige afwijkingen**
Dit zijn onvoorspelbare schommelingen die onvoorspelbaar zijn en die zich incidenteel voordoen. Zo zal een week met slecht weer wel gevolgen hebben voor de omzet, maar geen trendbreuk veroorzaken. Toevallige afwijkingen duren kort, daarna zet de oude trend zich voort.
- **trends**
Dit zijn patronen in de ontwikkeling van een verschijnsel. Bij trends gaat het om een ontwikkeling op langere termijn. Hierbij worden schommelingen door seizoenen of toeval, buiten beschouwing gelaten.
- **trendbreuken**
Dit zijn plotselinge veranderingen in een normale ontwikkeling, dus als er een breuk met een voorafgaande ontwikkeling ontstaat. Een trendbreuk kan een positieve of een negatieve wending geven aan die ontwikkeling.

1.9 Voorraadwaardering

Elk bedrijf wil weten wat de waarde is van de voorraad. Met behulp van **voorraadwaardering** kan een correcte balans worden opgesteld. Er zijn verschillende manieren om de voorraad op de balans te waarderen. De methoden die we hier aan bod laten komen zijn:

- FIFO
- LIFO
- gemiddelde inkoopprijs
- vaste verrekenprijs
- vervangingskostprijs
- specifieke identificatie.

1.9.1 FIFO

FIFO (first in, first out) houdt in dat goederen die het eerst ingekocht zijn, ook als eerste verkocht worden. In de boekhouding wordt hiermee rekening gehouden.

vb

Een speelgoedgroothandel heeft in november nog zeven zandbakken op voorraad. Twee van deze zandbakken zijn ingekocht in juni voor € 22,00. De andere vier zandbakken zijn in juli ingekocht voor € 23,50. De groothandel heeft de verkoopprijs gelijk gehouden.

In november verkoopt de groothandel drie zandbakken. Volgens het FIFO-systeem levert de groothandel eerst de twee zandbakken uit juni en één zandbak uit juli. In de boekhouding is dit terug te zien in de waardering van de voorraad. Of de groothandel ook daadwerkelijk de oudste zandbakken eerst levert, is voor de boekhouding niet van belang. Je maakt deze aanname om het overzichtelijk te houden.

De waarde van de voorraad kan door het gebruik van FIFO steeds variëren. Je waardeert de voorraad tegen de inkoopprijs van de langst aanwezige voorraad.



vb

Een groothandelsbedrijf in kantoorartikelen heeft de volgende gegevens voor de inkoop van nietmachines:

- april: 100 nietmachines € 4,10 per stuk
- juni: 500 nietmachines € 4,50 per stuk
- november: 500 nietmachines € 4,25 per stuk

De eindvoorraad bevat nog 250 nietmachines.

De waarde van de eindvoorraad wordt bepaald met de FIFO-methode.

totaal aantal nietmachines in voorraad	1.100
aantal verkochte nietmachines	850/-
aantal nietmachines in eindvoorraad	250

Gedurende dit boekjaar zijn er 850 nietmachines verkocht. Van deze nietmachines zijn er:

- 100 nietmachines à € 4,10 verkocht
- 500 nietmachines à € 4,50 verkocht
- 250 nietmachines à € 4,25 verkocht.

In de eindvoorraad zijn nog 250 nietmachines aanwezig, die in november zijn ingekocht. De eindvoorraad moet gewaardeerd worden tegen € 4,25 per stuk. De waarde van de eindvoorraad: $250 \times 4,25 = € 1.062,50$.

1.9.2 LIFO

LIFO betekent last in, first out, oftewel de laatst ingekochte goederen worden als eerste verkocht. Dit is dus het omgekeerde van het FIFO-systeem. Bij het opstellen van de balans wordt de voorraad gewaardeerd tegen de inkoopprijs van de oudste goederen. Ook door LIFO kan de waarde van de voorraad variëren.

vb

Op 1 januari heeft een bedrijf een beginvoorraad van € 5.000,00. De voorraad bestaat uit 800 artikelen van € 6,25 per stuk. Gedurende het jaar zijn de volgende inkopen gedaan:

- 22 januari 800 artikelen à € 8,00
- 1 september 2.000 artikelen à € 6,25
- 29 november 1.000 artikelen à € 6,75

Op 31 december blijkt de eindvoorraad nog uit 1.200 artikelen te bestaan.

De waarde van de voorraad wordt bepaald volgens de LIFO-methode.

totaal aantal artikelen in voorraad	4.600
aantal verkochte artikelen	3.400 -/-
aantal artikelen in eindvoorraad	1.200



Gedurende het jaar zijn er 3.400 artikelen verkocht. Van deze artikelen zijn er:

- 1.000 artikelen à € 6,75 verkocht
- 2.000 artikelen à € 6,25 verkocht
- 400 artikelen à € 8,00 verkocht.

In de eindvoorraad zijn nog 1.200 artikelen aanwezig. Deze waardeer je tegen € 6,75 per stuk.

De waarde van de eindvoorraad: $1.200 \times 6,75 = € 8.100,00$.

1.9.3 Gemiddelde inkoopprijs

Bij deze methode bereken je na elke inkoop de **gemiddelde inkoopprijs** van de aanwezige artikelen. Deze gemiddelde inkoopprijs gebruik je tot je weer opnieuw inkopen hebt gedaan. Dan moet je opnieuw de gemiddelde inkoopprijs berekenen.

vb

In een bedrijf werden de volgende artikelen gedurende een boekjaar ingekocht:

- 12 maart 400 artikelen à € 1,98
- 10 april 200 artikelen à € 1,49
- 5 augustus 300 artikelen à € 1,74
- 7 november 100 artikelen à € 2,23

Er was geen beginvoorraad, maar wel een eindvoorraad van 500 artikelen.

De waarde van de voorraad wordt bepaald met de gemiddelde inkooprijismethode.

De gemiddelde inkoopprijs bepaal je met de volgende formule:

$$\text{gewogen gemiddelde inkoopprijs} = \frac{\text{waarde totale voorraad}}{\text{totaal aantal goederen}}$$

waarde totale voorraad:

$$400 \times 1,98 = 792,00$$

$$200 \times 1,49 = 298,00$$

$$300 \times 1,74 = 522,00$$

$$100 \times 2,23 = 223,00 \quad +$$

$$\underline{\hspace{1cm}} \\ € 1.835,00$$

totaal aantal goederen:

$$400 + 200 + 300 + 100 = 1.000$$

$$\text{gewogen gemiddelde prijs} = \frac{1.835}{1.000} = € 1,84$$

De waarden van de eindvoorraad: $500 \times 1,84 = € 920,00$.





1.9.4 Vaste verrekenprijs (vvp)

Heeft een bedrijf veel goederen waarvan de inkoopprijs weinig schommelt, dan kan het de voorraden waarderen tegen vaste prijzen, de zogenaamde vaste verrekenprijzen. De **vaste verrekenprijs (vvp)** is een schatting van de inkoopprijs plus een opslag voor de inkoopkosten. De vvp wordt vastgelegd voor een langere periode, bijvoorbeeld voor een jaar.

vb

Een bedrijf verwacht het komende jaar een artikel tegen een gemiddelde prijs van € 0,74 per stuk (exclusief btw) te kunnen inkopen. Voor dekking van de inkoopkosten wordt een opslagpercentage gebruikt van 5% van de inkoopprijs.

De vaste verrekenprijs per artikel is:

vaste verrekenprijs = geschatte inkoopprijs + opslag inkoopkosten

geschatte inkoopprijs € 0,74

opslag inkoopkosten: $0,05 \times 0,74 = € 0,04$

vaste verrekenprijs = € 0,74 + € 0,04 = € 0,78

De beginvoorraad is 50 stuks.

Inkoopgegevens:

januari: 50 stuks à € 0,74 per stuk

februari: 50 stuks à € 0,74 per stuk

maart: 50 stuks à € 0,73 per stuk

De eindvoorraad is 75 stuks.

Gedurende de eerste drie maanden zijn er 125 artikelen verkocht.

De waarde van de eindvoorraad is $75 \times 0,78 = € 58,50$.

De inkoopprijs in maart was € 0,73. Dit is € 0,05 lager dan de vaste verrekenprijs.

Dit voordeel wordt niet meegenomen in de voorraadwaardering. Het voordeel wordt op een aparte rekening in de boekhouding geboekt (rekening Prijsverschillen bij inkoop).

1.9.5 Vervangingskostprijs

vb

Pieter heeft drie jaar geleden een nieuwe auto gekocht. Deze kostte toen € 27.500,00. Nu, drie jaar later, ziet hij dat eenzelfde auto € 5.000,00 duurder is om aan te schaffen.

Ook bij goederen die je in je voorraad hebt, kan het voorkomen dat de inkoopprijs van de goederen stijgt. Als je je voorraad dan waardeert naar historische inkooprijsggegevens, kun je voor verrassingen komen te staan. Je kunt ervoor kiezen je voorraad met de **vervangingskostprijs** te waarderen. Dit is de prijs die een artikel heeft als je het op dat moment zou moeten vervangen.





1.9.6 Specifieke identificatie

Specifieke identificatie is een methode voor voorraadwaardering waarbij voor elk ingekocht product bijgehouden wordt wat de inkoopprijs was. Deze methode is redelijk omslachtig. Je houdt voor elk ingekocht product bij wat de inkoopprijs was. Wanneer een product verkocht wordt, gebruik je in je boekhouding ook de exacte inkoopprijs van dat product. Je kunt dit doen door de producten op een bepaalde manier te coderen, waar de inkoopprijs van af te leiden valt. Vooral bij duurdere producten wordt deze methode veel gebruikt.

1.10 Orderverzamelen en voorraadbeheer

Door nauwkeurig te werken en opmerkzaam te blijven tijdens het orderverzamelen, helpt iedere logistiek medewerker mee aan het op orde houden van de voorraad. Ziet hij bijvoorbeeld dat er een artikel ontbreekt of beschadigd is of dat de THT- of TGT-datum van een artikel is verstreken, dan noteert hij dit op de verlieslijst. Aan de hand van die lijst kan dan de administratieve voorraad worden aangepast en eventueel een bestelling worden geplaatst. Wordt een voorraadverschil niet genoteerd, dan komt de administratieve voorraad niet meer overeen met werkelijk aanwezige voorraad en kunnen er problemen met de afnemers ontstaan.

Probeer altijd de oorzaak van een voorraadverschil te achterhalen. Dan kan een dergelijk verschil in de toekomst wellicht worden voorkomen of beperkt.





Verwerkingsopdrachten

1. In het magazijn staan drie pallets met dezelfde zakken hondenbrokken. Op elke pallet liggen 144 zakken. Je hebt een bestelling geplaatst bij de leverancier voor nog een pallet. Deze verwacht je morgen. Morgen moet je ook 386 zakken leveren aan verschillende klanten.

- a. Hoe groot is de technische voorraad? Laat je berekening zien.

- b. Hoe groot is de economische voorraad? Laat je berekening zien.

2. Een verf fabriek heeft een grondstoffenmagazijn en een gereed productmagazijn. In het laatste magazijn worden alle geproduceerde blikken, bussen en emmers verproducten opgeslagen. Buiten staan meerdere silo's en tanks voor de opslag van grondstoffen.

Welke van de volgende soorten voorraden kun je tegenkomen in het magazijn van de verf fabriek? Leg uit.

- a. bulkvoorraad

- b. transitovoorraad





c. speculatievoorraad

d. seriegroottevoorraad

e. veiligheidsvoorraad

f. seizoenvoorraad





3. “Een langdurige lage voorraadbetrouwbaarheid kost het bedrijf op meerdere manieren geld.” Is deze bewering juist? Leg uit.

4. Geef een voorbeeld van een situatie waarin een bedrijf een product inkoopt.

5. Geef een voorbeeld van het opslingereffect.

6. De volgende gegevens van een artikel zijn bekend:

- De levertijd is 5 dagen.
- De gemiddelde vraag van afnemers is 20 stuks per dag.
- De servicegraad van het bedrijf is 97%.

Bereken de hoogte van de minimumvoorraad. Laat je berekening zien.





7. De volgende gegevens van een artikel zijn bekend:
- De levertijd is 4 weken.
 - De gemiddelde vraag van afnemers is 12 stuks per dag.
 - De servicegraad van het bedrijf is 98%.

Bereken de hoogte van de minimumvoorraad. Laat je berekening zien.

8. De volgende gegevens van een artikel zijn bekend:
- De levertijd is 13 weken.
 - De gemiddelde vraag van afnemers is 9 stuks per maand.
 - De servicegraad van het bedrijf is 95%.

Bereken de hoogte van de minimumvoorraad. Laat je berekening zien.

9. De volgende gegevens van een artikel zijn bekend:
- De levertijd is 1 dag.
 - Het aantal dagen tussen twee bestelmomenten is 4 dagen.
 - De gemiddelde verkoop per dag is 10 stuks.

Bereken de hoogte van de maximumvoorraad. Laat je berekening zien.

10. De volgende gegevens van een artikel zijn bekend:
- De levertijd is 1 week.
 - De tijd tussen twee bestelmomenten is 2 weken.
 - De gemiddelde verkoop per dag is 5 stuks.

Bereken de hoogte van de maximumvoorraad. Laat je berekening zien.





11. De volgende gegevens van een artikel zijn bekend:

- De levertijd is 4 weken.
- De tijd tussen twee bestelmomenten is 1 week.
- De gemiddelde verkoop per week is 14 stuks.

Bereken de hoogte van de maximumvoorraad. Laat je berekening zien.

12. De volgende gegevens zijn bekend:

- De voorraad op 1 januari is 250 stuks.
- De voorraad op 31 december is 200 stuks.
- De afzet is 4.200 stuks per jaar.

a. Bereken de omzetsnelheid van het artikel. Laat je berekening zien.

b. Bereken de omzetduur van het artikel. Laat je berekening zien.

13. De volgende gegevens van een artikel zijn bekend:

- De jaarafzet is 1.000 stuks.
- De verkoopprijs is € 0,99 (exclusief btw).
- De brutowinst per artikel is 33,33%.
- De voorraad per 1/1 is 28, per 1/7 20 en per 31/12 16 stuks.

a. Bereken de omzetsnelheid van het artikel. Laat je berekening zien.





- b. Bereken de omzetsnelheid van het artikel. Laat je berekening zien.

14. De voorraden per maand zijn:

jan	feb	mrt	apr	mei	jun	jul	aug	sep	okt	nov	dec
12	48	12	24	36	12	36	12	12	12	48	60

De afzet is 7.800 stuks per jaar.

- a. Bereken de omzetsnelheid van het artikel. Laat je berekening zien.

- b. Bereken de omzetsnelheid van het artikel. Laat je berekening zien.

15. Groothandelsbedrijf Dijkers moet beslissen welke servicegraad het bedrijf wil nastreven. Het gaat uit van de volgende cijfers van servicegraad, omzet en voorraadkosten.

servicegraad	omzet	voorraadkosten
90%	€ 250.000,00	€ 5.000,00
92%	€ 300.000,00	€ 12.000,00
95%	€ 350.000,00	€ 18.000,00
98%	€ 375.000,00	€ 27.000,00





Het bedrijf heeft een winstmarge van 20% op de verkochte goederen. Als de servicegraad van 90% naar 92% wordt uitgebreid, neemt de omzet toe met € 50.000,-. Dit levert een extra winst van 20% van € 50.000,- = € 10.000,-. De voorraadkosten nemen toe met € 7.000,-. De winsttoename is nog steeds groter dan de toename van de voorraadkosten. Het positieve verschil is € 3.000,-.

- a. Wat is de winsttoename van groothandelsbedrijf Dijkers als de servicegraad wordt verhoogd van 92% naar 95%? Laat je berekening zien.

- b. Wat is de winsttoename als de servicegraad wordt verhoogd van 95% naar 98%? Laat je berekening zien.

- c. Wat is de optimale servicegraad?

16. De bestelkosten van een artikel zijn:

bestelgrootte	bestelkosten
0 - 100	€ 5,00
101 - 200	€ 7,50
201 - 300	€ 9,00
301 of meer	€ 10,00



Het bedrijf heeft 20 bestellingen geplaatst:

- 10 van 150 stuks
- 6 van 400 stuks
- 4 van 75 stuks.

Bereken de bestelkosten per stuk. Laat je berekening zien.

17. Vul de volgende tabel verder in.

seriegrootte	veiligheidsvoorraad	gemiddelde voorraad
70	35	
90	90	
120	360	
50	0	
24		36
10		30
8	12	16
98	50	99





18. Op 1 maart zijn van een artikel 200 stuks in voorraad. De artikelen zijn ingekocht voor € 3,78 per stuk. Op 15 maart koopt het bedrijf 100 stuks in à € 3,51. In maart zijn 275 artikelen verkocht.

- a. Bereken de waarde van de eindvoorraad volgens de FIFO-methode. Laat je berekening zien.

- b. Bereken de waarde van de eindvoorraad volgens de LIFO-methode. Laat je berekening zien.

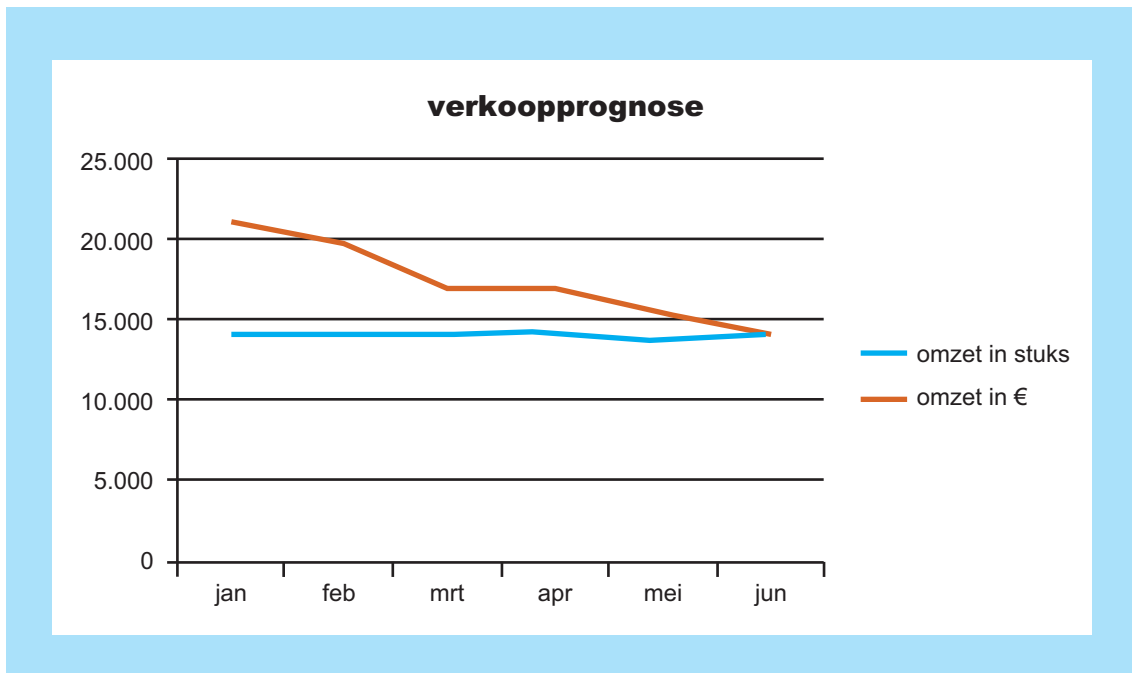
- c. Bereken de waarde van de eindvoorraad tegen de gemiddelde inkoopprijs. Laat je berekening zien.





- d. Bereken de waarde van de eindvoorraad bij een vvp van € 3,65. Laat je berekening zien.

19. Bekijk de volgende grafiek van de verkoopprognoses van een bepaald artikel in geld en in stuks.



Zou je op basis van de grafiek besluiten om de voorraadgrootte aan te passen? Leg uit.





20. Op 1 april zijn van een artikel 25 stuks in voorraad. De artikelen zijn ingekocht voor € 7,51 per stuk. Op 10 april koopt het bedrijf 40 stuks in à € 7,60. Op 20 april koopt het bedrijf 50 stuks in à € 7,49. In april zijn 105 artikelen verkocht.

- a. Bereken de waarde van de eindvoorraad volgens de FIFO-methode. Laat je berekening zien.

- b. Bereken de waarde van de eindvoorraad volgens de LIFO-methode. Laat je berekening zien.

- c. Bereken de waarde van de eindvoorraad tegen de gemiddelde inkoopprijs. Laat je berekening zien.





- d. Bereken de waarde van de eindvoorraad bij een vvp van € 7,55. Laat je berekening zien.

21. Op 1 mei zijn van een artikel 370 stuks in voorraad. De artikelen zijn ingekocht voor € 1,13 per stuk. Op 8 mei koopt het bedrijf 150 stuks in à € 1,16. Op 16 mei koopt het bedrijf 400 stuks in à € 1,09. Op 24 mei koopt het bedrijf 150 stuks in à € 1,17. In mei zijn 800 artikelen verkocht.

- a. Bereken de waarde van de eindvoorraad volgens de FIFO-methode. Laat je berekening zien.

- b. Bereken de waarde van de eindvoorraad volgens de LIFO-methode. Laat je berekening zien.





- c. Bereken de waarde van de eindvoorraad tegen de gemiddelde inkoopprijs. Laat je berekening zien.

- d. Bereken de waarde van de eindvoorraad bij een vvp van € 1,12. Laat je berekening zien.

22. Is het een goed idee om prognoses te maken op grond van zowel meningen van deskundigen als historische gegevens? Leg uit.

23. "Het kloppend houden van de voorraden betekent het tevreden houden van de afnemers van het bedrijf." Is deze bewering juist? Leg uit.

24. "Automatisering betekent ontzorging." Is deze bewering juist? Leg uit.



Controlevragen

1. Wat is voorraad?

2. Geef van de volgende begrippen de juiste omschrijving.

a. technische voorraad

b. administratieve voorraad

c. economische voorraad

d. werkvoorraad

e. bulkvoorraad

f. transitovoorraad





g. speculatievoorraad

h. seizoenvoorraad

i. seriegroottevoorraad

j. veiligheidsvoorraad

k. transportvoorraad

3. Geef het soort voorraad dat bij de volgende omschrijvingen hoort.

a. zinloze hoeveelheid voorraad die ten onrechte in het magazijn aanwezig is





- b. voorraad die ontstaat als de vraag naar een bepaald product wegvalt

- c. voorraad van materialen en goederen die van essentieel belang is om te kunnen blijven leveren aan de afnemers, het bedrijf legt deze voorraad aan om lange onderbrekingen in de aanvoer van deze materialen en goederen op te vangen

4. Wat is voorraadbeheer?

5. Wat is voorraadbetrouwbaarheid?

6. “Een hoge voorraadbetrouwbaarheid verlaagt nee-verkoop.”
Is deze bewering juist? Leg uit.





7. Wat is het verschil tussen inkopen en bestellen?

8. Wat is het verband tussen de minimum- en maximumvoorraad van een artikel?

9. Wat is het opslingereffect?

10. Noem vijf kengetallen die betrekking hebben op de voorraad.

11. Wat is de omzetsnelheid van de voorraad?

- A mate waarin aan de vraag van de afnemers kan worden voldaan
- B tijd die nodig is om een bepaalde voorraad in geld om te zetten
- C aantal malen dat de gemiddelde voorraad van een artikel wordt verkocht

12. "Hoe hoger de omzetsnelheid, hoe langer de omzetduur."
Is deze bewering juist? Leg uit.





13. a. Wat is de gemiddelde voorraad?

b. Hoe bereken je de gemiddelde voorraad?

14. Waarvoor gebruik je de omzetsnelheid?

15. Wat is het verband tussen servicegraad en de voorraadgrootte?

16. Welke servicegraad streeft een bedrijf bedrijfseconomisch gezien na?

17. Noem drie gevolgen voor een bedrijf dat te maken heeft met een voorraadtekort.





18. Noem drie soorten voorraadkosten.

19. Vul het volgende schema in.

bestelling	bestelkosten	voorraadkosten
groot		
klein		

20. Wat is ERP?

21. Wat is een prognose?

22. Noem twee manieren voor het opstellen van een prognose.

23. Waar moet je rekening mee houden om betrouwbare prognoses te maken?





24. Noem zes methoden van voorraadwaardering.

25. Waarom is het bij het orderverzamelen van groot belang dat de medewerker goed controleert of hij de juiste goederen pakt?





2 Inkopen

Een bedrijf koopt goederen in om ze weer te verkopen. Of het koopt grondstoffen of halffabrikaten in om producten te maken en deze vervolgens te verkopen. Eerst inkopen, dan pas verkopen. Heel logisch eigenlijk. Bedrijven kopen goederen en diensten in omdat deze nodig zijn voor de exploitatie. Hoe dat inkopen precies verloopt, behandelen we in dit hoofdstuk.

In dit hoofdstuk komen de volgende onderwerpen aan bod:

- inkopen of bestellen
- factoren die de inkoop beïnvloeden
- inkoopbeleid
- inkoopproces.

Uit de praktijk

Roel van Zanten is inkoper bij een groothandelsbedrijf in verpakkingsmaterialen Doos en Co. Hij heeft een afspraak met een vertegenwoordiger van een grote papierfabriek. Roel is op zoek naar een tweede leverancier van verpakkingspapier. Hij heeft een duidelijk doel voor ogen: onder aantrekkelijke voorwaarden een soortgelijk assortiment papier aangeboden krijgen als er door de huidige leverancier wordt geleverd.

Een trend in verpakkingsmaterialenland is het gebruik van matgekleurd papier, papier met een parelmoerlaag en papier met een voelbaar reliëf, zoals een luipaardprint. Roel vraagt de vertegenwoordiger of ze dit papier ook kunnen leveren.

1. Van welke inkoop situatie is dit een voorbeeld?
2. In welke fase bevindt het inkoopproces zich?
3. Welke bronnen kan Roel raadplegen om op de hoogte te blijven van trends?



2.1 Inkopen of bestellen

Inkopen is het opnemen van een nieuw artikel in het assortiment. Bij het inkopen wordt er voor gezorgd dat de juiste goederen, op het juiste moment en de juiste plaats, tegen de juiste prijs en kwaliteit, in de juiste hoeveelheden beschikbaar zijn.

Inkoop is voor veel bedrijven minstens zo belangrijk als de verkoop. Ten eerste vormt de inkoop de basis voor de verkoop. Door goede inkoop beperk je nee-verkoop tot een minimum. Ten tweede bereik je met de inkoop een zo hoog mogelijk rendement. Via een scherpe inkoop beperk je de kosten, wat meteen ook een bijdrage levert aan de winst. Ten derde probeer je goederen in te kopen bij betrouwbare leveranciers die kwaliteit leveren. Leveringen van leveranciers waarbij je veel moet controleren of waarbij veel afkeuringen plaatsvinden, kosten tijd en geld. Ook onbetrouwbaarheid in leveringen kost geld. Ten vierde is de inkoop ook belangrijk om het bedrijf naar buiten toe een gezicht te geven. Inkopers hebben namelijk een direct contact met de relaties van het bedrijf.

Veel bedrijven hebben een afdeling inkoop waar meerdere inkopers werken. De inkoper zoekt leveranciers. Met deze leveranciers onderhandelt hij over de te leveren artikelen. De prijs, de kwaliteit en de leveringsvoorwaarden van de artikelen worden in de onderhandelingen besproken. Hierover worden afspraken gemaakt. Deze afspraken worden vastgelegd in een (koop)contract. De leverancier verplicht zich in het koopcontract om volgens de afspraken te leveren en de inkoper verplicht zich om volgens de afspraken af te nemen en te betalen.

De inkoop van artikelen kan een eenmalige levering betreffen. In dat geval leg je in het contract vast dat de leverancier op een bepaald moment een bepaalde hoeveelheid goederen levert. Een andere mogelijkheid is dat je in het koopcontract de leveringsdatum niet vastlegt, maar afsprekt dat de goederen op een nader te bepalen moment en plaats moeten worden geleverd. Daarbij houd je rekening met de bestel- en levertijden. Vaak zal in het inkoopcontract staan dat op afroep steeds een bepaalde hoeveelheid wordt geleverd. Dit afroepen noem je bestellen.

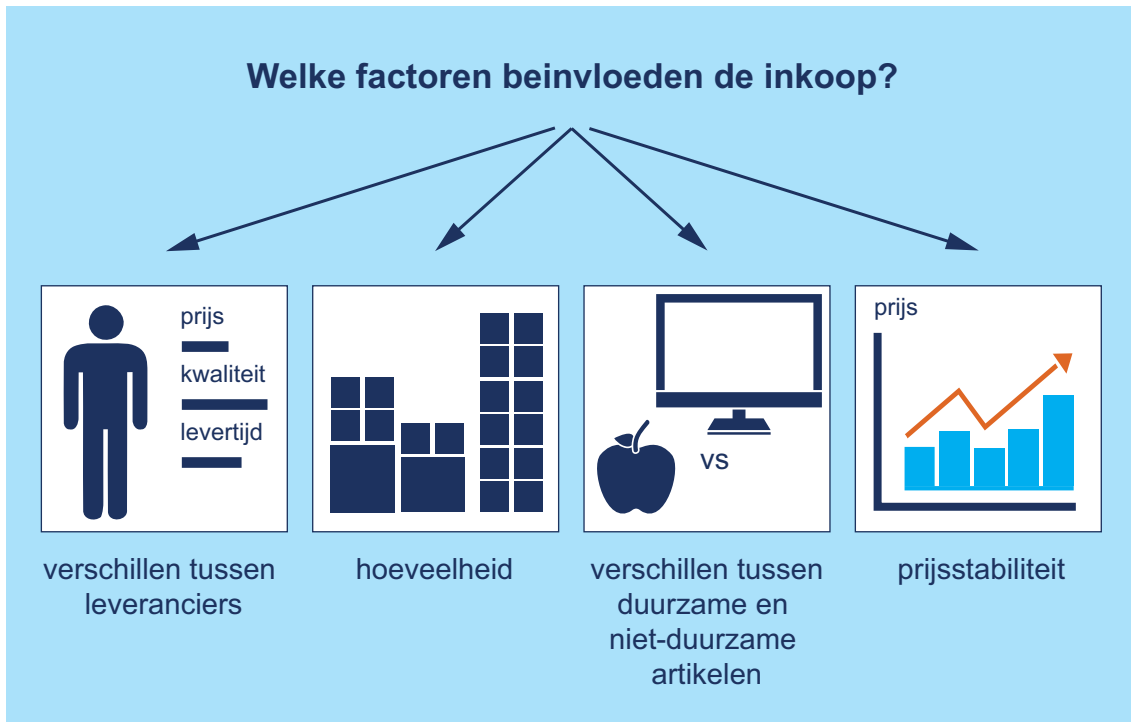
Bestellen is het meestal routinematig opdracht geven aan een leverancier voor de levering van artikelen met als doel het aanvullen van de voorraad. Bestellen is dus een activiteit die plaatsvindt op basis van bij de inkoop gemaakte afspraken. Wanneer een artikel niet meer in voldoende mate aanwezig is, moet je bestellen. Bestellen doe je om de voorraad op peil te houden en gebeurt bij herhaling, terwijl inkopen vaak eenmalig gebeurt.

2.2 Factoren die de inkoop beïnvloeden

Bij het inkopen van artikelen zal een bedrijf op een aantal zaken letten. De volgende factoren zijn van belang:

- verschillen tussen leveranciers
- hoeveelheid
- verschillen tussen duurzame en niet-duurzame artikelen
- prijsstabiliteit.





factoren die de inkoop beïnvloeden

Verschillen tussen leveranciers

Er zijn verschillen tussen leveranciers in levertijd, kwaliteit en prijs. Een bedrijf gaat op zoek naar een leverancier die goede kwaliteit van artikelen biedt en een korte levertijd hanteert. Maar een bedrijf is ook op zoek naar een aantrekkelijke inkoopprijs. Het bedrijf moet dan een zorgvuldige afweging maken tussen levertijd, kwaliteit en prijs. Daarvan hangt de keuze voor een leverancier af.

Hoeveelheid

Voor sommige goederen is het mogelijk om in grote hoeveelheden in te kopen. Dat kan prijsvoordelen opleveren. Het kan ook betekenen dat het inkopen in grote hoeveelheden minder vaak hoeft te gebeuren dan het inkopen in kleine hoeveelheden. Als een bedrijf grote hoeveelheden inkoopt, kan het zijn dat er extra voorraadruimte nodig is. Ook hierin moet een bedrijf dus een afweging maken.

Verschillen tussen duurzame en niet-duurzame artikelen

Bij niet-duurzame artikelen (de gebruiks- en verbruiksartikelen) kan de houdbaarheidsdatum een rol spelen. Dit heeft direct invloed op het tijdstip, de frequentie en de omvang van de bestellingen. Niet-duurzame artikelen zijn versartikelen, zoals levensmiddelen en bloemen. Duurzame artikelen zijn bijvoorbeeld meubelen, wasmachines en auto's.

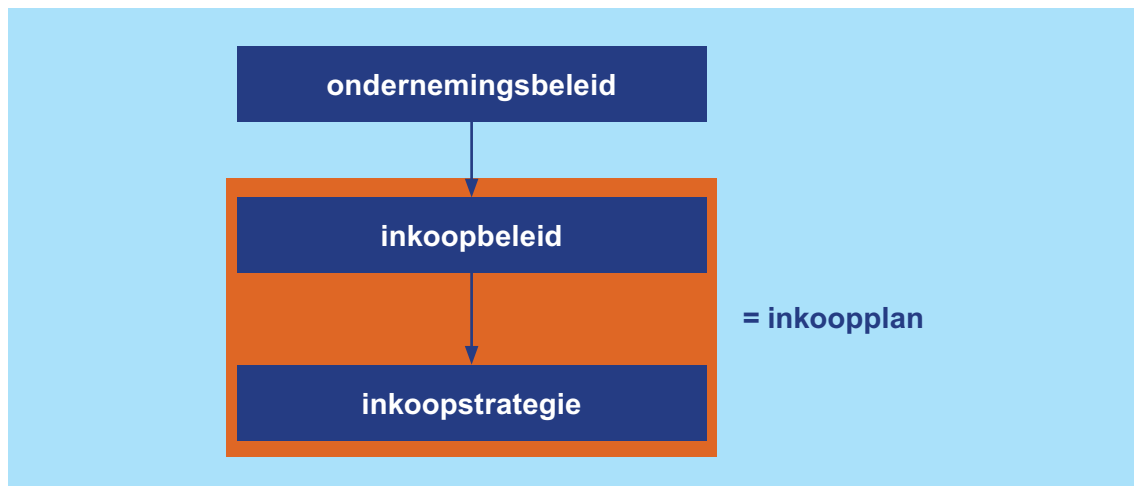
Prijsstabiliteit

Het inkoopbeleid bij sterk wisselende prijzen is anders dan bij stabiele prijzen. De prijzen van boeken zijn bijvoorbeeld redelijk stabiel, terwijl de prijzen van de eerste haringen of de eerste asperges van het seizoen vele malen hoger zijn dan van haringen en asperges die korte tijd later worden verkocht.

De inkoop van artikelen met sterk wisselende prijzen vraagt andere vaardigheden en acties van de inkoopster dan de inkoop van artikelen met stabiele prijzen. In het algemeen is ook van invloed of een bedrijf bij de inkoop afspraken voor langere tijd maakt. Als dat het geval is (bijvoorbeeld bij een meerjarencontract) dan zijn de inkooponderhandelingen en -voorwaarden nog belangrijker dan in andere situaties.

2.3 Inkoopbeleid

Elk bedrijf heeft een ondernemingsbeleid. In het **ondernemingsbeleid** formuleert het management de doelen die het wil bereiken en met welke middelen het dat wil doen. Ook voor de inkoopfunctie formuleert het management doelen in het ondernemingsbeleid. Die vormen samen met de middelen om die doelen te bereiken het **inkoopbeleid**. Het inkoopbeleid werkt het management verder uit in een inkoopstrategie. In de **inkoopstrategie** legt het management vast hoe de doelen worden bereikt. Inkoopbeleid en –strategie vormen samen het **inkoopbeleidsplan** of **inkoopplan**.



van ondernemingsbeleid tot inkoopplan

2.3.1 Inkoopactieplan

Bij het formuleren van een inkoopplan gaat een bedrijf van enkele belangrijke punten uit, bijvoorbeeld de omzetdoelen. Het inkoopplan wordt weer verder verwerkt tot een **inkoopactieplan**. Dit is een opsomming van plannen en activiteiten voor de inkoopafdeling. Daarin staan de voornemens ten aanzien van leveranciers, kosten, organisatie, kwaliteit en interne en externe relaties. Een inkoopactieplan noem je ook wel **inkoopplanning**.

Het opstellen van een ondernemingsbeleid en een daarvan afgeleid inkoopbeleid dwingt het management tot nadenken over de doelen die het wil bereiken en de stappen die het daarvoor moet nemen. Een vastgelegd plan geeft het management meer handvatten bij de evaluatie van de activiteiten.



Om een inkoopplanning op te stellen, is veel informatie nodig. Deze informatie haal je uit de volgende bronnen:

- voorraadadministratie
Hierin vind je gegevens over brutowinstmarges, omzetsnelheden, voorraadposities en dergelijke.
- omzetcijfers
Deze kunnen informatie geven over de groei of stagnatie van de verkoop van artikelen of artikelgroepen en de kortingen van artikelen.
- leveranciers
Zij zijn een uitstekende bron voor marktinformatie. Leveranciers weten welke artikelen uit hun assortiment bij andere klanten goed lopen.
- persoonlijke contacten met medewerkers van concurrenten
Deze contacten kunnen een snelle manier zijn om aan informatie te komen.
- marktonderzoekbureaus
Deze bureaus verkopen marktonderzoekgegevens, zoals verkoopcijfers, prijsontwikkelingen en gegevens over promotieactiviteiten van de concurrentie.
- vakbladen en vakpublicaties
Deze bespreken onder andere de ontwikkelingen op de markt.
- algemene vaktijdschriften
Ook algemene, niet-branchegerichte tijdschriften bespreken marktontwikkelingen en trends. Voorbeelden zijn tijdschriften over inkoop en logistiek of het tijdschrift voor marketing.
- beurzen
Beursbezoek en het bezoeken van inkoopdagen zijn voor inkopers een goede manier om zich op ontwikkelingen op het vakgebied te oriënteren.
- signalen van klanten
Klanten vragen naar artikelen, praten met het verkooppersoneel en spreken hun wensen over het assortiment uit.
- ondernemingsstrategie
Het inkoopactieplan kan afgestemd worden op de doelen van het bedrijf.
- internet
Op het internet staat oneindig veel informatie over trends, ontwikkelen en leveranciers.

In de inkoopplanning legt een bedrijf onder andere vast op welke wijze wordt ingekocht, welk budget er voor het inkopen beschikbaar is en op welke manier dit budget wordt ingezet. Het inkoopbudget is een belangrijk onderdeel van de inkoopplanning, omdat alle voorgenomen activiteiten en bijbehorende kosten moeten passen in het bedrag dat beschikbaar is voor de inkoop.

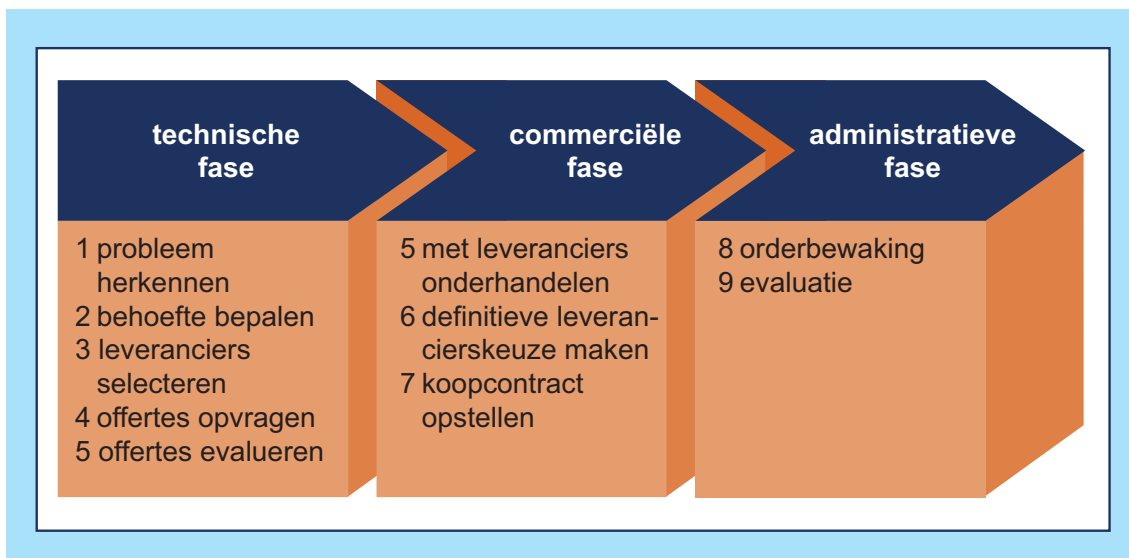
2.3.2 Inkoopbudget

Het **inkoopbudget** is een overzicht van de bedragen dat een bedrijf in een bepaalde periode wil besteden aan de inkoop. Die periode kan een jaar zijn of een kortere periode, bijvoorbeeld een modeseizoen zoals voor kleding- en schoenenzaken geldt. Deze periode noem je ook wel de **budgetperiode**. In het algemeen is de budgetperiode de in de branche geldende periode.

2.4 Inkoopproces

Het inkoopproces kent de volgende drie fasen, die op hun beurt ook weer zijn onderverdeeld:

1. technische fase
2. commerciële fase
3. administratieve fase.



fasen inkoopproces

2.4.1 Technische fase

De **technische fase** is de fase van het inkoopproces waarin de kwaliteit en de kwantiteit van in te kopen artikelen centraal staan. De technische fase is onderverdeeld in:

- probleem herkennen
- behoefte bepalen
- leveranciers selecteren
- offertes aanvragen
- offertes evalueren.

Probleem herkennen

Voordat er sprake kan zijn van inkopen, moet er eerst een behoefte bestaan aan een bepaald product. Zo kan een productiebedrijf behoefte hebben aan nieuwe grondstoffen, omdat het een nieuw artikel op de markt wil brengen. En kan in een handelsbedrijf vraag ontstaan naar een artikel dat nog niet in het assortiment is opgenomen.

Behoefte bepalen

Je onderzoekt de behoefte en stelt deze nauwkeurig vast. Je bekijkt aan welk product de klant nu precies behoefte heeft en aan welke technische eisen en kwaliteitseisen het moet voldoen. Ook onderzoek je in welke hoeveelheden het product voorradig moet zijn. De conclusies van dit onderzoek leg je vast.



Leveranciers selecteren

Het is nu duidelijk welk artikel of welke dienst moet worden ingekocht. De volgende fase is het onderzoeken welke leveranciers voor levering in aanmerking komen. De selectie gebeurt op grond van marktonderzoek en ervaringen uit het verleden. Een aantal factoren is bepalend voor het aantal leveranciers dat in aanmerking komt. De marktvorm kan een factor zijn. De **marktvorm** is het geheel van omstandigheden waaronder bedrijven met elkaar functioneren. De marktvorm kan beperkingen opleggen. Het bedrijf kan te maken hebben met een marktvorm waarin er maar één leverancier is of er slechts enkele leveranciers zijn. Dit kan komen door de aard van de goederen.

Zoals gezegd is de functie van inkopen ervoor te zorgen dat de juiste artikelen, op het juiste moment, op de juiste plaats, tegen de juiste prijs, in de juiste kwaliteit en in de juiste hoeveelheden beschikbaar zijn. Bij de selectie van leveranciers zijn dit belangrijke aandachtspunten. Het is van groot belang dat een bedrijf de juiste leveranciers kiest.

Offertes aanvragen

In het inkoopproces nemen de offerte en de offertebehandeling een belangrijke plaats in. De beslissing om bij een leverancier een offerte aan te vragen, betekent dat je al een besluit hebt genomen over de mogelijke leveranciers. Meestal is er dan al een aantal andere mogelijke leveranciers afgevalen.

Een **offerte** is een aanbod van een leverancier aan een klant, waaruit de laatste kan opmaken wat hij kan verwachten, tegen welke prijs en onder welke voorwaarden. De offerte is een belangrijk hulpmiddel bij de verdere selectie van leveranciers. De verschillende offertes worden beoordeeld.

Offertes evalueren

Als alle aangevraagde offertes binnen zijn, vergelijk je deze met elkaar. Daarbij let je meestal op twee aspecten: technische en commerciële. Technische aspecten hebben betrekking op de kwaliteit van het product, commerciële aspecten op de prijs en de overige voorwaarden. Op basis van de uitkomsten van deze vergelijkingen kies je de leveranciers met wie je verder onderhandelt.

Voor het vergelijken van offertes stel je criteria op. Deze criteria vormen de basis voor de keuze van leveranciers. Voorbeelden van criteria zijn:

- artikelkenmerken
- prijs
- leveringsvoorwaarden
- leveranciersbetrouwbaarheid
- service
- garantiebepalingen.



2.4.2 Commerciële fase

De **commerciële fase** is de fase van het inkoopproces waarin een bedrijf probeert om artikelen zo voordelig mogelijk in te kopen. De commerciële fase kun je onderverdelen in:

- met leveranciers onderhandelen
- definitieve leverancierskeuze maken
- koopcontract opstellen.

Met leveranciers onderhandelen

Met de geselecteerde leverancier(s) onderhandel je verder over de prijs en de overige condities. Op basis van deze onderhandelingen moet je een keuze kunnen maken. Bij de onderhandelingen zijn vaak ook andere afdelingen van het bedrijf betrokken. Aan een technicus wordt bijvoorbeeld advies gevraagd over de marges in de technische specificaties en aan een of meer verkopers advies over een redelijke winstmarge.

Definitieve leverancierskeuze maken

Nu is het tijd om de uiteindelijke keuze te maken. Het verschilt per bedrijf wie die beslissing neemt. Dat kan iemand van de afdeling Inkoop zijn, eventueel na overleg met een of meer andere afdelingen. Maar het kan ook de directie zijn, eventueel op advies van de afdeling Inkoop.

Koopcontract opstellen

De afspraken tussen het bedrijf en de gekozen leverancier worden in een koopcontract vastgelegd. Dit contract regelt, naast de technische en commerciële afspraken, ook allerlei juridische aspecten. Op basis van het koopcontract ga je over tot het plaatsen van orders.

2.4.3 Administratieve fase

De **administratieve fase** is de fase van het inkoopproces waarin wordt gecontroleerd of de levering volgens afspraak verloopt. De administratieve fase kun je onderverdelen in orderbewaking en evaluatie.

Orderbewaking

Als het contract is opgesteld en de order is geplaatst, zie je erop toe dat de leverancier de gemaakte afspraken nakomt. Daarbij hoort ook het controleren van de binnengekomen inkoopfacturen. Gesignaleerde fouten of afwijkingen geef je door aan de afdeling Inkoop. De afdeling kan dan zelf actie ondernemen.

Evaluatie

Nadat de bestelling is ontvangen, kijk je of zich daarbij problemen hebben voorgedaan. Zo ja, dan onderzoek je de achtergronden daarvan om deze in de toekomst te vermijden.

Het is niet altijd nodig om alle fasen van het inkoopproces te doorlopen. Bij routinematige aankopen kun je sommige fasen overslaan. Een risico van routinematig inkopen is echter wel dat je eventuele kostenverhogingen niet of te laat opmerkt.





Om alles goed te laten verlopen, houdt de afdeling Inkoop contact met een aantal andere afdelingen binnen het bedrijf:

- Administratie
Contacten met de administratie zijn nodig voor het doen van betalingen, voor het bijhouden van de voorraadadministratie en voor de kostprijsberekening.
- Magazijn
Contacten met het magazijn zijn noodzakelijk omdat de meeste aankopen plaatsvinden om de voorraden in het magazijn op peil te houden. De ingekochte goederen komen bij het magazijn binnen en worden in het magazijn gecontroleerd op kwaliteit en kwantiteit.
- afdeling Verkoop
In een goed geleid bedrijf werkt de afdeling Verkoop niet alleen met werkelijke verkoopcijfers, maar ook met prognoses (te verwachten verkoopcijfers). Hoewel prognoses meestal niet precies uitkomen, kunnen ze voor de inkoop van groot belang zijn bij het bepalen van het inkoopbeleid.
- afdeling Marketing
Vaak maakt deze afdeling onderdeel uit van de afdeling Verkoop. De taak van de afdeling Marketing is het signaleren van nieuwe ontwikkelingen en het informeren van de afdeling Inkoop over die ontwikkelingen.
- afdeling Juridische zaken
Een bedrijf sluit vaak contracten af waarmee grote bedragen zijn gemoeid, vaak met buitenlandse bedrijven. Voor de beoordeling van de juridische inhoud van die contracten maakt de afdeling Inkoop soms gebruik van juridisch geschoolde medewerkers.



Verwerkingsopdrachten

1. Wat is een voorbeeld van bestellen?

- A Belinda Havelte plaatst elke week een order bij een leverancier voor kartonnen dozen.
- B Corné van Delft onderhandelt met een leverancier over de aanschaf van een heftafel.
- C Diederik Somer koopt een partij speelgoed bij een Chinese fabrikant.

2. Abia Zjek is logistiek supervisor in het dc van een discount winkelketen. Bij de winkelketen draait alles om lage prijzen. Abia koopt regelmatig goederen en diensten in, zoals verpakkingsmaterialen, schoonmaakmiddelen en transportcapaciteit bij transportbedrijven.
Waarop let Abia vooral bij het inkopen? Leg uit.

3. Gandor Logistics is een logistieke dienstverlener. Gandor Logistics vindt duurzaamheid heel erg belangrijk en heeft onder ander het volgende vastgelegd:

- verminderen van onze ecologische voetafdruk: 5% minder CO2-uitstoot het komende jaar en terugdringen gebruik kunststofverpakkingen met 7%
- zorgen voor een betere werkplek voor onze mensen: 50% minder ongelukken met interne transportmiddelen.

Noem twee mogelijke inkoopdoelen die hieruit voortvloeien.





4. De inkoper van Handig Bouwmarkten heeft een nieuw merk verf aan het assortiment toegevoegd. Voor de introductie van de verf in de filialen is afgesproken dat de verffabrikant speciale kant-en-klare displays maakt. De verffabrikant levert de displays af bij het dc. Je controleert de levering. Je hebt vanochtend een mailtje gekregen van inkoop over de displays en ziet gelijk dat de levering niet klopt. De blikken verf staan op pallets en de kartonnen displays moeten nog in elkaar worden gezet.

In welke fase van het inkoopproces zit je? En in welk onderdeel?

Controlevragen

1. Wat is het verschil tussen inkopen en bestellen?

2. Noem vier factoren die de inkoop beïnvloeden.

3. Zet de volgende fasen van het inkoopproces in de juiste volgorde.

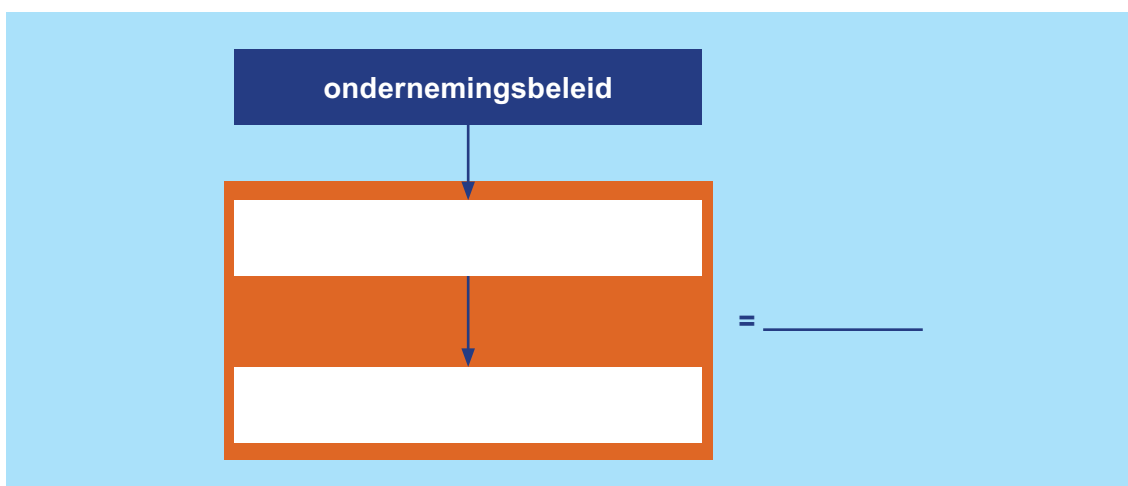
1. administratieve fase
2. commerciële fase
3. technische fase

4. In welke fase van het inkoopproces vraag je offertes aan?

- A administratieve fase
- B commerciële fase
- C technische fase



5. Vul het volgende schema verder in:



6. Welke informatiebronnen raadpleeg je bij het opstellen van een inkoopplanning?
Geef alle juiste antwoorden.

- A algemene vaktijdschriften
- B beurzen
- C internet
- D klantsignalen
- E leveranciers
- F marktonderzoekbureaus
- G omzetcijfers
- H ondernemingsstrategie
- I persoonlijke contacten met medewerkers van concurrenten
- J vakbladen en vakpublicaties
- K voorraadadministratie

7. Noem vijf criteria voor het vergelijken van offertes.

8. Met welke afdelingen binnen het bedrijf houdt de inkoopafdeling contact tijdens het inkoopproces?



3 Leverancierskeuze

Het kiezen van de juiste leverancier is van groot belang om de kosten te beheersen. Dat geldt niet alleen voor de prijs van de in te kopen producten of diensten, maar ook voor de kwaliteit. Behalve op prijs en kwaliteit zijn er nog andere verschillen tussen leveranciers mogelijk. Denk bijvoorbeeld aan de hoogte van transport- en verzekeringskosten, aan kortingsregelingen en aan service en garantie. Al deze zaken kunnen uiteindelijk belangrijker zijn dan de prijs. Een duurdere leverancier die direct kan leveren, is soms een betere optie dan een goedkopere leverancier met een levertijd van enkele dagen.

In dit hoofdstuk komen de volgende onderwerpen aan bod:

- criteria bij de leverancierskeuze
- offerte
- offerte aanvragen
- offertes vergelijken.

Uit de praktijk

In het magazijn van Doesen Logistics werken zestig logistiek medewerkers in twee ploegen. Negentien chauffeurs verzorgen de (internationale) transporten. Het bedrijf besluit bedrijfskleding aan te schaffen voor het magazijnpersoneel en de chauffeurs. Dino Gerards krijgt de opdracht van het management om op zoek te gaan naar een leverancier. Dino heeft samen met een logistiek medewerker en een chauffeur enkele eisen op papier gezet waaraan de nieuwe bedrijfskleding moet voldoen. De directie heeft enkele aanvullende eisen geformuleerd.

1.
 - a. Geef twee voorbeelden van eisen die de medewerkers kunnen stellen aan de bedrijfskleding.
 - b. Geef twee voorbeelden van eisen die de directie aan de bedrijfskleding kan stellen.
2. Dino neemt in de offerteaanvraag op dat hij met de offerte graag samples en pasmaten ontvangt van de bedrijfskleding.
 - a. Hoe noem je zo'n offerte?
 - b. Waarom vraagt Dino om samples en pasmaten?
3. Dino heeft een offerte aangevraagd bij drie leveranciers. Hij maakt in Excel een vergelijkingstabel om de drie offertes met elkaar te vergelijken. Welke punten neemt Dino zeker op in de vergelijkingstabel?





3.1 Criteria bij de leverancierskeuze

Om de juiste leverancier te kunnen kiezen, omschrijf je de productspecificaties zo nauwkeurig mogelijk. De leverancier moet namelijk aan deze productspecificaties voldoen. Naast deze technische aspecten moet de leverancier ook aan een aantal andere criteria voldoen.

Criteria bij de leverancierskeuze kunnen zijn:

- prijs
- betalingsvoorwaarden
- flexibiliteit
- bereikbaarheid
- klantvriendelijk handelen
- klachtenafhandeling
- garantieregelingen
- servicebepalingen
- leveringsbetrouwbaarheid.

Leveringsbetrouwbaarheid is de mate waarin de leverancier die een product levert voldoet aan bepaalde eisen, namelijk:

- juiste kwaliteit
- op tijd
- juiste hoeveelheid
- juiste verpakking
- voorzien van de juiste documenten, zoals een gezondheidsverklaring of een certificaat van oorsprong.

Elk bedrijf dat aan kwaliteitszorg doet, zorgt ervoor dat het aan deze eisen voldoet.

Tussen een afnemer en een leverancier moeten dus afspraken zijn gemaakt over de:

- eisen die de afnemer aan het product stelt
- manier waarop de leverancier deze eisen realiseert
- manier waarop wordt getoetst op welke manier er aan de eisen wordt voldaan
- te nemen maatregelen als er niet aan de eisen of verwachtingen wordt voldaan.

3.2 Offerte

Zodra je besluit daadwerkelijk offertes op te vragen, zijn er van het oorspronkelijke aantal leveranciers vaak nog maar een paar leveranciers over.

Offertes kunnen mondeling of schriftelijk worden uitgebracht. In welke vorm een bedrijf de offerte ook uitbrengt, voor de aanvrager moet duidelijk zijn wat de offerte precies inhoudt. Om misverstanden te voorkomen bij een mondelinge aanvraag, kun je beter vragen om een schriftelijke offerte. Op basis van de binnengekomen offertes onderhandel je later eventueel met de betreffende leveranciers.





3.2.1 Soorten offertes

Je kunt onderscheid maken tussen vaste en vrijblijvende offertes. De inhoud van de offerte maakt duidelijk om welk soort offerte het gaat.

Een **vaste offerte** is een aanbieding die een bepaalde tijd geldig blijft. Bij een vaste offerte is de afnemer tot een afgesproken tijdstip verzekerd van de aanbieding die in de offerte staat. De aanbieder mag niets veranderen aan de vermelde prijs, het leveringsmoment, de aantallen en dergelijke. De inkoper kan hem daarop juridisch aanspreken. Maakt de aanbieder een vergissing, bijvoorbeeld in de prijs of de aantallen, dan zit hij er toch aan vast. In een vaste offerte is een geldigheidsduur opgenomen. Daarmee voorkomt de leverancier dat de afnemer na die datum nog steeds tegen dezelfde condities geleverd kan krijgen. Zeker bij acties en actieprijsen is die geldigheidsduur essentieel.

Een **vrijblijvende offerte** is een aanbieding waarin wel een prijs wordt afgesproken, maar niet hoe lang deze afspraak geldig is. Bij een vrijblijvende offerte noemt de aanbieder weliswaar een prijs, maar de afnemer ontleent daaraan geen gegarandeerde levering. Als er een vrijblijvende offerte is uitgebracht, kun je dus bericht krijgen dat het aangeboden product helaas is uitverkocht en dus niet geleverd kan worden. Vaak staat in een dergelijke offerte bijvoorbeeld: "zolang de voorraad strekt."

tip

Een vrijblijvende offerte is minder vrijblijvend dan het lijkt. Als een leverancier een vrijblijvende offerte uitbrengt en de afnemer accepteert het aanbod per direct, dan kan de leverancier er alleen nog maar van afzien als hij de offerte direct herroept. Een leverancier kan de offerte dus nog aanpassen op of vlak na het moment van aanvaarding.

Een **bemonsterde offerte** is een offerte waarbij al een kleine hoeveelheid van de aangeboden producten wordt meegestuurd. De klant krijgt dan de gelegenheid om de kwaliteit van de producten te beoordelen.

3.3 Offerte aanvragen

In een **offerteaanvraag** maak je duidelijk welke eisen je stelt aan de kwaliteit en de levertijd van het product. Maar je kunt bijvoorbeeld ook eisen stellen aan de manier van verpakken. Mogelijke onderwerpen die je kunt opnemen in een offerteaanvraag zijn:

- producteisen
 - functionele eisen
Je geeft een nauwkeurige beschrijving van de functies die het product moet vervullen.
 - technische eisen
Je beschrijft de technische eisen die je aan een product stelt.
 - kwaliteitseisen
Het product moet voldoen aan de door jou gewenste kwaliteit.
- offertemonster
Je kunt aan de hand van een monster de kwaliteit van het product controleren en de monsters van verschillende aanbieders met elkaar vergelijken.





- mogelijkheid voor alternatieven
De aanbieder kan wellicht een alternatief product bieden, dat nog beter aansluit bij jouw wensen of waarnaar in de toekomst meer vraag wordt verwacht.
- verpakking
Je vermeldt aan welke eisen de verpakking moet voldoen, zoals lichtgewicht, milieuvriendelijk of voorzien van een eigen merknaam. Ook kun je aangeven hoeveel producten een verpakking moet bevatten.
- logistieke eisen
 - aantallen
Je vermeldt het aantal gewenste artikelen.
 - leverschema
Je vermeldt wanneer de gewenste artikelen moeten worden geleverd.
 - afleveradres
Je geeft aan waar de artikelen moeten worden afgeleverd.
 - bestelmethode
Je geeft aan via welke methode je de artikelen wilt bestellen. Dit wordt dan in het contract opgenomen.
 - minimale bestelhoeveelheden
Je kunt minimale bestelhoeveelheden eisen. Je beoordeelt of deze voor jouw bedrijf, in verband met de voorraadhoogte en de voorraadkosten, rendabel zijn. Een minimale bestelgrootte kan per product of bestelling worden afgesproken.
- prijs
 - korting
Een aanbieder kan kortingen verlenen. Deze kunnen jou doen besluiten om voor deze aanbieder te kiezen.
 - prijsopbouw
Je kunt met behulp van een overzicht van de prijsopbouw beter onderhandelen over de prijs.
 - valuta
Bij importartikelen kan er sprake zijn van koerswisselingen. Je geeft aan in welke valuta je de artikelen wilt betalen.
- procedure
 - eisen aan de leverancier
Je kunt in de offerteaanvraag opgeven welke eisen je aan de aanbieder stelt, bijvoorbeeld wat betreft kwaliteit, leveringssnelheid of leveringsbetrouwbaarheid.
 - gebondenheid
Je kunt in de offerteaanvraag opnemen dat je een aanbod wenst dat tot een bepaalde tijd na indiening geldig blijft.
 - oriënterende offerteaanvraag
Als je alleen vanwege budgettaire doeleinden een offerte aanvraagt, bijvoorbeeld om je op verschillende aanbieders te oriënteren, moet je dat in de aanvraag vermelden.
 - uiterste datum indiening offerte
Als je bij verschillende aanbieders offertes aanvraagt, is het belangrijk om een uiterste ontvangstdatum op te geven, zodat de aanbieders weten dat je de offertes na die datum gaat vergelijken.
 - verzoek om negatieve reactie te melden
Je kunt de aanbieder, mocht deze niet willen of kunnen ingaan op de offerteaanvraag, verzoeken om de reden van de negatieve reactie te melden. Je kunt daar bij een eventuele volgende offerteaanvraag dan rekening houden.



- algemene informatie
 - contactpersonen
Voor de aanbieder is het handig om te weten wie de contactpersoon is bij het bedrijf dat de offerteaanvraag indiende.
 - inkoopvoorwaarden
Wanneer je inkoopvoorwaarden hanteert, moet je deze aan de aanbieder melden.
 - berichtgeving
Het is wel zo netjes als je de aanbieder bericht of je al dan niet (verder) op de offerte wenst in te gaan.
Verder kun je de aanbieder bijvoorbeeld verplichten om vertragingen in de toelevering te melden.

Aan de hand van deze specificaties kan de leverancier een offerte uitbrengen, die ingaat op jouw wensen.

3.4 Offertes vergelijken

Je vergelijkt de kwaliteit en de prijs van het gewenste artikel en de leveringsvoorwaarden van de verschillende offertes met elkaar. Op basis van deze vergelijking kies je een leverancier. Met die leverancier onderhandel je.

Bij het vergelijken van offertes, gebruik je vaak de volgende criteria:

- productkenmerken
- prijs
- leveringsvoorwaarden
- leveringsbetrouwbaarheid
- service.

Een offerte bevat financiële en niet-financiële gegevens. Deze gegevens moet je los van elkaar beoordelen. Dit gaat het best door ze overzichtelijk in een of enkele tabellen te zetten. Voor verschillende soorten gegevens gebruik je verschillende tabellen. Zo maak je de overeenkomsten en verschillen tussen de offertes snel zichtbaar. Ook valt het meteen op als een leverancier over bepaalde onderdelen geen informatie heeft gegeven.

De volgende tabel is een voorbeeld van een financieel overzicht aan de hand waarvan je kunt zien welke leverancier de artikelen het goedkoopst levert.

	leverancier A	leverancier B	leverancier C
prijs per kg	€ 2,00	€ 1,80	€ 1,75
kosten verpakking	€ 20,00	€ 17,00	€ 22,00
bestelkosten	€ 5,00	€ 5,00	€ 6,00
leverkosten	€ 10,00	€ 12,00	€ 11,00
korting	10%	5%	5%



In het volgende overzicht zie je enkele niet-financiële criteria van een offerte. Door middel van een kruisje is aangegeven of het criterium voldoet aan de gestelde eisen. Soms wordt een criterium nog verder toegelicht, bijvoorbeeld door aan te geven dat er één kleur niet leverbaar is, of dat er slechts enkele maten verkrijgbaar zijn. Zo wordt duidelijk of de verschillende leveranciers in staat zijn om het artikel volgens de in de offerteaanvraag genoemde eisen te leveren.

spijkerbroeken	leverancier A	leverancier B	leverancier C
maten	S, M, L	XS, S, M, L, XL	XS, S, M, L, XL
kwaliteit	x	x	x
aantal per maat verkrijgbaar	5	4	5
wit, geel, zwart, rood, blauw	alles	geen zwart	alles
manier van verpakken	x	x	x
leverdatum 14/11	14/11	31/10	onbekend

Als je veel verschillende artikelen bij dezelfde leverancier wilt inkopen, geeft het financiële overzicht meestal de doorslag.

Is het aantal artikelen niet groot, maak dan een tabel waarin je per leverancier de prijs van alle artikelen weergeeft. Je kunt deze splitsen in de prijs exclusief korting (**brutoprijs**) en de prijs inclusief korting (**nettoprijs**). Als het aantal verschillende artikelen erg groot is, vergelijk dan steekproefsgewijs per leverancier een aantal artikelgroepen.

Om inzicht te krijgen in de prijsverschillen tussen de leveranciers, vergelijk je de prijzen van een aantal artikelen met elkaar.

	leverancier A		leverancier B		leverancier C	
	bruto	netto	bruto	netto	bruto	netto
artikel 1	€ 5,00	€ 4,85	€ 5,40	€ 5,08	€ 5,05	€ 4,85
artikel 2	€ 6,45	€ 6,16	€ 6,25	€ 6,00	€ 6,80	€ 6,37
artikel 3	€ 34,90	€ 33,12	€ 34,50	€ 32,95	€ 34,70	€ 33,30

Aan de hand van de verschillende overzichten kun je ervoor kiezen om alle artikel(groep)en bij één leverancier in te kopen. Maar je kunt er ook voor kiezen de risico's te spreiden en verschillende artikel(groep)en in te kopen bij verschillende leveranciers. In elk geval maak je een keuze die het best past bij jouw bedrijf.



3.4.1 Vendor-rating

Vendor-rating is een methode die het mogelijk maakt verschillende leveranciers met elkaar te vergelijken door het meten (beoordelen) van hun prijs, kwaliteit en leveringsbetrouwbaarheid. Deze methode wordt veel gebruikt en is makkelijk toe te passen. Zijn er nog geen ervaringen met leveringen door de verschillende leveranciers, neem dan de leveringsbetrouwbaarheid niet in de meting mee.

Je vergelijkt bijvoorbeeld de prijzen van de leverancier met die van zijn concurrenten. Kwaliteit meet je bijvoorbeeld aan het aantal malen dat artikelen werden afgekeurd. De leveringsbetrouwbaarheid kun je meten als het aantal te late (of te vroege) leveringen in het verleden is vastgelegd.

Vendor-rating vereist dat je van elke leverancier een leveranciersregistratie bijhoudt. In deze registratie leg je alle contacten en ervaringen met de leverancier vast. Dit voorkomt dat je bij de leveranciersbeoordeling moet terugvallen op je geheugen en daardoor onzuiver oordeelt. Als van elke order van iedere leverancier in een eigen dossier de score wordt bijgehouden, is vendor-rating makkelijk uit te voeren. Het wordt anders als die gegevens niet beschikbaar zijn. In dat geval kost het veel tijd en moeite om een behoorlijke leveranciersvergelijking te maken. Vendor-rating is dus een systeem om leveranciers te beoordelen op basis van een aantal van tevoren vastgestelde criteria en gegevens.

vb

Eerst krijgt elke factor van het artikel een score.

Voor artikel X ziet de score er als volgt uit:

- prijs 3
- kwaliteit 4
- levertijd 3

Ook de leveranciers krijgen voor elke factor een score.

Voor leverancier A:

- prijs 8
- kwaliteit 6
- levertijd 5

Voor leverancier B:

- prijs 7
- kwaliteit 8
- levertijd 9

Je vermenigvuldigt de score voor de factor prijs van het artikel met de score voor de factor prijs van de leverancier. Dat doe je ook met de scores voor de factor kwaliteit en met de scores voor de factor levertijd.

Voor leverancier A geldt dan:

- prijs: 3 (artikel) x 8 (leverancier)
- kwaliteit: 4 (artikel) x 6 (leverancier)
- levertijd: 3 (artikel) x 5 (leverancier).

Je voert dezelfde berekeningen uit voor leverancier B.

De totaalscore van leverancier A is $(3 \times 8) + (4 \times 6) + (3 \times 5) = 63$.

De totaalscore van leverancier B is $(3 \times 7) + (4 \times 8) + (3 \times 9) = 80$.



Verwerkingsopdrachten

1. Coffeefresh is een leverancier van automatenkoffie. Het bedrijf is op zoek naar een tweede leverancier van oploskoffie. Coffeefresh bestelt oploskoffie in bulk. De oploskoffie wordt in silo's opgeslagen en door Coffeefresh verpakt in zakken van 300 gram tot 1,5 kg.

Welke leveringscriteria zijn voor Coffeefresh belangrijk?

Geef alle juiste antwoorden.

- A levertijd
- B leveringshoeveelheden
- C verpakkingsgrootte
- D levering van de juiste goederen
- E levering in de juiste verpakking

2. Mehmet Kuzey ontvangt een offerte van een leverancier van vorkheftrucks. In de offerte staat het volgende: "Deze offerte is geldig tot en met 30 november." Van welke soort offerte is sprake? Leg uit.

3. Conny Hagen ontvangt op 24 maart per mail een vrijblijvende offerte van een leverancier van etiketprinters. De offerte bevat een aanbieding voor een barcodeprinter voor de tijdelijke actieprijs van € 199,-. Nog dezelfde dag stuurt Conny de leverancier een mail waarin ze aangeeft twee barcodeprinters te willen bestellen. Twee dagen later ontvangt ze een mail van de leverancier dat de actie niet meer geldt en hij de barcodeprinters alleen kan leveren tegen de normale prijs van € 249,-.

Mag de leverancier dit doen? Leg uit.



4. Erik Kelder stelt een offerte-aanvraag op voor binnendeuren voor een nieuwbouwproject. Bekijk de volgende specificaties uit de offerte-aanvraag. Geef per specificatie aan van welk onderwerp in een offerte-aanvraag dit een voorbeeld is.

specificatie	onderwerp
stijl: modern	
hoogte: 231,5 cm	
uitvoering: opdek	
draairichting: links	
materiaal: samengesteld hout	
levering: op afroep	
aantal stuks: 1.200	
levering op bouwplaats	
per stuk verpakt in plastic, hoekbeschermers aanwezig	
geldigheid offerte: tot twee maanden na uitbrengen	
offerte moet binnen zijn voor 15 oktober	
contactpersoon: Erik Kelder	

5. Sander Meester werkt al enkele jaren samen met vier leveranciers van verpakkingsmaterialen. Hij wil het aantal leveranciers terugbrengen naar één. Sander besluit om een leveranciersbeoordeling uit te voeren om een keuze te kunnen maken. Hij beoordeelt de vier leveranciers op de volgende punten:
- leveringsbetrouwbaarheid
Deze wordt ingeschat op basis van leveringen tot nu toe. Het hoogste aantal te behalen punten is honderd.
 - levertijd
Degene met de kortste levertijd krijgt honderd punten; afhankelijk van de resultaten worden er punten afgetrokken.
 - kwaliteit
Op basis van de leveringen tot nu toe wordt ingeschat hoeveel procent van de leveringen beneden de vereiste kwaliteit was. Honderd punten is het maximum.
 - service
Altijd een kwestie van inschatten: honderd punten is het maximum.
 - prijs
De laagste prijs is honderd, de lagere prijzen staan in verhouding tot de laagste prijs.



Sander kent de volgende weegfactoren toe aan de verschillende eigenschappen:

- leveringsbetrouwbaarheid: 40
- levertijd: 22
- kwaliteit: 15
- service: 13
- prijs: 10
- totaal: 100.

Als iedere leverancier is beoordeeld op de verschillende eigenschappen, ontstaat het volgende overzicht:

eigenschap	leverancierswaardering in punten			
	leverancier 1	leverancier 2	leverancier 3	leverancier 4
leveringsbetrouwbaarheid	98	97	94	98
levertijd	90	97	100	88
kwaliteit	89	91	91	78
service	95	89	76	88
prijs	87	98	100	92

Bereken, met behulp van de weegfactoren, aan welke leverancier Sander de voorkeur geeft.





6. Een groothandel heeft voor de levering van bepaalde artikelen de keuze uit twee leveranciers. Om tot een verantwoorde keuze te komen, wil de groothandel de leveranciers beoordelen. Bij de beoordeling let de groothandel op prijs, levertijd en kwaliteit.

De groothandel kent de volgende waarde toe aan de drie beoordelingscriteria:

- prijs 20 punten
- levertijd 30 punten
- kwaliteit 50 punten.

Leverancier 1 heeft de laagste prijs, namelijk € 26,00.

De prijs bij leverancier 2 is € 27,00.

Leverancier 1 levert 8 van de 10 keer op tijd.

Leverancier 2 levert 9 van de 10 keer op tijd.

Bij leverancier 1 is bij 2 van de 20 leveringen iets mis met de kwaliteit.

Bij leverancier 2 komt dat 1 op de 25 keer voor.

Maak gebruik van het vendor-ratingsysteem om te bepalen welke leverancier het beste is. Ga als volgt te werk:

- Bereken eerst de score op de verschillende beoordelingscriteria.
- Bereken dan het aantal punten van iedere leverancier door de wegingsfactoren toe te passen op de score op de verschillende beoordelingscriteria.

Welke leverancier is het beste?

Controle vragen

1. Noem vijf criteria bij de leverancierskeuze.



2. Wat is leveringsbetrouwbaarheid?

3. Wat is een offerte?

4. Wat is het verschil tussen een vaste offerte en een vrijblijvende offerte?

5. Hoe noem je een offerte waarbij al een kleine hoeveelheid van de aangeboden producten wordt meegestuurd?

- A bemonsterde offerte
- B pasofferte
- C sample-offerte

6. Wat is een offerteaanvraag?

7. Wat is vendor-rating?





4 Klantgericht handelen

Als je klantvriendelijk bent, is dat goed voor het bedrijf waar jij werkt. Maar, klantvriendelijkheid alleen is niet meer genoeg. Wil je zorgen dat de klant zijn aankopen bij jou blijft doen, dan moet je klantgericht handelen. Je moet meerwaarde bieden ten opzichte van je (online) concurrenten.

In dit hoofdstuk komen de volgende onderwerpen aan bod:

- klantgericht handelen
- klantgerichtheid in relatie tot de (uiterlijke) presentatie
- meer manieren om meerwaarde te bieden.

Uit de praktijk

Sjors is verkoper in een boekwinkel. De boekwinkel heeft geen webshop, wel een website waarop je de hele collectie kunt bekijken en kunt zien of het boek op voorraad is in de winkel. De winkel heeft, naast de collectie voor volwassenen, een uitgebreide afdeling kinderboeken. De kinderboeken staan in dezelfde soort stellingen als de boeken voor volwassenen. De kinderen die met hun ouders in de winkel komen, vervelen zich snel en gaan vaak jengelen. Sjors merkt dat ouders daarom vaak uiteindelijk zonder een aankoop te doen de winkel weer verlaten. Sinds de opkomst van online shoppen ziet hij dit steeds vaker gebeuren: de ouders kiezen ervoor de boeken op dat moment niet in de winkel aan te schaffen. Sjors vermoedt dat ze de boeken vervolgens online bij een webshop bestellen. Je kunt niet parkeren bij de winkel. Er is wel een fietsenrek.

Sjors wil meer beleving creëren in de winkel, waardoor meer klanten met kleine kinderen een aankoop doen in zijn winkel. Om te beginnen maakt hij een voorleeshoek in de winkel met gekleurde stoeltjes, zitzakken en inijkexemplaren.

1. Noem drie andere ideeën waarmee Sjors de winkelbeleving kan verbeteren.

Piet is een collega van Sjors. Hij vindt klantvriendelijkheid heel belangrijk. Om zijn uiterlijk bekommert hij zich niet. Hij gaat maar één keer per jaar naar de kapper en zijn overhemd is meestal gekreukt. Piet is hier al een aantal keer op aangesproken. "Ik ben toch klantvriendelijk, het uiterlijk is niet belangrijk." Sjors is het niet met Piet eens.

2.
 - a. Leg uit waarom uiterlijk wel belangrijk is Piet als verkoper.
 - b. Welk risico loopt de winkel van als Piet hier niets aan doet?
3. Om het de klanten nog meer naar hun zin te maken, wil Sjors de klanten meer gemak bieden. Hoe kan Sjors dit bereiken?





4.1 Klantgericht handelen

Winkeliers verwachten dat hun medewerkers de klanten beleefd en met respect, aandacht behandelen. Ook de klant verwacht dat. Dat lijkt zo simpel, maar in de praktijk blijkt het soms best moeilijk om het de klant naar de zin te maken.

4.1.1 Verschil tussen klantvriendelijkheid en klantgericht handelen

Er is een verschil tussen klantvriendelijkheid en klantgericht handelen.

Een **klantvriendelijke** verkoper is beleefd tegen zijn klant en toont respect. Hij luistert goed en neemt de klant serieus. Klantvriendelijkheid is een onderdeel van **klantgericht handelen**. Klantgericht handelen betekent dat je niet alleen vriendelijk en beleefd bent, maar een stapje verder denkt voor de klant. Je bedenkt hoe je de klant het allerbeste kunt helpen vanuit zijn wensen en behoeften.

Je kunt niet klantgericht handelen zonder klantvriendelijk te zijn. Deze twee onderdelen zijn sterk met elkaar verbonden.

klantvriendelijkheid	klantgericht handelen
“Deze wasmachine heeft twintig programma’s, waardoor u altijd een passend programma kunt kiezen.”	“Hoe vaak gebruikt u de wasmachine? Hoe groot is uw gezin? Als u de wasmachine alleen voor uzelf gebruikt, is een eenvoudiger model misschien een betere keuze voor u.”
“Volkorenbrood is een goede keuze als u wilt afvallen.”	“Volkorenbrood is een goede keuze als u wilt afvallen. Ik vraag mijn collega even welke alternatieven er nog meer voor u zijn.”
“Zoekt u een bank van leer of van stof?”	“U heeft de keuze uit een bank van leer of van stof. Ik zie dat u jonge kinderen heeft, dan is een bank van leer gebruiksvriendelijker, omdat die makkelijk schoon te houden is.”

4.1.2 Hospitality, klantgerichtheid en winkelbeleving

Klantgericht handelen alleen is niet meer genoeg tegenwoordig. Het is met oog op klantgericht handelen ook heel belangrijk hoe je het in de winkel of webshop makkelijk en prettig maakt voor de klant. De inrichting, combinatie met (online) activiteiten, de benadering van klanten en bijvoorbeeld het assortiment, zorgen voor een optimale winkelervaring of winkelbeleving voor de klant. De klant verwacht een beleving als hij in jouw winkel komt. Als winkel kun je je hiermee onderscheiden van je concurrenten.



Kijk op de methodesite voor twee voorbeelden over klantgerichtheid en winkelbeleving.

Klantgericht handelen en een goede winkelbeleving bieden aan de klant betekent ook dat je je klanten als een perfecte gastheer ontvangt. Je bent gastvrij naar je klanten en zorgt dat ze zich welkom en prettig voelen in jouw winkel. Dit noemen we **hospitality** (gastvrijheid in Engels).





De winkels uit deze voorbeelden, weten beide op hun eigen unieke manier gastvrij te zijn voor hun klanten. Klanten vinden dit belangrijk. Kun je dit niet bieden, dan is de kans groot dat klanten voor je concurrent kiezen.

4.1.3 Basisregels klantvriendelijkheid en klantgerichtheid

Voor klantvriendelijkheid en klantgerichtheid gelden er altijd enkele basisregels.

Wees beleefd tegen je klant

Je spreekt de klant beleefd aan. Of je dit met “u” of met “jij” doet, hangt af van de afspraken die daarvoor gelden in je winkel en aan de situatie. Een goede verkoper schat in waar de klant prijs op stelt.

Spreek geen ‘straattaal’ of andere taal die je gebruikt als je met je vrienden op stap bent. Spreek duidelijk en niet te snel. Bovendien is het normaal om de klant aan te kijken als je tegen hem praat, maar ook als je naar hem luistert. Dat is een belangrijke beleefdheidsvorm.

Als een klant je iets vraagt terwijl je bezig bent met andere werkzaamheden, dan stop je daar even mee. Ben je iets aan het doen waarbij je niet kunt stoppen, zeg dat dan tegen de klant en vraag hem om een ogenblikje geduld. Of roep er een collega bij. Elke klant heeft hier begrip voor.

Aan het begin van de dag is het vaak makkelijker om beleefd te zijn tegen een klant dan aan het einde van de dag, als je al een flink aantal uren hebt gewerkt. Maar bedenk dat ook de klant die later komt, een klantvriendelijke benadering verdient.

Heb respect voor de klant

Als je in een winkel werkt, ontmoet je veel verschillende mensen. Behandel elke klant met respect, ongeacht leeftijd, geslacht, huidskleur, culturele achtergrond of de taal die hij spreekt. Laat merken dat je hem serieus neemt. Doe dat op een eerlijke en open manier.

Benader je klant op de juiste manier

Om op de juiste manier op een klant te reageren, moet je wel het een en ander over hem weten. Je kunt veel informatie over de klant verzamelen door goed te observeren. Dat is belangrijk omdat elke klant anders is.

Een klant die in een boekhandel direct naar de dagbladenstandaard loopt, een krant pakt en naar het afrekenpunt gaat, heeft waarschijnlijk haast. Door goed te observeren kom je daarachter en kun je op de juiste manier handelen. Je stopt namelijk meteen met het werk waarmee je bezig bent, gaat naar het afrekenpunt en helpt de klant.

Er zijn twee vormen van klantbenadering:

- reactieve klantbenadering
Je reageert je op vragen, opmerkingen of klachten van de klant.
- actieve klantbenadering
Je neemt initiatief en stapt uit jezelf op een klant af, begroet hem en stelt vragen. Vooral in winkels met een bedieningssysteem of een semi-zelfbedieningssysteem is het belangrijk om deze actieve klantenbenadering te beheersen.





vb

Whitney werkt in een drogisterij. Bij de make-up staat een vrouw. Als zij Whitney ziet, schiet zij haar aan. Ze wil graag wat meer weten over de mascara. Haar vaste merk wordt niet meer verkocht en ze is op zoek naar iets nieuws. Whitney neemt rustig de tijd om de vrouw te helpen en van advies te voorzien. De vrouw is blij met de hulp. Nadat Whitney informatie heeft gegeven over de verschillende merken, kan zij een keuze maken.

In het voorbeeld zie je dat Whitney tijd neemt voor de klant. Ze neemt een open houding aan en geeft de klant de gelegenheid om een vraag te stellen. Door deze houding laat zij merken dat de klant welkom is en dat zij de vraag graag wil beantwoorden. Ze probeert de klant verder te helpen met haar keuze. De klant vindt dit prettig.

vb

Stijn werkt in een bouwmarkt. Hij is bezig met het vegen van de vloer. Bij de gereedschappen staan twee mannen die druk in overleg zijn met elkaar. Hij kijkt er even naar en gaat dan verder met het vegen van de vloer. Don is de verkoopspecialist bij de bouwmarkt. Hij ziet hoe Stijn reageert. Hij stapt op Stijn af en zegt: "Zie je die twee mannen daar bij de gereedschappen? Het lijkt erop dat zij niet precies weten wat ze nodig hebben. Misschien kun jij ze verder helpen?" Stijn stapt op de mannen af. Die zijn erg blij met zijn hulp en uitleg over de verschillende gereedschappen. Ze maken een keuze en gaan tevreden naar huis. Don spreekt Stijn nog aan op zijn manier van klantbenadering. Ze bespreken samen hoe het kwam dat Stijn niet zelf op de mannen was afgestapt. Het bleek dat hij dit nog nooit had gedaan en niet zeker wist of dit van hem werd verwacht. Nu weet hij wel beter.

In dit voorbeeld neemt Stijn na wat aanmoedigingen van Don het initiatief. Hij stapt op de klanten af en neemt een actieve houding aan. Don heeft mede als taak te zorgen dat medewerkers leren hoe ze een klant moeten benaderen, actief of reactief.

Let goed op de signalen van een klant. De ene klant heeft meer behoefte aan een actieve benadering dan de andere. Als het om technische artikelen gaat, verveelt de klant dan niet met veel technische details. Zo voorkom je dat de klant 'afhaakt' en zonder aankoop de deur uitgaat. Een actieve klantenbenadering hoeft dus niet altijd de juiste benadering te zijn.

Schenk aandacht aan de klant

Als je een klant aankijkt, geef je aan hem het gevoel dat je aandacht voor hem hebt. Zo betrek je de klant bij het uitvoeren van je werkzaamheden. Als je tijdens het afrekenen met een klant een gesprek voert met een collega, dan geef je de klant niet voldoende aandacht. Je hebt dit zelf misschien ook wel eens meegemaakt. Je weet dan hoe vervelend dat is.

Als je in een parfumeriewinkel werkt, dan kun je de klant aandacht geven door bijvoorbeeld te vragen of de aankoop ingepakt moet worden. Werk je in een doe-het-zelfzaak en heeft de klant veel zware artikelen gekocht? Vraag dan of hij hulp kan gebruiken bij het dragen van de artikelen. Zit je aan de kassa van een supermarkt, dan is het een kleine moeite om te vragen of de klant aan bijvoorbeeld een spaaractie meedoet. Aandacht schenken aan de klant kan dus heel eenvoudig zijn.

Verstrek de klant informatie

Je bent ook klantgericht als je weet wat er in de actiefolder staat of waar bepaalde artikelen staan. Het is dus belangrijk om goed op de hoogte te zijn van het assortiment en van speciale acties, zodat je de klant hierover kunt informeren.





Geef advies op maat

Zoek op het internet naar de zoektermen 'advies op maat winkel'. Je zult zien dat er veel resultaten zijn. Winkels willen dat klanten zich in hun winkel uniek voelen en dat de wens van de klant het uitgangspunt is. Dit houdt in dat je je als verkoper flexibel moet opstellen en het advies moet afstemmen op de wens van de klant. Wees hierbij creatief! Is het product waar de klant om vraagt niet aanwezig in de winkel? Onderzoek dan of je een alternatief kunt bedenken. Misschien kun je een passend product voor de klant bestellen. Probeer de klant echt te helpen en probeer niet alleen iets te verkopen. Als een klant het gevoel heeft dat hij echt een goed en serieus advies krijgt, komt hij later sneller terug bij jou in de winkel. Soms betekent het geven van een goed advies dat je de klant geen artikel kunt verkopen. Je geeft een eerlijk advies, dit stelt de klant op prijs.



Kijk op de methodesite voor een voorbeeld van een bedrijf dat succesvol is in klantvriendelijkheid.

4.2 Klantgerichtheid in relatie tot de (uiterlijke) presentatie

Bij klantgericht handelen is je (uiterlijke) presentatie erg belangrijk. Iets verkopen doe je namelijk niet met woorden alleen. Je moet als verkoper vertrouwen uitstralen en geloofwaardig overkomen. De klant moet het gevoel krijgen dat hij bij jou aan het juiste adres is. Een verzorgde presentatie kan hier aan bijdragen.

Er zijn een aantal zaken van belang bij een juiste presentatie:

- uiterlijk
- non-verbale communicatie (lichaamshouding).

4.2.1 Uiterlijk

Je uiterlijk speelt een grote rol bij je presentatie. Het is van belang dat je je uiterlijk afstemt op het soort winkel waar je werkzaam bent.

Kleding

Je kleding moet er altijd verzorgd en schoon uitzien. Stem je kleding af op het soort winkel waar je werkt. Zo vindt een klant die een juwelier bezoekt het niet professioneel als je in een T-shirt loopt en gympen draagt. In een hippe kledingzaak is dit vaak geen bezwaar en misschien zelfs een vereiste.

Kapsel

Ook je kapsel stem je af op het soort winkel waar je werkzaam bent. In een parfumerie is het geen probleem om je haar verzorgd los te dragen. Als je met voedsel werkt is het uit hygiënisch oogpunt beter om je haar vast te dragen.

Handen

Klanten letten ook op de verzorging van je handen. Zorg voor schone nagels en draag niet te opvallende nagellak. Vooral voor verkopers van voedingsmiddelen is dit een aandachtspunt.





Make-up

Let er bij make-up op dat je dit afstemt op het soort winkel waar je werkt. Wanneer je bij een parfumerie, juwelier of modezaak werkt, is make-up een goede toevoeging aan je presentatie. Let op dat je je make-up goed afstemt met de kleding die je draagt. In een boekwinkel of kaaswinkel kan te veel make-up juist erg afleiden.

Geur

Geen enkele klant vindt het prettig om geholpen te worden door iemand die niet fris ruikt. Gebruik deodorant tegen transpiratie. Gebruik niet te veel deodorant, aftershave of parfum, dit kan de klant erg afleiden. Verzorg je gebit goed, zodat je fris ruikt. Gebruik geen kauwgom als je in een winkel werkzaam bent.

Sieraden

Je kunt best een ketting of ring dragen, maar draag niet te veel sieraden tegelijk. Piercings worden niet overal gewaardeerd.

Tatoeages

In sommige winkel is het hebben van tatoeages toegestaan en worden ze misschien wel erg op prijs gesteld. In de meeste winkels zijn tatoeages niet toegestaan als ze zichtbaar zijn voor de klant.

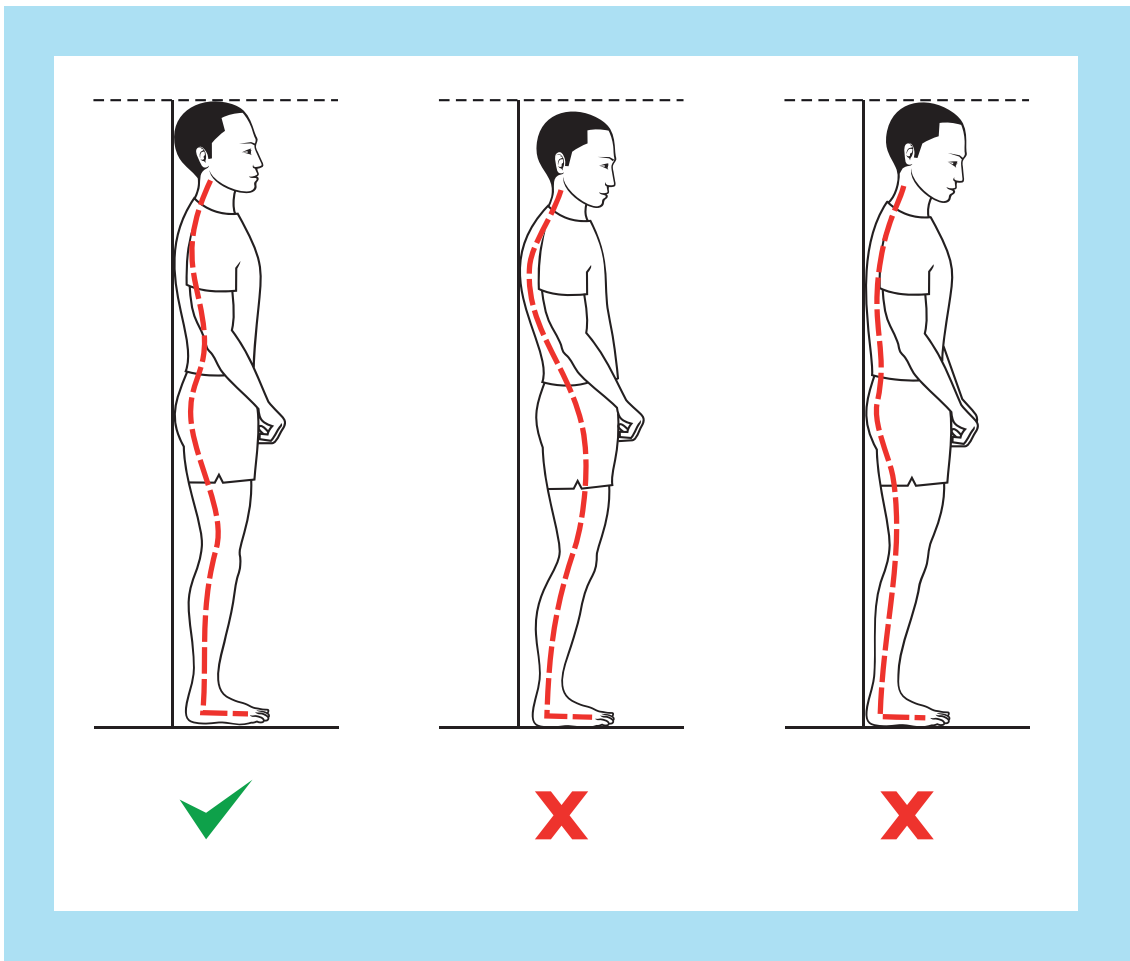
4.2.2 Non-verbale communicatie

Als verkoper in een winkel is het erg belangrijk dat je je bewust bent van je **non-verbale communicatie**: communicatie door middel van lichaamstaal, dus zonder woorden. Denk hierbij bijvoorbeeld aan je houding of je manier van kijken. Maar ook de manier waarop je je bijvoorbeeld loopt. Een verkoper die leunt tegen de toonbank of de muur of met de handen in de zakken staat, komt ongeïnteresseerd over.

Je wilt als verkoper graag een goede relatie opbouwen met de klant. Fijn als de klant iets bij je koopt, maar het is nog beter als de klant later nog een keer terugkomt om iets te kopen. Ook kan een klant mond-tot-mondreclame maken voor jouw geleverde diensten of op sociale media vertellen over zijn ervaringen in jouw winkel. Een goede non-verbale communicatie kan hier aan bijdragen.

Wanneer je staat en zit, moet je je rug recht houden en je hoofd rechtop. Dat betekent dat je een rechte lijn zou kunnen trekken van je kruin naar je stuitje. Probeer het maar eens. Je merkt dat je achterhoofd iets omhoog en je kin iets naar beneden gaat.



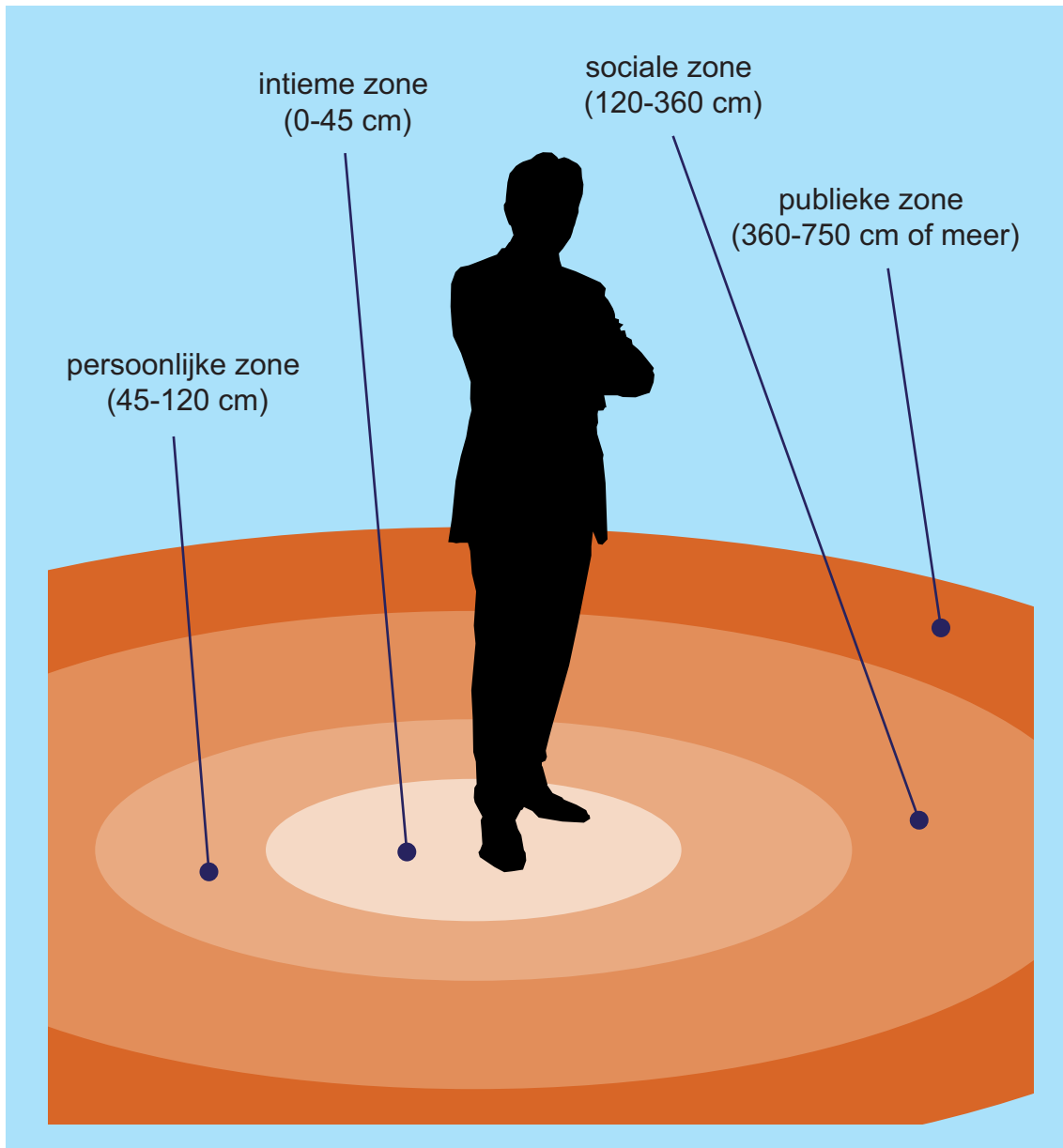


de juiste houding

Met je houding kun je je postuur compenseren. Mensen die klein zijn, lijken langer wanneer ze rechtop staan, met de benen wat uit elkaar en de blik naar voren gericht. Lange mensen kunnen vermoeid overkomen als ze een kromme rug trekken, of verwaand als ze hun neus in de lucht steken. Dikke mensen kunnen beter zich soepel, gemakkelijk en met een rechte rug te bewegen. Ze moeten niet ergens tegenaan hangen, ingezakt staan of de armen tegen hun lijf geplakt houden.

Je houding heeft ook te maken met je **zelfbeeld**, het beeld dat je van jezelf hebt. Als je onzeker bent of niet zo erg zelfverzekerd, sta je waarschijnlijk niet helemaal rechtop en zit je een beetje ineengedoken op een stoel. Ben je vol vertrouwen en energie, dan is dat ook te zien aan je lichaamshouding. Bespreek eens met je vrienden of je familie hoe je op hen overkomt. En wat vind je daar zelf van? Hoe zou je over willen komen? Hoe kun jij je houding aanpassen? Bedenk dat ook de klant je zelfbeeld kan afleiden uit je houding.

In je contact met klanten (en collega's) is het belangrijk om fysiek een juiste afstand in acht te nemen. Ga niet te dicht bij iemand staan, maar ook niet te ver af. Sommige mensen vinden het intimiderend als je te dichtbij staat. Houd daar rekening mee en let goed op de reactie van de ander. Meestal is de 'praatafstand' de prettigste afstand: dus zo dichtbij dat je niet hoeft te schreeuwen en zo ver weg dat je niet hoeft te fluisteren. Deze praatafstand bevindt zich in de persoonlijke zone of sociale zone.



fysieke afstand tot de klant

Je houding zegt ook iets over het type verkoper dat je bent. Voorbeelden van twee typen zijn de **opbouwer** en de **aanreiker**. Een **opbouwer** is een verkoper met een actieve verkoophouding. Hij straalt zelfvertrouwen uit, neemt initiatieven en is enthousiast. Een **aanreiker** is een verkoper met een passieve verkoophouding die zijn werk doet zonder veel enthousiasme. Hij reikt producten aan als de klant erom vraagt, maar meer niet.



In het volgende overzicht zie je de kenmerken van de opbouwer en de aanreiker.

opbouwer	aanreiker
- straalt zelfvertrouwen uit - is enthousiast - wil graag iets nieuws leren - stelt zich onafhankelijk op - is stressbestendig - neemt op tijd besluiten - geeft vergissingen toe - kijkt vooruit - durft iets te ondernemen - communiceert makkelijk en spontaan - gaat problemen niet uit de weg - maakt contact met anderen - is ijverig	- straalt onzekerheid uit - is niet snel enthousiast te krijgen - houdt niet van veranderingen - stelt zich onderdanig op - raakt snel gespannen - laat dingen waaien - geeft anderen de schuld - kijkt terug - is voorzichtig - communiceert weinig - beschermt zichzelf - wacht af in contacten met anderen - toont weinig initiatief



Wil je een goede verkoper worden, zorg er dan voor dat je bij de opbouwers gaat horen.

4.3 Meer manieren om meerwaarde te bieden

Naast klantvriendelijkheid, klantgericht handelen, een goede presentatie en je klanten een unieke winkelbeleving laten ervaren, zijn er nog meer manieren om klanten naar je winkel te trekken. Denk hierbij aan samenwerking tussen verschillende ondernemers, het bieden van gemak aan je klanten en het organiseren van evenementen. Loyaliteitsprogramma's zijn ook een manier om meerwaarde te bieden. Ze bestaan al lang, maar blijven populair onder consumenten.

4.3.1 Samenwerking tussen verschillende ondernemers

Samen sta je sterker! Winkeliers werken steeds vaker samen om gezamenlijk meer klanten te trekken. Dit noemen we co-creatie.



Bij een klein winkelcentrum in een woonwijk aan de rand van de stad zitten een kaasspeciaalzaak, een slager en een groenteman. In dit rijtje winkels ontbreekt een bakker. De eigenaar van de kaasspeciaalzaak merkte op dat klanten behoefte hadden aan vers brood. De eigenaar besloot om samen te gaan werken met een bakkerszaak uit het centrum van de stad. De bakkerszaak bezorgt nu iedere morgen vers brood aan de kaasspeciaalzaak. Klanten kunnen naast kaas nu dus ook brood kopen bij hun plaatselijke winkelcentrum. Hierbij is sprake van een win-winsituatie. De kaasspeciaalzaak heeft meer aanloop doordat klanten ook brood kunnen kopen. Hierdoor stijgt de verkoop van de kaas automatisch mee. De bakkerszaak heeft extra omzet doordat hij meer brood verkoopt.





4.3.2 Gemak bieden

Veel mensen hebben een druk leven waarbij werk, gezin, sport en sociale contacten veel tijd kosten. Winkels kunnen hier op inspelen door klanten gemak te bieden.

vb

Belangrijke doelgroepen van supermarkten zijn de gezinnen met (jonge) kinderen, want die kopen in verhouding meer dan alleenstaanden of stellen. Wat kunnen supermarkten doen om deze groep klanten extra's te bieden? De meeste supermarkten bieden de mogelijkheid om boodschappen (tegen betaling) te laten bezorgen. Daarnaast kunnen boodschappen worden klaargezet in de supermarkt zodat de klant snel klaar is. Een nieuwe trend zijn de boxen met ingrediënten voor gezonde maaltijden, zodat je niet zelf hoeft te bedenken wat je wilt eten.

In sommige landen bieden supermarkten extra comfort door extra grote parkeerplaatsen voor gezinnen, zodat je meer ruimte hebt om je kinderen en boodschappen in te laden. In Nederland is dit moeilijker te realiseren omdat de ruimte vaak beperkt is. Maar daar waar het mogelijk is zie je dat bij sommige supermarkten wel gebeuren.

De aanwezigheid van extra diensten, zoals een pakketservice of stomerij zorgen ook voor extra gemak voor de klant.

4.3.3 Gepersonaliseerd aanbod

Hoe beter je je klanten kent, hoe beter je weet welke producten ze zouden willen kopen. De opkomst van nieuwe technologie zorgt ervoor dat ondernemers veel meer weten van hun klanten dan vroeger. Een klantenkaart waarbij persoonlijke gegevens worden geregistreerd (zoals naam, adres, woonplaats, leeftijd, geslacht) is een goede manier voor ondernemers om hun klanten beter te leren kennen. Zo kan een ondernemer bijvoorbeeld merken dat vooral klanten uit een bepaalde leeftijdscategorie graag bepaalde producten kopen. Hier kan hij dan op inspelen met reclame speciaal op die doelgroep gericht.

Een **gepersonaliseerd aanbod** is een aanbod dat toegespitst is op een specifieke klant of klantgroep en gebaseerd is op bepaalde kenmerken van die klant of groep.

vb

gepersonaliseerd aanbod

Je koopt drie pakken luiers en laat je klantenkaart scannen bij de kassa. Twee weken later ontvang je een e-mail met een aanbieding voor luiers en potjes babyvoeding. Op basis van jouw eerdere aankoop (luiers) weet de winkel dat jij interesse hebt in dit product. Mensen die luiers kopen, hebben die over een bepaalde tijd opnieuw nodig. Ook is bekend dat mensen die luiers kopen, meestal ook babyvoeding kopen. Daarom kan de winkel jou een gepersonaliseerde aanbieding sturen over babyproducten.

vb

niet-gepersonaliseerd aanbod

Je krijgt de reclamefolder van de plaatselijke bouwmarkt in de brievenbus. Je buurman krijgt dezelfde folder, al zijn jullie interesses anders.





Verwerkingsopdrachten

1. Werk uit hoe je klantgericht kunt handelen.

“U zoekt een nieuwe
boormachine? Ik zal even
laten zien waar u die kunt
vinden.”

“De reisgidsen kunt u
vinden op de tweede
verdieping.”

“De zwarte panty’s in uw
maat zijn helaas
uitverkocht.”

2. In voorgaande tabel heb je de klant geholpen bij de aankoop van een boormachine.
Hoe zou een doe-het-zelfwinkel bij de verkoop van boormachines kunnen inspelen op
de winkelbeleving?





3. Tuincentrum Le Jardin is een kleine keten van tuincentra met vijf filialen verspreid over het land. De afgelopen jaren heeft tuincentrum Le Jardin veel last gehad van concurrentie van de grote tuincentra, maar vooral van internetverkoop. Klanten kopen steeds vaker hun tuinmeubels, sierbestrating en tuingereedschap online. Er moet iets veranderen in de aanpak van tuincentrum Le Jardin om te kunnen blijven bestaan.

Uit een enquête onder klanten kwam het volgende naar voren:

- Klanten vinden de kleinschaligheid van het tuincentrum prettig.
- De presentatie van de winkel krijgt een onvoldoende van de ondervraagden. Klanten vinden de presentatie ouderwets en saai. Hierdoor zijn klanten minder bereid om iets te kopen.
- Klanten vinden dat ze onvoldoende worden geholpen als ze op zoek zijn naar informatie. Medewerkers stappen onvoldoende uit zichzelf op de klanten af.
- Er worden volgens klanten te weinig leuke acties georganiseerd.

Het onderzoek is reden voor het management van tuincentrum Le Jardin om de werkwijze van het tuincentrum grondig te wijzigen. Er worden ook investeringen gedaan om een aantal praktische zaken aan te passen. Het doel is dat de wijziging een positieve wending geeft aan de omzetontwikkeling.

Wat zou tuincentrum Le Jardin kunnen doen om klanten een prettige winkelbeleving te laten ervaren? Leg uit.

4. Kees werkt al tien jaar bij tuincentrum Le Jardin. Kees is verantwoordelijk voor de afdeling Tuingereedschap. Kees heeft erg veel verstand van tuingereedschap, hij is een echte expert. Maar hij stapt niet uit zichzelf op de klanten af. Hij komt pas in actie als een klant een vraag heeft. Als een klant een vraag stelt aan Kees, dan leunt hij vaak tegen de muur en staat hij vaak met zijn armen over elkaar de klant te woord. Kees voelt zich soms onzeker, zeker als klanten kritische vragen stellen. Kees praat wel op een beleefde manier tegen zijn klanten.





- a. Aan welke basisregels van klantvriendelijkheid en klantgerichtheid moet Kees werken? Leg uit.

- b. Waar moet Kees aan werken wat betreft zijn non-verbale communicatie? Leg uit.

- c. Zou je Kees als verkoopmedewerker meer typeren als een opbouwer of een aanreiker? Leg uit.

5. Het management heeft besloten dat medewerkers de klanten advies op maat moeten geven. Alle medewerkers hebben hier een training over gekregen. Joachim werkt bij tuincentrum Le Jardin op de afdeling Sierbestrating. Joachim stapt op een klant af die hulp nodig heeft bij de aanschaf van tegels voor het nieuwe terras. De klant zegt dat hij de tegels die hij zoekt niet kan vinden. Joachim past direct zijn kennis over het geven van advies op maat toe om de klant toch goed te kunnen helpen. De tegels die de klant zoekt zijn er niet. Hoe kan Joachim toch proberen om deze klant een goed advies op maat te geven?



6. Het management van tuincentrum Le Jardin denkt aan een co-creatie samen met een andere ondernemer. Het tuincentrum wil samenwerken met een winkel die is gespecialiseerd in houtkachels (voor binnen en buiten).
Op welke manier zouden beide winkels voordeel kunnen halen uit deze co-creatie?

Controlevragen

1. Wat is het verschil tussen klantvriendelijkheid en klantgericht handelen?

2. a. Wat betekent het begrip hospitality?

- b. Wat betekent klantgericht handelen en een goede winkelbeleving bieden aan de klant?





3. Noem de basisregels voor klantvriendelijkheid en klantgerichtheid.

4. Wat betekent advies op maat?

5. Noem vijf voorbeelden van uiterlijke kenmerken waar verkopers rekening mee moeten houden.

6. a. Wat betekent non-verbale communicatie?





b. Wat voor effect heeft non-verbale communicatie op de beleving van de klant?

7. Wat betekent zelfbeeld?

8. Wanneer is er sprake van co-creatie tussen winkeliers?

9. Wat is gepersonaliseerd aanbod?





5 Verkoopgesprek voeren

Om een klant te adviseren en te helpen bij zijn aankoop voer je een verkoopgesprek met de klant. Hoe je dat gesprek voert, is onder andere afhankelijk van het soort winkel waar je werkt, het verkoopsysteem en het gedrag, de koopwens en het koopmotief van de klant. Een goed verkoopgesprek begint met goed observeren, de juiste vragen stellen en goed luisteren.

In dit hoofdstuk komen de volgende onderwerpen aan bod:

- iedere winkel een eigen verkoopgesprek
- fasen van het verkoopgesprek
- fase 1: ontmoetingsfase
- fase 2: overtuigingsfase
- fase 3: afrondingsfase.

Uit de praktijk

Sander is aan het werk in de winkel. Hij ziet een man en een vrouw bij de ovens staan en hoort hen over de verschillen tussen de typen praten. Ondertussen bekijkt de vrouw de ovens van buiten en van binnen. Tijd voor Sander om het verkoopgesprek te starten. “Goedemiddag mevrouw en meneer, bent u op zoek naar een nieuwe oven?” De klanten knikken instemmend. “Wat voor oven zoekt u?” vraagt Sander. Als hij een duidelijk beeld van de wensen van de klant heeft, laat hij een geschikte oven zien en vertelt hij over de eigenschappen en de prijs. “Ik vind hem nogal duur,” zegt de man. “Ik begrijp dat u dat zegt,” reageert Sander, “maar we hebben hier wel te maken met een oven van de beste kwaliteit en met een extra lange garantieperiode. Mocht er iets kapot gaan, dan wordt dit kosteloos voor u gerepareerd.” Dit kunnen de klanten wel waarderen en tevreden rekenen zij de oven af.

1. Hoe bepaalt Sander dat het tijd is om het verkoopgesprek te starten?
2. Sander vraagt eerst aan de klant wat voor oven ze zoeken. Is dat een goede manier om een verkoopgesprek te starten?
3. Sander overtuigt de klant om toch een oven te kopen, terwijl de klanten de ovens best duur vinden. Hoe overtuigt Sander en is dit een goede manier?





5.1 Iedere winkel een eigen verkoopgesprek

Het soort winkel bepaalt hoe een verkoopgesprek wordt gevoerd. Het soort winkel wordt mede bepaald door het type verkoopsysteem: zelfbediening, semi-zelfbediening (of zelfkeuze) en bediening.

Het verkoopsysteem heeft invloed op de lengte of duur van het **verkoopgesprek** (het gesprek dat een verkoper voert met een klant met het doel iets te verkopen). Ook heeft het verkoopsysteem invloed op de omvang of diepgang van het gesprek en de hoeveelheid informatie die wordt uitgewisseld. In het volgende overzicht is dit duidelijk te zien.

verkoopsysteem	lengte/duur gesprek	omvang/diepgang gesprek	hoeveelheid informatie
zelfbediening	kort	beperkt	weinig
semi-zelfbediening	varieert	varieert	varieert
bediening	lang	uitgebreid	veel

Een verkoper in een winkel in vloerbedekking vertelt de klanten bijvoorbeeld over de soorten vloerbedekking die hij verkoopt, zoals linoleum, vinyl, rubber en tapijt. Ook kan hij hem iets vertellen over ondervloeren en over het leggen van vloerbedekking.

Een medewerker van een supermarkt heeft een heel ander contact met zijn klanten. Die klanten pakken zelf hun producten en hoeven daar geen uitleg bij. Soms wijst hij klanten waar producten staan omdat ze iets niet kunnen vinden. Zo'n gesprek is kort.

5.2 Fasen van het verkoopgesprek

In een verkoopgesprek kun je verschillende fasen onderscheiden.

- ontmoetingsfase → Je begroet de klant en spreekt hem aan.
- overtuigingsfase → Je onderzoekt de koopwens van de klant. Je informeert hem en je laat zo nodig producten zien en/of demonstreert deze. Je adviseert hem.
- afrondingsfase → Komt het tot verkoop dan reken je het artikel af en je pakt het eventueel in. Daarna zeg je de klant gedag.

5.3 Fase 1: ontmoetingsfase

In de ontmoetingsfase heb je het eerste contact met de klant. In deze fase bekijk je hoe je de klant het beste kunt benaderen en het gesprek kunt openen.





5.3.1 De klant begroeten

Door iedere binnenkomende klant te begroeten, geef je hem het gevoel dat hij welkom is. Ook weet hij dan dat hij gezien is en met vragen bij jou terecht kan. Je kunt de klant begroeten door vriendelijk te knikken en bijvoorbeeld "Goedemorgen" te zeggen.

Bij het begroeten van een klant moet je op de volgende dingen letten:

- Maak altijd oogcontact met degene die binnenkomt. Hierdoor laat je merken dat je de nieuwe klant hebt gezien.
- Neem een actieve en geïnteresseerde houding aan.

5.3.2 De klant observeren

Je verzamelt informatie over een klant door hem te **observeren**. Dit is het gericht naar iets of iemand kijken.

Door goed te observeren, krijg je een indruk van de klant en kun je de informatie achterhalen die nodig is om hem aan te spreken. Daarbij let je ook op **non-verbale communicatie** of de **lichaamstaal** van een klant. Dit is communicatie waarbij je gebruikmaakt van je gezichtsuitdrukking, lichaamshouding en/of gebaren en niet van woorden. Een klant die met de vingers op de toonbank trommelt, luid zucht en steeds op zijn horloge kijkt, heeft waarschijnlijk haast. Iemand die een voor een alle artikelen in de winkel bekijkt, heeft waarschijnlijk meer tijd.

Door het gedrag van de klant te observeren, zie je meestal wel wanneer je op hem kunt afstappen en hem kunt aanspreken. Ook kun je bijvoorbeeld al snel een indicatie krijgen of een klant jouw hulp nodig heeft.

tip

- Wat is de leeftijd van de klant?
Je spreekt een kind anders aan dan een volwassene.
- Hoe goed ken je de klant?
Een bekende spreek je anders aan dan iemand die je niet kent.
- Hoeveel klanten bevinden zich in de winkel?
Hoe minder klanten, hoe meer aandacht je aan elke klant kunt besteden.
- Wat is de levensstijl van deze klant? Welke opvattingen, interesses en activiteiten heeft deze klant?
Hoe meer je over de klant weet hoe beter je de klant kunt helpen.
- Welk gedrag vertoont de klant? Is dit afwijkend? Is dit verdacht?
Door ook te letten op verdachte personen kun je derving, in dit geval winkeldiefstal, voorkomen.





5.3.3 De klant benaderen

De manier waarop je de klant benadert, is afhankelijk van de indruk die je tijdens het observeren van hem hebt gekregen. Je begroet bijvoorbeeld een gehaaste klant met een korte en vriendelijke groet en je helpt hem snel en vakkundig. Elk gedrag vraagt om een andere benadering.

gedrag klant	doel klant	benadering
Een jongen bekijkt op zijn gemak en geïnteresseerd het nieuwste iPad-model.	informatie verzamelen	Laat hem rondkijken en informeer na een tijdje of je hem de werking kunt laten zien.
Een vrouw met een kindje op de arm staat met een fotolijstje in haar hand te wachten tot ze geholpen wordt.	iets kopen	Spreek haar meteen aan met: "Wilt u afrekenen?" of "Is het een cadeautje?"
Een oudere man staat met een doos, een kassabon en een bezorgde blik in de rij.	iets ruilen	Toon medeleven met de klant en help hem zo goed mogelijk.
Twee vriendinnen lopen rond en kletsen over het verjaardagsfeestje waar ze straks naartoe gaan.	even rondkijken	Laat merken dat je hen gezien hebt en dat ze met vragen bij jou terecht kunnen.

5.3.4 De klant aanspreken

Het moment waarop een verkoper een klant aanspreekt, met het doel een verkoopgesprek met hem te beginnen, noem je het **inspringmoment**. Dit moment is afhankelijk van de informatie die je over de klant hebt verzameld tijdens het observeren. Je springt in op het moment waarop de klant hulp nodig heeft. Dat laat hij namelijk blijken door bijvoorbeeld:

- zoekend om zich heen te kijken
- een artikel een paar keer in de hand te nemen en weer terug te zetten
- te proberen een artikel te pakken waar hij niet bij kan.

Spreek klanten altijd beleefd aan. Maak eventueel gebruik van de 'standaard' openingszin: "Waarmee kan ik u van dienst zijn?" Maar realiseer dat niet iedereen direct op hulp zit te wachten, sommige klanten kijken liever eerst zelf rond.



- Spreek een oudere klant aan met "u" en een jongere met "je".
- Spreek een oudere klant aan met "mevrouw" of "meneer".
- Kijk de klant aan en maak oogcontact.
- Kijk vriendelijk, en niet met gefronste wenkbrauwen of geïrriteerd.
- Spreek duidelijk.
- Zeg niet alleen "ja" of "nee", maar gebruik hele zinnen: "Jazeker, die hebben we nog op voorraad" of "Helaas is dat type uitverkocht."





5.4 Fase 2: overtuigingsfase

In deze fase probeer je te achterhalen wat de klant precies zoekt en informeer of adviseer je hem. Het is de kern van het verkoopgesprek.

Niet elke klant heeft een concrete vraag. Soms moet jij een **koopwensonderzoek** doen. Dit is een onderzoek met als doel – door het stellen van veel en gerichte vragen – erachter te komen wat de klant precies wil kopen. Door naar de juiste informatie te vragen, kun je achterhalen wat de klant wil kopen.

5.4.1 Koopwens en koopmotief

Een **koopwens** is een wens om een bepaald (soort) artikel aan te schaffen en/of een wens waaraan een aan te schaffen artikel moet voldoen. Deze koopwens kan gericht of ongericht zijn.

Een **gerichte koopwens** is een koopwens waarbij de klant van tevoren al precies weet welk artikel hij gaat aanschaffen. Hij heeft als het ware een boodschappenlijstje op zak. Vaak hoef je een klant met een gerichte koopwens alleen maar het gevraagde artikel aan te geven of aan te wijzen.

vb

Afgelopen zaterdag kocht Daniëlle cadeautjes voor de vrienden die haar hielpen met haar verhuizing. Bij de slijterij vond ze dat speciale bier waarvan ze wist dat de twee 'sjuowers' er dol op waren. En bij een parfumeriezaak kocht ze een 'cadeaubon voor de man'. Die was bestemd voor de vriend die haar zijn busje leende. Daniëlle wist in beide winkels precies wat ze wilde kopen.

Voorbeelden van gerichte koopwensen zijn:

- "Ik wil graag twintig rode rozen."
- "Mag ik een kilo jong belegde kaas van u?"
- "Ik ben op zoek naar de overhemden die in de actiefolder staan."

Een klant kan ook een **ongerichte koopwens** hebben. Dit is een koopwens waarbij de klant nog niet precies weet wat hij wil aanschaffen. Maar hij heeft meestal wel een koopmotief.

Een **koopmotief** is een reden om iets te kopen. Je weet wel wat je ongeveer nodig hebt, maar nog niet precies hoe het eruit moet zien. Wil je bijvoorbeeld gordijnen maken, dan is je koopmotief: stof voor gordijnen. Maar je weet nog niet welke stof het wordt, want je hebt geen gerichte koopwens.

Voorbeelden van koopmotieven zijn:

- "Ik zoek een handig ophangstelsel voor mijn gordijnen."
- "Ik wil mijn broer bedanken voor zijn hulp en zoek een cadeautje."
- "Ik wil een boek om in mijn vakantie te lezen, maar ik weet niet welk boek."
- "Mijn laptop is kapot en ik zoek vervanging."

Het is makkelijker om de koopwens van een klant te achterhalen als je weet wat zijn koopmotief is.





5.4.2 Vragen stellen en luisteren

Onderzoeken van een koopwens houdt vooral in: vragen stellen en goed luisteren naar de antwoorden. Er zijn verschillende soorten vragen: open, gesloten, keuze- en controlevragen en suggestieve vragen. Welke het geschiktst is, hangt af van het antwoord dat je erop wilt hebben.



Kijk op de methodesite voor de module over het stellen van vragen.

Door middel van het stellen van de juiste vragen kun je erachter komen wat de klant precies zoekt.

“Ik zoek een handig ophangstelsysteem voor mijn gordijnen.”



“Heeft u gordijnen met haakjes, lusjes of moeten ze aan een roede hangen?”
“Hoe heeft u de andere gordijnen opgehangen?”
“Hoe zwaar en hoe breed zijn uw gordijnen?”

“Ik wil mijn broer bedanken voor zijn hulp en zoek een cadeautje.”



“Wat is de leeftijd van uw broer?”
“Heeft hij hobby's?”
“Waar houdt hij van?”

“Ik wil een boek om in mijn vakantie te lezen, maar ik weet niet welk.”



“Van welk soort boeken houdt u?”
“Welk boek heeft u als laatste gekocht?”
“Heeft u een favoriete schrijver?”
“Hoe dik mag het boek zijn?”

“Ik zoek vervanging voor mijn laptop.”



“Waar wilt u de laptop voor gebruiken?”
“Gebruikt u de laptop intensief?”
“Wilt u de laptop makkelijk mee kunnen nemen?”

Luisteren naar de antwoorden op jouw vragen, is heel belangrijk. Door goed te luisteren kun je namelijk veel te weten komen over de wensen van de klant.

tip

- Dwaal niet af met je gedachten.
- Kijk de ander tijdens het gesprek regelmatig aan.
- Laat door middel van je houding zien dat je luistert en geïnteresseerd bent.
- Moedig de ander aan om door te vertellen.
- Laat de ander uitspreken. Val hem niet in de rede.
- Vermeng je eigen mening en ideeën niet met die van de ander. Kom dus niet meteen met oplossingen of aanvullingen. Verwerk eerst de informatie die je krijgt.
- Vat samen wat je gehoord hebt, en controleer zo of je alles hebt begrepen.
- Stel eventueel vragen om meer duidelijkheid of meer informatie te krijgen.
- Stel vragen om te controleren of je goed hebt geluisterd.
- Herhaal – als je de draad kwijtraakt – wat de ander heeft gezegd.
- Knik of schud af en toe met je hoofd.





5.4.3 Adviseren

Het komt wel eens voor dat je een klant in de winkel hebt die niet zeker weet of hij een bepaald artikel nu wel of niet moet kopen. In zulke gevallen moet je er alles aan doen om die twijfels weg te nemen en de klant te overtuigen om tot koop over te gaan. Dat doe je door de klant te adviseren. **Adviseren** betekent de klant raad geven, helpen kiezen of iets aanraden.

vb

Floris gaat naar een buitensportwinkel om een regenbroek te kopen. “Waarvoor heb je de regenbroek nodig?” vraagt Maarten. “Dit weekend ga ik op survivaltocht naar de Ardennen en er is regen voorspeld. En ik ben wel van plan om vaker op survival te gaan. De broek hoeft niet supermooi te zijn. Op het moment kan ik niet veel geld uitgeven, dus de prijs is van belang,” zegt Floris.

Maarten laat hem drie modellen zien. “Die blauwe is het goedkoopst, maar ademt niet. Hij is vooral geschikt als je af en toe eens in de regen wandelt.

Deze groene broek is van steviger materiaal, slijtvaster en het ademend vermogen is redelijk. Aan de onderkant van de pijpen zitten ritsen, waardoor je de broek makkelijk met je schoenen aan kunt aantrekken. Dit alles maakt de broek geschikt voor langere wandelingen. Deze broek is alleen wel wat prijziger dan de blauwe broek”.

Dan laat Maarten de derde broek zien. Deze is zeer slijtvast en van het best ademende materiaal. De broek is ook geschikt voor activiteiten in de sneeuw. Hij is voorzien van ritsen over de hele lengte van de broekspijp. Maar de broek is ook meteen een stuk duurder dan de andere twee modellen.

Maarten zegt tegen Floris dat de groene broek in zijn geval het geschiktst is.

Een goed advies helpt de klant een besluit te nemen of iets te kopen. Het is niet voldoende om de klant alleen je mening te geven. Je moet de klant overtuigen met argumenten. Je moet een advies baseren op alles wat je over het artikel weet. En hoe beter je advies aansluit bij de koopmotieven van de klant, hoe beter je hem kunt overtuigen.

Voorzie de klant altijd van een objectief advies. **Objectief** wil zeggen: gebaseerd op feiten en niet op je persoonlijke mening. Ook als de klant je vraagt wat jij van een bepaald artikel vindt, probeer je zo objectief mogelijk te blijven. Zelfs al vind je het misschien nog zo lelijk.

Verkoopargumenten

Bij het adviseren van een klant, maak je gebruik van verkoopargumenten. Een **verkoopargument** is een door de verkoper aangedragen reden waarom het voor de klant aantrekkelijk is een bepaald artikel te kopen.

Voorbeelden van verkoopargumenten zijn:

- “Dit merk is natuurlijk bekend vanwege zijn zeer goede kwaliteit.”
- “Bij deze camera krijgt u gratis een fototas.”
- “Op deze combimagnetron krijgt u maar liefst vijf jaar garantie.”

Verkoopargumenten verschillen per artikel. Als je het assortiment van je winkel leert kennen, kijk je meteen naar de verkoopargumenten die erbij horen of zouden kunnen horen. Je zorgt ervoor dat je ze goed in je hoofd hebt. Welk(e) argument(en) je bij welke klant gebruikt, hangt af van de koopwens en het koopmotief van die klant.

Noem als verkoopargumenten vooral de artikeleigenschappen die voor de klant belangrijk zijn. Als de klant heeft laten merken dat hij de vorm van het artikel erg belangrijk vindt, wijs je op het opvallende ontwerp. En als de klant op zoek is naar een koopje, wijs je hem op de zeer lage prijs.





Wees creatief in het bedenken van verkoopargumenten. Leg bijvoorbeeld de nadruk op de aparte kleuren of de aantrekkelijke garantie. Wijs de klant op die leuke gadget.

Vraag ook eens aan je collega's welke argumenten zij bij een bepaald artikel vooral gebruiken. Een verkoopargument kan bijvoorbeeld betrekking hebben op een aanbieding of reclameartikel, de kwaliteit van een bepaald artikel, goede garantievoorwaarden, vormgeving van het artikel of de leuke bijpassende accessoires.

Vanzelfsprekend is de prijs van een artikel een belangrijk verkoopargument. Je kunt de klant er bijvoorbeeld op wijzen dat het betreffende artikel:

- nergens goedkoper is
- heel scherp is geprijsd
- misschien niet zo goedkoop is, maar wel lang meegaat
- weliswaar duur is, maar van een uitzonderlijke kwaliteit
- een middenklasser is: niet het goedkoopst, maar ook niet het duurst
- in de aanbieding is, en tijdelijk zeer aantrekkelijk wat betreft de prijs, de hoeveelheid of de extra's.

Bij het ene artikel is de prijs het belangrijkste argument om het te kopen, bij een ander artikel juist niet. Maar als er twee artikelen niet veel van elkaar lijken te verschillen, kiezen de meeste klanten het goedkoopste artikel.

Sellogram

Een handig hulpmiddel bij een verkoopgesprek is een sellogram. Een **sellogram** is een schema waarin je de eigenschap(pen) van een artikel afzet tegen de koopmotieven van de klant. Je besteedt aandacht aan:

- specifieke eigenschappen van een artikel
- welke koopmotieven de klant heeft
- de overeenkomsten tussen eigenschappen en koopmotieven.

Dankzij een sellogram krijg je inzicht in welke eigenschappen van het artikel je kunt inzetten voor welke koopwens.

vb

Een klant komt bij een buitensportwinkel om nieuwe klimschoenen te kopen. Deze schoenen moeten aan een aantal specifieke wensen van de klant voldoen. Zo wil hij technische schoenen, die geschikt zijn voor het klimmen in overhang. De schoenen moeten goed strak zitten en vooral niet te veel uittrekken.

Johan is de verkoper in de buitensportwinkel. Hij bedenkt dat er net een nieuw model klimschoen is geleverd. Deze is speciaal ontwikkeld voor de gevorderde klimmer. Hij neemt er een sellogram bij en bekijkt of de eigenschappen van de nieuwe schoen overeenkomen met de wensen van de klant.



vb

		artikeleigenschappen			
		technische klamschoen	synthetisch leer (rekt niet op)	asymmetrisch voorgespannen leest (zeer geschikt voor overhang en kleine randjes)	stijve middelzool (geschikt voor precisie op kleine randjes)
koopwensen	technische klamschoen	+			
	overhang			+	+
	stevig en niet rekbaar		+	+	+
	gevorderde klimmer	+		+	+

Je kunt in een sellogram ook verschillende soorten artikelen met koopwensen vergelijken. Vergelijk je bijvoorbeeld verschillende soorten laptops met de genoemde koopwensen, dan krijg je het volgende sellogram.

		koopwensen/gebruik			
		alleen internet en sociale media	krachtige laptop, eenvoudig mee te nemen	vooral film kijken en simpele games	zware games spelen
artikel	internet laptop	++	+	-	-
	ultrabook	+	++	-	--
	multimedia laptop	+	+/-	++	--
	gaming laptop	-	-	+	++

Uit dit sellogram kun je aflezen welke laptop hoort bij welk gebruik. Je kunt de klant op deze wijze de juiste laptop adviseren. Vergelijkingssites maken ook gebruik van deze manier van vergelijken.

Voor het maken van een sellogram moet je weten welke artikelen of artikeleigenschappen je het beste met elkaar kunt vergelijken en de koopwensen van je klanten kennen.

Uiteindelijk gaat het erom dat je de klant een goed overzicht kunt geven van de verschillende voor- en nadelen van artikelen of artikeleigenschappen, zodat de klant een goede keus kan maken.



Tonen en demonstreren

Een verkoper kan de artikelen die hij in zijn winkel verkoopt, tonen en demonstreren.

Tonen is het laten zien van een artikel aan de klant, **demonstreren** is het laten zien hoe een artikel werkt. Je overtuigt de klant door hem de kwaliteit van een artikel zelf te laten ervaren. Dit doe je door een beroep te doen op zijn zintuigen en hem het artikel te laten zien, horen, voelen, ruiken, proeven en uitproberen.

Je kunt daarbij bijvoorbeeld het volgende zeggen:

- "Kijkt u eens naar de praktische indeling van deze koel-vriescombinatie. Zoals u ziet, heeft hij twee verstelbare glazen draagplateaus, twee groentelades en drie vrieslades."
- "Luister maar eens naar deze kopieermachine. Kunt u hem horen? Ik niet, hij is muisstil."
- "Voelt u de zachtheid van deze katoenen badjas zelf maar eens."
- "Ik maak het flesje open, dan kunt u de unieke geur van de truffelolie ruiken. Is die niet heerlijk?"
- "Wij hebben een nieuw Terschellinger kaasje in het assortiment. Wilt u een plakje proeven?"
- "Die digitale camera fotografeert perfect. Maakt u er maar eens een paar foto's mee, dan kunt u het met eigen ogen zien."

Demonstreren is vaak een belangrijk onderdeel van het verkoopgesprek. Je betreft immers alle zintuigen van de klant bij de koop. Hierdoor worden de artikelen (nog) aantrekkelijker en de verleiding om ze te kopen (nog) groter. Fabrikanten maken ook gebruik van acties waarbij de klanten artikelen mogen proeven, ruiken of uitproberen.

Houd wel goed in de gaten of de klant ook echt op een demonstratie zit te wachten. Als je twijfelt, kun je het beter even vragen, bijvoorbeeld: "Zal ik u even laten zien hoe deze telefoon werkt?"

tip

- Laat niet te veel artikelen tegelijk zien.
- Pas zelf de gebruiksvorschriften zorgvuldig toe.
- Voorkom onveilige situaties, voor jezelf en voor de klant.
- Houd, voor zover nodig, rekening met de hygiënevorschriften.
- Betrek de klant bij het tonen en/of demonstreren.
- Laat niet alleen het goedkoopste of het duurste artikel uit het assortiment zien.

Vergelijken van artikelen

De klant kan meestal kiezen uit meerdere artikelen. Om hem daarbij goed te kunnen adviseren, moet je de artikelen met elkaar vergelijken. Dat betekent dat je ze stuk voor stuk bekijkt en daarna de verschillen verklaart. Daarbij maak je gebruik van een van de volgende methoden.





vergelijkende methode

Bij de **vergelijkende methode** benadrukt de verkoper, via een opsomming, de verschillen en de overeenkomsten tussen artikelen.

vb

“Zoals u ziet is de eerste wasmachine er één uit klasse A, de tweede uit klasse B en de derde uit klasse C. De eerste machine verbruikt de minste energie. Maar het wasresultaat van de tweede machine is weer beter dan dat van de eerste. De derde machine heeft het hoogste toerental bij het centrifugeren, maar liefst 1.400 toeren. De was komt er bijna droog uit. Maar in de praktijk kunt u met 1.200 toeren ook prima uit de voeten, zoals bij de eerste en de tweede machine.”

optelmethode

Bij de **optelmethode** verklaart de verkoper verschillen tussen artikelen door te benadrukken wat het ene artikel meer heeft dan het andere.

vb

“Kijk, deze wasmachine heeft een extra spoelprogramma én een zogeheten ecotoets. Die toets verlengt de wastijd, maar verlaagt de temperatuur. Dat levert hetzelfde wasresultaat op en bespaart veel energie.”

aftrekmethode

Bij de **aftrekmethode** verklaart de verkoper verschillen tussen artikelen door te benadrukken wat het ene artikel minder heeft dan het andere.

vb

“We horen regelmatig van klanten dat die wasmachine de neiging heeft te gaan 'wandelen'. Kennelijk is ze niet goed uitgebalanceerd. Dat probleem komt u bij deze wasmachine nooit tegen.”

deelmethode

Bij de **deelmethode** verklaart de verkoper verschillen tussen artikelen door de prijs-kwaliteitverhouding van de artikelen te benadrukken.

vb

“Oké, deze wasmachine kost € 145,-. Hij is duurder dan die andere. Maar zoals u ziet, is het laadvermogen van deze machine zeven kilo in plaats van vijf. Dus u bent met deze machine uiteindelijk toch goedkoper uit.”





5.4.4 Verkopen

Tijdens het verkoopgesprek kan een klant koopsignalen afgeven. Een **koopsignaal** is een teken waaruit blijkt dat de klant tot aankoop wil overgaan. Een klant kan verbale en non-verbale signalen geven.

Voorbeelden van non-verbale koopsignalen:

- De klant knikt instemmend.
- De klant kijkt ineens blij of begint te glimlachen.
- De klant raakt het te kopen voorwerp aan of streelt het.
- Bij elkaar horende klanten kijken elkaar bemoedigend aan.

Voorbeelden van verbale koopsignalen:

- De klant vraagt naar de garantiebepalingen.
- De klant vraagt naar de levertijd.
- De klant vraagt naar de kosten.
- Bij elkaar horende klanten spreken elkaar bemoedigend toe: "Deze dan maar doen?"

Je moet goed letten op de koopsignalen van de klanten. Negeer je de koopsignalen, bijvoorbeeld doordat je door blijft praten over de voordelen van een artikel, dan kunnen de klanten afhaken. Luister en observeer dus goed.

Zie of hoor je een verkoopsignaal bij de klant, haak daar dan direct op in met een korte vraag of opmerking. Laat de klant zijn verhaal doen, zodat jij kunt achterhalen of de klant werkelijk tot koop over wil gaan.

"Hoeveel jaar garantie heb ik op dit artikel?"	→	"Drie jaar. Vindt u dat belangrijk?"
"Kan dit ook thuisbezorgd worden?"	→	"Dat kan, wanneer zou u het thuisbezorgd willen krijgen?"
"Wat kost het als ik de hele set neem?"	→	"Begrijp ik goed dat u de hele set wilt kopen?"
"Heeft u deze bank ook als tweezits?"	→	"Als ik hem als tweezits heb, kan ik hem dan voor u bestellen?"
"Dat ziet er op zich goed uit."	→	"U zegt 'op zich', ik merk nog wat twijfel. Waar zit die twijfel?"
De klant knikt instemmend.	→	"U knikt, betekent het dat u het met mij eens bent?"
De klant kijkt ineens blij verrast.	→	"Ik zie dat het u hier blij van wordt, klopt dat?"

Je hebt je best gedaan: je hebt de klant goed geadviseerd, een voor een je verkoopargumenten opgesomd en het artikel zorgvuldig vergeleken met andere artikelen. En toch twijfelt de klant nog. Hij heeft **koopweerstand**, een reden waarom de klant een bepaald artikel (nog) niet wil kopen. Wat je nu nog kunt doen is het wegnemen van de koopweerstand of overgaan tot een plaatsvervangende verkoop.





Wegnemen van de koopweerstand

Een twijfelende klant maakt opmerkingen als:

- “Dat is veel te duur.”
- “Zo veel geld heb ik helaas niet.”
- “Ik moet er nog even over nadenken.”
- “Ik kijk nog even verder.”
- “Misschien kom ik er later nog op terug.”

De klant wil om de een of andere reden het artikel (nog) niet aanschaffen. Hij heeft een koopweerstand. Kennelijk waren jouw verkoopargumenten niet overtuigend genoeg. Misschien vindt de klant de prijs te hoog of wil hij eerst nog wat rondkijken. In elk geval wil hij nu nog niets kopen. Als verkoper probeer je echter ook een klant met een koopweerstand te overtuigen. Maar hoe doe je dat?

Om een koopweerstand te kunnen wegnemen, moet je de oorzaak ervan kennen. Die kun je achterhalen door de klant veel vragen te stellen en goed naar hem te luisteren. Als je weet wat zijn bezwaren zijn, probeer je die weg te nemen door verzachtende tegenspraak en/of voorwaardelijke instemming.

Verzachtende tegenspraak is een tactiek om een koopweerstand weg te nemen door het noemen van argumenten die het tegendeel bewijzen van wat de klant beweert, zonder hem direct tegen te spreken. Dan kan de klant namelijk het gevoel krijgen dat je hem niet serieus neemt. Met als gevolg dat zijn weerstand alleen maar groter wordt.

Voorwaardelijke instemming is een tactiek om een koopweerstand weg te nemen door de klant gedeeltelijk gelijk te geven en het andere deel van zijn bezwaar met argumenten weg te nemen. Doordat je begrip toont voor het bezwaar van de klant, blijft de sfeer van het gesprek goed.

tip

- Discussieer nooit met een klant die een koopweerstand heeft.
- Probeer zo snel mogelijk te ontdekken of de koopweerstand een echt bezwaar is of een smoes.
- Probeer meer informatie te krijgen over het koopmotief en de koopwens van de klant. Maar dring nooit aan.
- Hef de koopweerstand op door middel van verzachtende tegenspraak of voorwaardelijke instemming.





vb

Mike werkt in een duikshop. Er komt een klant binnen om een duikpak te kopen. Er zijn drie opties:

- een neopreen 5 millimeter IST duikpak voor € 180,-
- een IST shorty voor € 100,-
- een neopreen 6,5 millimeter duikpak voor € 300,-.

De klant wil eigenlijk het laatste pak, maar vindt het te duur. Mike kan hem op twee manieren proberen te overtuigen.

verzachtende tegenspraak

Mike zegt tegen de klant: "U zegt net dat u regelmatig wilt gaan duiken. Dan zou ik toch kiezen voor het duikpak van 6,5 millimeter. U bent dan in één keer klaar voor het koude Nederlandse water. Het pak is tweedelig, semidroog en de stof aan de binnenkant is titanium wool. Het is wel duur, maar de kwaliteit is ook echt goed. Bovendien heeft het pak een vaste cap en dubbele pols- en enkelseals."

voorwaardelijke instemming

Mike zegt tegen de klant: "Ja, u hebt gelijk, het duikpak van 6,5 millimeter is behoorlijk duur. Dat van 5 millimeter is veel goedkoper, maar ook veel dunner. U kunt er niet mee in heel koud water. Maar als beginnend duiker zou u bijvoorbeeld kunnen kiezen voor de shorty. Als dan blijkt dat u serieus verder wilt gaan met duiken, komt u alsnog terug voor het pak van 5 of 6,5 millimeter. In de praktijk is het zo: hoe dikker het pak, hoe duurder. Die € 300,- is echt de prijs voor een pak van 6,5 millimeter. U komt die prijs dan ook in vrijwel alle duikshops tegen en het echt niet snel ergens goedkoper vinden. Het merk dat wij verkopen, staat bekend om de zeer goede kwaliteit. Het is een tweedelig pak, met aan de binnenkant titanium wool. Voelt u maar eens hoe goed dat isoleert."

Plaatsvervangende verkoop

Als een artikel niet meer op voorraad is, zal een goede verkoper de klant een **plaatsvervangende verkoop** adviseren. Dit is de verkoop van een ander artikel dan het artikel dat de klant van plan was te kopen, maar dat aan dezelfde koopwens voldoet. Hij biedt de klant dus een **plaatsvervangend artikel** (of **substitutieartikel**) aan. Door een plaatsvervangend artikel aan te bieden, probeert de verkoper te voorkomen dat de klant teleurgesteld raakt en naar de concurrent gaat.

vb

Een klant wil in een schoenenwinkel sneakers hebben van een bepaald merk, maar die zijn er niet meer in zijn maat. De verkoper raadt de klant aan om een paar van een ander merk te passen. Dat zijn ook prima sneakers.

Bijverkoop

Een alerte verkoper zal ook aan **bijverkoop** doen. Dit is het verkoop van een artikel dat goed bij een (zojuist gekocht) ander artikel past of dit completeert. Het is heel attent om de klant te wijzen op iets waaraan hij zelf nog niet heeft gedacht. En bovendien bevordert dit de verkoop.

vb

In een sportschoenenwinkel koopt een klant een paar dure sportschoenen. Terwijl de verkoper ze inpakt, zegt hij: "Weet je dat er een speciale crème bestaat om de leren delen van deze schoenen te verzorgen? Zal ik die er maar meteen bij doen?"





Een artikel dat een aanvulling vormt op een, zojuist of al eerder gekocht, ander artikel en dat samen met dat andere artikel wordt gebruikt, noemen we een **complementair artikel**.

Er zijn twee soorten:

- **bijartikel**
Een artikel dat het gebruik van een ander artikel prettiger maakt
- **follow-upartikel**
Een artikel dat je nodig hebt om een ander artikel te kunnen gebruiken.

vb

- digitale camera
 - bijartikel: leren hoesje, extra geheugen
 - follow-upartikel: batterijen, geheugen
- bed
 - bijartikel:(extra) kussens
 - follow-upartikel: beddengoed, molton, dekbed.

Soms kun je klanten zelfs aansporen om **impulsartikelen** te kopen. Dat zijn artikelen die in een opwelling (impuls) worden gekocht en voor extra omzet zorgt.

5.5 Fase 3: afrondingsfase

In deze fase neemt de klant de uiteindelijke beslissing om wel of niet te kopen, terwijl de verkoper hem daarbij eventueel begeleidt.

Uiteindelijk neemt de klant een beslissing. Voor jou als verkoper is het een kwestie van afwachten of de klant overgaat tot kopen of niet. Jij weet nu precies wat zijn koopmotieven en -bezwaren zijn, en kunt hem eventueel een van de volgende vragen stellen:

- "Bent u er al uit?"
- "Dus het wordt deze?"
- "Zal ik het voor u inpakken?"
- "Hebt u nu voldoende informatie?"

Een klant die eenmaal een beslissing heeft genomen, hoeft je niet meer te adviseren of te overtuigen. Je kunt het verkoopgesprek dus afronden. Je doet dit door eventueel het artikel af te rekenen en in te pakken en tot slot afscheid van de klant te nemen. Laat de klant altijd met een prettig gevoel de winkel verlaten.

Zeg een klant die de winkel verlaat, vriendelijk gedag en houd zo nodig de deur voor hem open. Blijf ook vriendelijk en beleefd als hij de winkel verlaat zonder iets te hebben gekocht. Het kan zomaar zijn dat deze klant terugkomt omdat hij vindt dat hij goed is geholpen. Kijk hem aan en laat merken dat je blij bent dat hij de winkel heeft bezocht.

5.5.1 Gespreksmodellen

Naast de genoemde ontmoetingsfase, overtuigingsfase en de afrondingsfase, kun je een verkoopgesprek ook op andere manieren indelen. Je kunt bijvoorbeeld gebruikmaken van diverse gespreksmodellen. Twee bekende modellen zijn: AIDA en VOCATIO. Deze modellen lijken veel op elkaar. Beide komen overeen met de eerder beschreven fasen in het verkoopgesprek.





5.5.2 AIDA-model

Het **AIDA-model** is een gespreksmodel dat in 1925 is ontwikkeld om duidelijk te maken hoe reclame precies werkt. Je kunt het ook toepassen in een verkoopgesprek. De letters AIDA staan voor de Engelse woorden:

- attention (aandacht)
- interest (interesse)
- desire (verlangen)
- action (actie).

Attention

Om iets te kunnen verkopen, moet je eerst de aandacht van de klant trekken. Dit kan door middel van een opvallende reclameboodschap of door de klant tijdens het verkoopgesprek op een aanbieding te wijzen.

Interest

Nadat je zijn aandacht hebt getrokken, moet je ervoor zorgen dat de klant zich voor het artikel gaat interesseren. Dit doe je bijvoorbeeld door de positieve kenmerken van het artikel te benadrukken.

Desire

De volgende stap is om de interesse van de klant om te zetten in verlangen. Je moet de klant ervan overtuigen dat het artikel waardevol en de moeite waard is. Dit doe je bijvoorbeeld door hem te wijzen op de belangrijkste voordelen van het artikel.

Action

Deze stap moet ervoor zorgen dat de klant overgaat tot actie. En die actie bestaat er natuurlijk uit dat hij het artikel koopt.

5.5.3 VOCATIO-model

Ook het **VOCATIO-model** is een gespreksmodel dat wordt gehanteerd bij een verkoopgesprek. De letters VOCATIO staan voor:

- verkenning
- omschrijving vraag van de klant
- confrontatie
- argumentatie
- tegenwerpingen opvangen
- instemming verkrijgen
- order verwerven.

Verkenning

In deze fase begroet je de klant eerst en je probeert daarna te achterhalen wat zijn probleem of wens is. Je vraagt net zolang door tot die vraag helemaal helder is.

Omschrijving vraag van de klant

Nadat je de vraag van de klant hebt verkend, geef je er een omschrijving van. Je doet dat in de vorm van een samenvatting van het probleem of de wens in je eigen woorden. Ook omschrijf je wat volgens jou de koopmotieven en de eisen van de klant zijn. Aan de hand van je omschrijving vraag je de klant of je hem goed hebt begrepen.





Confrontatie

Blijkt dat de vraag van de klant je helemaal duidelijk is, dan probeer je een antwoord of oplossing aan te dragen. Je doet de klant een voorstel of geeft hem een advies over een bepaald artikel. Je noemt daarvan nog niet alle details, maar zorgt er wel voor dat de informatie aan de eisen van de klant voldoet. Gaat het bijvoorbeeld om een apparaat, dan kun je dat aan de klant tonen of demonstreren.

Argumentatie

Blijkt dat de klant in het artikel geïnteresseerd is geraakt, dan beargumenteer je de voordelen ervan. Je past die argumentatie zo veel mogelijk aan de klant en diens situatie aan. Je beargumenteert waarom juist dit artikel het antwoord op zijn vraag of de oplossing voor zijn probleem is. Je baseert de argumenten dus niet alleen op je artikelkennis maar ook op dat wat je inmiddels over de klant weet.

Tegenwerpingen opvangen

De klant kan natuurlijk met tegenwerpingen komen. Hij kan allerlei redenen noemen om maar niet tot aankoop over te hoeven gaan. Val hem niet in de rede en luister goed naar hem. Probeer zijn beweringen daarna te weerleggen of geef hem aanvullende informatie om zijn koopweerstand weg te nemen.

Instemming verkrijgen

Is het je eenmaal gelukt de koopbezwaren van de klant weg te nemen, dan moet je er nog voor zorgen dat hij instemt met je aanbod. Deze fase kan resulteren in een van de volgende situaties:

- De klant besluit over te gaan tot aankoop van het artikel. Je schrijft een koopbon uit of stelt een koopcontract op.
- De klant gaat nog niet over tot aankoop, maar wil eerst meer informatie. Je stelt bijvoorbeeld een offerte op of geeft hem een monster mee.
- De klant besluit af te zien van de koop. Je sluit het gesprek netjes af, eventueel nadat je een vervolgafpraak hebt gemaakt.

Order verwerven

Heeft de klant eenmaal besloten om tot aankoop over te gaan, dan sluit je het gesprek af. Dat kan op de volgende manieren:

- Je handelt de kooptransactie af. De klant betaalt het artikel en neemt het meteen mee.
- De klant tekent een koopcontract en de levering van het artikel vindt op een later tijdstip plaats.
- Je spreekt af dat je binnen een bepaalde termijn een offerte uitbrengt, eventueel met aanvullende informatie, zoals een monster, een plan van aanpak en/of een activiteitenoverzicht.





Verwerkingsopdrachten

1. Melvin werkt in een zelfbedieningswinkel. Hoe verschillen zijn verkoopgesprekken met die van Sandra, die in speciaalzaak voor muziekinstrumenten werkt? Leg uit.

2. a. Marga werkt in een winkel van een drogisterijketen. Ze is aan het opruimen achter de balie als er ineens een klant voor haar staat. Voor Marga iets kan zeggen, wijst hij op een parfum van Kelvin Klein, in het schap achter haar. "Die wil ik graag," zegt de klant. Marga rekent af en de klant loopt de winkel uit.
Welke fase van het verkoopgesprek wordt hier overgeslagen? Hoe komt dat?

- b. Marga heeft een fase overgeslagen. Is dit erg? Leg uit.

3. a. In een boekwinkel komt een klant binnen. De medewerker begroet de klant vriendelijk. De klant loopt naar het schap met reisboeken en leest de titels van alle boeken in het schap. De klant gaat daarbij steeds moeilijker kijken.
Wat kun je afleiden uit het gedrag van deze klant?





b. Hoe kun je deze klant het beste helpen?

4. Geef vijf voorbeelden van non-verbale communicatie.

5. Hoe kun je het best een klant benaderen die haast heeft? Leg uit.

6. Een vrouw komt met een klein meisje aan de hand een dierenwinkel binnen. Achtereenvolgens gebeurt er het volgende:
- A Ze lopen rustig wat rond tussen de bakken met knaagdieren.
 - B Het meisje wijst telkens weer op een ander dier.
 - C Bij de bak met cavia's blijven ze lang staan en ze praten over welke cavia het mooist is en welke het meisje zou willen hebben.
 - D Ze lopen richting uitgang, maar bij de bak met hamsters roept het kleine meisje: "Die, die, die," terwijl ze op een hamster wijst.

Wat is hier het beste inspringmoment? Leg uit.





7. “Ik wil graag acht wijnglazen, niet te chique, maar ook weer niet te simpel en het liefst wel iets op een voet.”

Is er hier sprake van een gerichte of ongerichte koopwens? Leg uit.

8. Welk soort vraag kun je het beste stellen als je een “ja” of “nee” als antwoord wilt hebben? Leg uit.

9. Welke gerichte vragen kun je stellen bij de verschillende koopmotieven? Noem per koopmotief drie vragen.

“Ik zoek een
opbergsysteem
voor mijn cd’s.”

“Ik zoek een
cadeau voor de
verjaardag van
mijn moeder.”

“Ik wil graag
nieuwe
wandelschoenen.”





10. Is kijken naar de klant als hij praat een teken dat je de klant aandacht geeft? Leg uit.

11. Marcel adviseert een klant over de aanschaf van een paar hardloopschoenen. Hij zegt: "Als ik u was zou ik die groene van dit merk nemen, die zijn veel mooier dan die met die rare blauwe kleur van dat goedkope merk." Is dit een objectief advies? Leg uit.

12. Karin moet van haar leidinggevende bij alle artikelen de verkoopargumenten kennen. Karin vindt het niet nodig om van alle artikelen de verkoopargumenten te kennen, alleen van de artikelen die ze vaak verkoopt. Is dit een juiste houding van Karin? Leg uit.

13. Leg uit waarom de volgende argumenten een verkoopargument kunnen zijn.

a. kwaliteit

b. smaak





c. gebruiksvriendelijkheid

d. kleur

14. Een klant zoekt een laptop voor zijn werk. De laptop moet hij eenvoudig mee kunnen nemen, maar hij moet wel zware bestanden aankunnen. Verder heeft de klant geen specifieke wensen. Films kijkt hij op tv en gamen doet hij niet. Welke laptop kun je de klant het beste adviseren op basis van dit sellogram? Leg uit.

		koopwensen/gebruik			
		alleen internet en sociale media	krachtige laptop, eenvoudig mee te nemen	vooral film kijken en simpele games	zware games spelen
artikel	internet laptop	++	+	-	-
	ultrabook	+	++	-	--
	multimedia laptop	+	+/-	++	--
	gaming laptop	-	-	+	++





15. Een kaaswinkel verkoopt een nieuw soort kaasje. Het is schapenkaas met rucola. Leg uit hoe je de klanten kunt overtuigen om dit kaasje te kopen.

16. Mirna is in gesprek met een klant. De klant moet kiezen tussen twee verschillende merken televisies. Mirna helpt de klant door de artikelen voor hem te vergelijken. Ze zegt: "Deze televisie heeft voor hetzelfde geld een wat groter beeld en heeft een extra usb-poort."
Welke methode van vergelijken gebruikt Mirna hier? Leg uit.

17. Jorrit helpt een klant bij het kopen van een bankstel. Jorrit vertelt de klant over de goede kwaliteit van de bank, laat de klant de kleurstalen zien en begint net de andere voordelen van de bank op te noemen als de klant vraagt: "Is deze er ook als tweezitsbank?" "Ja, hoor," zegt Jorrit en hij gaat verder met zijn verhaal over de voordelen van deze bank ten opzichte van andere banken.
Jorrit mist hier een verkoopkans. Leg uit.

18. Joël helpt een klant die een stofzuiger wil kopen. Als Joël de stofzuiger heeft gedemonstreerd en over wil gaan naar de afrondende fase merkt hij koopweerstand bij de klant. De klant vindt de stofzuiger toch wel prijzig. Joël merkt op dat de klant deze stofzuiger echt nergens anders goedkoper zal vinden. En dat voor deze kwaliteit de prijs echt redelijk is.
Op welke manier probeert Joël de koopweerstand van de klant weg te nemen? Leg uit.





19. Geef van elk hoofdartikel een voorbeeld van een bijartikel, een follow-upartikel en een plaatsvervangend artikel.

Iphone

sportschoenen
merk x

20. Nelleke houdt een verkoopgesprek volgens het AIDA-model. De klant komt voor een bepaald model krulborstel vanwege een aansprekende reclame. Nelleke vertelt de klant wat de krulborstel allemaal kan. De klant knikt, maar lijkt nog niet overtuigd. Nelleke beaamt nog eens dat de krulborstel erg goed is en vraagt of zij het artikel voor de klant mag afrekenen.
Welke fase slaat Nelleke over? Wat kan er nu gebeuren?

21. Vergelijk de fases van het VOCATIO-model met die van het verkoopgesprek. Welke fases horen bij de ontmoetingsfase, welke bij de overtuigingsfase en welke bij de afrondingsfase? Leg uit.





Controlevragen

1. Op welke wijze heeft het verkoopsysteem van een winkel invloed op het verkoopgesprek? Leg uit aan de hand van een schema.

verkoopsysteem	lengte/duur gesprek	omvang/diepgang gesprek	hoeveelheid informatie
zelfbediening	kort	beperkt	weinig

2. Welke drie fasen kun je onderscheiden in een verkoopgesprek en welke actie onderneem je in de verschillende fasen?

3. Welke twee dingen zijn belangrijk bij het begroeten van een klant?





4. a. Waaruit bestaat de non-verbale communicatie van een klant?

b. Welke informatie haal je uit van de non-verbale communicatie van een klant?

5. Noem drie dingen waar je op moet letten bij het observeren van een klant.

6. Welk gedrag vertoont de klant op het inspringmoment?





7. Noem minstens drie regels voor het aanspreken van een klant.

8. Welke twee soorten koopwensen zijn er? Omschrijf de koopwensen.

9. Welke soorten vragen zijn er? Geef van elke soort een voorbeeld.

10. Geef vijf manieren waardoor je goed kunt luisteren en waarmee je ook de klant laat zien dat je goed naar hem luistert.





11. Welke vier manieren kun je gebruiken om een klant te adviseren?

12. Waarom is een sellogram een handig hulpmiddel bij een verkoopgesprek?

13. Geef vier tips om het tonen of demonstrenen van artikelen op een juiste manier in te zetten tijdens het verkoopgesprek.

14. Waarom is demonstrenen een belangrijk onderdeel van het verkoopgesprek?





15. Welke vier methoden van vergelijken kun je gebruiken om een klant te helpen een keuze te maken?

16. a. Geef een voorbeeld van een non-verbaal koopsignaal en de juiste reactie daarop.

b. Geef een voorbeeld van een verbaal koopsignaal en de juiste reactie daarop.

17. a. Op welke twee manieren kun je koopweerstand wegnemen?





b. Hoe werken beide manieren?

18. Welke soorten complementaire artikelen zijn er?

19. Wanneer adviseer je de klant een plaatsvervangend artikel?

20. Voor het voeren van een verkoopgesprek kun je het AIDA-model toepassen. Waar staan de letters AIDA voor?

21. Je kunt ook het VOCATO-model gebruiken om een verkoopgesprek te voeren. Waar staan de letters VOCATIO voor?



6 Customerservice

Een logistiek bedrijf heeft als doel zo veel mogelijk aan de wensen van klanten tegemoet te komen bij het leveren van goederen. Door de ontwikkelingen op de markt en de toenemende aandacht voor kostenbeheersing in de goederenstroom stellen klanten steeds hogere logistieke eisen aan de leveranciers. De leveranciers moeten goed hierop inspelen, anders zullen ze klanten verliezen. Customerservice is daarbij zeer belangrijk.

In dit hoofdstuk komen de volgende onderwerpen aan bod:

- doel van customerservice
- customerservicebeleid ontwikkelen
- op ontwikkelingen inspelen
- prestatie-indicatoren
- prestatiemeting op verschillende niveaus
- JIT-filosofie.

Uit de praktijk

Het is woensdagmiddag. Mark, logistiek supervisor bij een groothandel in buitensportartikelen, leest een memo van het management. Dat wil weten wat er in de groothandelsvestiging allemaal gedaan wordt aan klantgericht handelen en welke kosten hieraan verbonden zijn. Het management vraagt zich af hoe het gesteld is met de levertijd en met de tevredenheid van de klanten hierover. Daarbij wil het ook weten wat het kost om deze levertijd te garanderen en welke extra kosten er zijn als de levertijd korter moet worden. Mark maakt een afspraak met de vestigingsmanager om over dit onderwerp te spreken. Zij besluiten dat ze samen een volledig rapport zullen opstellen over de customerservice in de vestiging.

Mark en de vestigingsmanager constateren vrij snel dat de serviceverlening per klantengroep varieert. Mark vindt dat de serviceverlening voor alle klanten hetzelfde moet zijn.

1. Geef een argument voor en een argument tegen deze mening.

Uit onderzoek blijkt dat klanten over het algemeen tevreden zijn over de service van de groothandel. Ze zijn minder tevreden over de retourprocedure. Het terugsturen van retouren kost namelijk erg veel tijd. Klanten geven het bedrijf hiervoor het cijfer 5,4.

2. Op welke vorm van serviceverlening, gebaseerd op het tijdstip waarop het bedrijf service verleent, scoort de groothandel slecht?

Mark en de vestigingsmanager stellen kpi's op voor de customerservice. Voor het verwerken van retouren hebben ze de volgende kpi geformuleerd:
85 procent van de retouraanvragen wordt binnen 36 uur naar tevredenheid afgehandeld.

3. Is deze kpi SMART?



6.1 Doel van customerservice

Een logistiek bedrijf heeft altijd te maken met wensen van klanten. Klanten stellen bepaalde eisen aan goederen, maar ook aan de manier en het tijdstip waarop het bedrijf de goederen levert. Zij stellen eisen aan leveranciers op het gebied van:

- leversnelheid
- leveringsbetrouwbaarheid
- leveringscondities
- garantieregelingen
- verpakking
- afhandeling van de emballage
- informatievoorziening
- afhandeling van spoedorders
- facturering
- kwaliteitszorg (bijvoorbeeld BRC Global Standard for Food Safety, HACCP, ISO, NEN-norm).

Een bedrijf verleent goede service als het aan (bijna) alle eisen van de klanten voldoet. Een voorbeeld van goede serviceverlening is het op tijd leveren van goederen.

Het bieden van service aan de klanten is één onderdeel van het customerservicebeleid van een bedrijf. Naast serviceverlening is het beheersen van de kosten een belangrijk onderdeel van de customerservice. **Customerservice** is service die erop gericht is een langdurige relatie met de klant op te bouwen en te onderhouden. Dat gebeurt op dusdanige wijze dat er een balans is tussen de service van het bedrijf en de kosten die de service met zich meebrengt. Een bedrijf zal ernaar streven zo veel mogelijk service te verlenen tegen zo laag mogelijke kosten. Je kunt zeggen dat dit de managementfilosofie van een bedrijf is. Daarnaast kan een bedrijf customerservice ook benaderen vanuit de prestaties die geleverd moeten worden. In elke keten in de logistiek moet gepresteerd worden om deze filosofie te realiseren. Je kunt deze prestatie meten en beoordelen. Tot slot kun je customerservice benaderen als een activiteit binnen het bedrijf. Het gaat dan om beleid dat het bedrijf voert ten opzichte van zijn klanten.

Een bedrijf kan duidelijkheid scheppen over zijn service aan klanten door het formuleren van een customerservicebeleid. Customerservicebeleid is zowel intern gericht (op het bedrijf) als extern gericht (naar de klanten). In het **customerservicebeleid** legt het bedrijf vast op welke manier het de wensen van zijn klanten wil vervullen.

Het customerservicebeleid wordt vaak uitgedrukt in een norm die het bedrijf wil bereiken. Deze norm wordt aangegeven met een percentage en heet ook wel de servicegraad. De servicegraad is de mate waarin aan de vraag van de klanten kan worden voldaan. Een bedrijf kan bijvoorbeeld de doelstelling hebben om binnen 24 uur 95 procent van de orders compleet te leveren.





Customerservice is een houding ten opzichte het leveren aan klanten die het hele bedrijf moet bezitten. Niet alleen de orderproductieafdeling en de transportafdeling, maar alle bedrijfsonderdelen moeten zich in hun handelingen richten op het bereiken van die doelstelling. Daarvoor moeten ze het hele logistieke proces beheersen. Dit betekent dat er een goede samenwerking nodig is tussen de verschillende bedrijfsonderdelen. Zonder samenwerking loopt het bedrijf het gevaar van suboptimalisatie. **Suboptimalisatie** houdt in dat de verschillende onderdelen van een bedrijf afzonderlijk optimaal presteren, maar de onderdelen samen niet optimaal presteren. Het bedrijf streeft juist naar een optimale prestatie als alle onderdelen samenwerken.

6.2 Customerservicebeleid ontwikkelen

Om tot een goed customerservicebeleid te komen, is het verstandig een stappenplan te volgen. Dit is een hulpmiddel om tot een goed beleid te komen.

Het stappenplan van het customerservicebeleid bestaat uit de volgende vijf stappen:

1. Bepaal de belangrijkste service-elementen van het bedrijf.
2. Bepaal de belangrijkheid van deze service-elementen.
3. Bepaal de ondernemingspositie.
4. Deel klanten in naar customerservicewensen.
5. Ontwerp het customerservicebeleid en voer het in.

Stap 1: Bepaal de belangrijkste service-elementen

Hoe bepaal je de meest gewenste service-elementen? Je gebruikt in de eerste plaats de informatie die in het bedrijf (bij medewerkers) aanwezig is om de belangrijkste service-elementen te benoemen. Medewerkers weten bijvoorbeeld heel veel over de wensen van klanten. Denk hierbij bijvoorbeeld aan medewerkers die veel contacten met klanten hebben, zoals commercieel medewerkers, baliemedewerkers en vrachtwagenchauffeurs.

Er zijn grote en kleine klanten, nieuwe en bestaande klanten enzovoort. Om een goed customerservicebeleid vast te stellen, is het belangrijk met al die verschillende groepen klanten een soort vraaggesprek te houden. Hiervoor kun je het beste een vragenlijst gebruiken waarin je vragen stelt over de leverancierskeuze. Voorbeelden van vragen die je kunt stellen, zijn:

- Wat vindt u belangrijke eigenschappen van een leverancier?
- Waaraan moet een levering voldoen?
- Hoeveel belang hecht u aan de serviceverlening?
- Hoe beoordeelt u ons bedrijf in relatie tot onze concurrenten?

Nadat er gesprekken met de medewerkers en de klanten zijn gevoerd, kun je een lijst opstellen van belangrijke service-elementen.





Stap 2: Bepaal de belangrijkheid van de service-elementen

Bij stap 1 heb je een lijst opgesteld. In deze lijst breng je nu een bepaalde rangorde aan. Welk service-element is het belangrijkste? Door bij een grote groep klanten te onderzoeken hoe belangrijk elk element is, krijg je een goed inzicht in de mate van hun waardering van de elementen. Vinden klanten leveringsbetrouwbaarheid bijvoorbeeld belangrijker dan goede garantiebepalingen? Of is het juist andersom? Door alle elementen met elkaar te vergelijken, kun je een lijst maken waarop het meest gewaardeerde element bovenaan staat en het minst belangrijke helemaal onderaan.

Stap 3: Bepaal de ondernemingspositie

Bij het bepalen van de ondernemingspositie zet je het bedrijf af tegen de concurrentie. Op welke punten scoort het bedrijf beter op servicebeleid dan de concurrenten, en op welke punten heeft de concurrentie juist een voorsprong? Als je dit hebt onderzocht, kun je zien wat je sterke en je zwakke punten zijn (sterkte-zwakteanalyse).

Stap 4: Deel klanten in naar customerservicewensen

Er zijn verschillende groepen klanten. Elke groep kan een ander serviceniveau of een ander accent in de service wensen. Op basis van je bevindingen uit de eerdere stappen deel je de totale doelgroep op in subgroepen. Voor elke subgroep bepaal je zo duidelijk mogelijk welke wensen ten aanzien van service er zijn. Voor elke subgroep bepaal je vervolgens een specifiek customerservicebeleid.

Stap 5: Ontwerp het customerservicebeleid en voer het in

Per groep klanten ontwerp je customerservicebeleid. Je gebruikt de service-elementen die de groep het meest waardeert. Daarna stel je de klantengroepen op de hoogte van het feit dat je het servicebeleid op hun wensen hebt afgestemd. Zo maak je duidelijk dat je je inspanst om aan hun wensen tegemoet te komen. Ook intern moet het customerservicebeleid bekend zijn. De medewerkers moeten natuurlijk wel weten welke service-elementen voor welke groepen klanten belangrijk zijn. Zij kunnen dan hierop inspelen.

Als het customerservicebeleid eenmaal is ingevoerd, is het belangrijk om het vastgestelde beleid te evalueren. Je kunt de klanten bijvoorbeeld één keer per jaar vragen hierover stellen.

6.3 Op ontwikkelingen inspelen

Om efficiënt te kunnen werken, moeten logistieke bedrijven inspelen op veranderingen in de markt. Nieuwe ontwikkelingen moeten snel worden opgepikt. Het customerservicebeleid moet dus hierop gericht zijn. Daarvoor zijn de volgende punten van belang:

- flexibiliteit
- verschillend beleid voor verschillende klanten
- beheersing distributiekosten
- serviceverlening tijdens klantenorderstromen
- ketenlogistieke samenwerking.





6.3.1 Flexibiliteit

De eisen van klanten worden groter en gevarieerder. Klanten kunnen bij een order specifieke eisen hebben die afwijken van de normale levering. Deze wensen en eisen kunnen verschillend van aard zijn. Je kunt hierbij bijvoorbeeld denken aan:

- gewenste hoeveelheid
- gewenst levertijdstip
- wijze waarop de goederen worden geleverd (bijvoorbeeld andere wensen over de verpakking).

Om aan de verschillende wensen van de klanten te kunnen voldoen, is flexibiliteit nodig. **Flexibiliteit** betekent dat logistieke bedrijven in staat moeten zijn om zich snel en soepel aan veranderende wensen van de klanten aan te passen.

6.3.2 Verschillend beleid voor verschillende klanten

Binnen het totale aantal klanten van een bedrijf zijn verschillende klantengroepen te onderscheiden. Een **klantengroep** bestaat uit een aantal klanten die vergelijkbaar zijn wat karakteristieken en eisen aan de leverancier betreft. Voor de ene klantengroep is bijvoorbeeld snelle levering belangrijk. Voor een andere klantengroep kan het wenselijk zijn dat goederen een barcodering hebben en volgens aanwijzingen van de klant zijn verpakt. Ook zijn er klantengroepen die graag willen dat de distributiebakken (bakken waarin goederen worden vervoerd) dezelfde zijn als de presentatiebakken (bakken waarin de goederen in de winkel worden gepresenteerd). Kortom, klanten kunnen zeer verschillende eisen stellen aan een bedrijf. Een bedrijf moet proberen zo goed mogelijk aan al deze eisen en wensen te voldoen. Door voor elke klantengroep een customerservicebeleid te ontwikkelen, kan een bedrijf gericht inspelen op de wensen van elke groep.

6.3.3 Beheersing distributiekosten

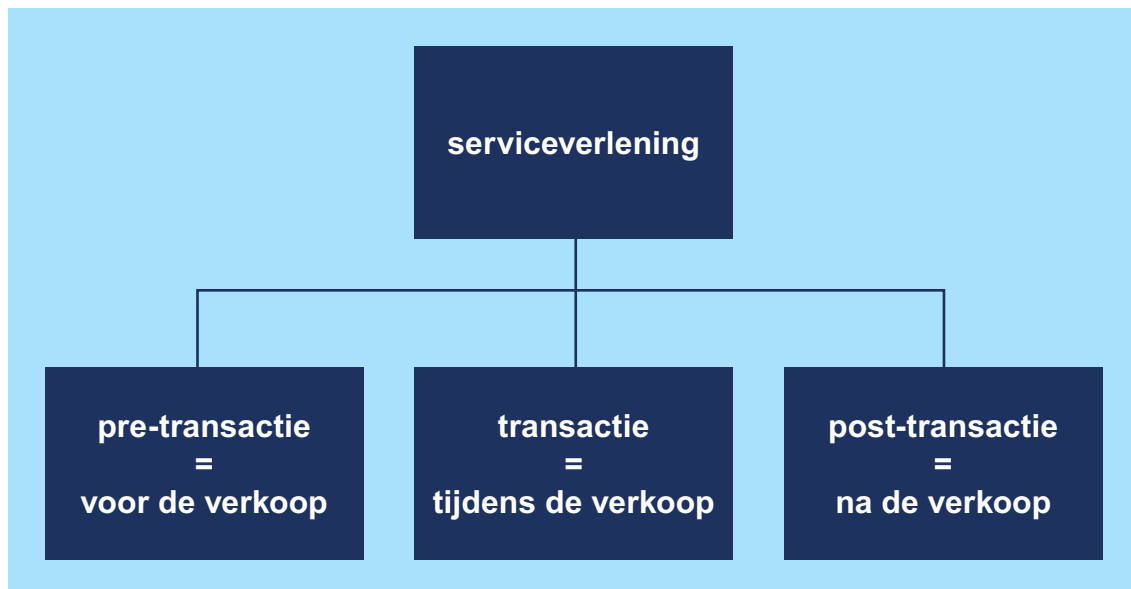
Een trend bij klanten is het vaker bestellen van kleinere hoeveelheden. Het is voor hen onaantrekkelijk om grote voorraden aan te houden en voordeliger om vaker kleinere hoeveelheden te bestellen. Een reden voor bijvoorbeeld winkels om kleinere hoeveelheden te bestellen, is het grillige gedrag van consumenten. Artikelen die op het ene moment nog goed verkopen, blijken op het volgende moment slecht verkoopbaar te zijn. Dit geldt vooral voor modeartikelen. Door kleinere hoeveelheden te bestellen, verlagen winkels het risico dat ze met hun voorraad blijven zitten. Het afleveren van kleinere eenheden veroorzaakt bij de leverancier hogere logistieke kosten. Bij elke order moeten namelijk een aantal standaardhandelingen worden verricht die voor alle orders, groot of klein, min of meer gelijk zijn. Bij kleine orders worden de kosten van deze handelingen slechts gespreid over de verkoop van een zeer beperkt aantal goederen. Bij grotere orders zijn de kosten over veel grotere hoeveelheden gespreid. Het maakt bijvoorbeeld verschil of een vrachtwagen 26 pallets met goederen aan een bepaalde winkel moet leveren of maar twee pallets. De kosten voor de vrachtwagen blijven gelijk, maar het aantal goederen is in het tweede geval een stuk kleiner. Bij kleine orders kan de relatieve hoogte van deze 'vaste orderkosten' zo hoog worden dat kleine orders voor een leverancier verliesgevend zijn. Daarom is het voor een bedrijf belangrijk om de logistieke kosten goed te beheersen en, waar mogelijk, de kosten te verminderen. Dit kan door aandacht te besteden aan de interne logistieke kosten, zoals het voorraadbeheer, en procedures waardoor de orderverwerking wordt versneld en administratieve kosten worden beperkt. Een andere manier om de logistieke kosten te verminderen, is ketenlogistieke samenwerking.



6.3.4 Serviceverlening tijdens klantenorderstromen

Klanten vinden het prettig om een goede service te ontvangen van hun leveranciers. Voor bedrijven is het dus belangrijk zo veel mogelijk service aan de klanten te verlenen. Je kunt deze service, op basis van het moment in het verkoopproces, uitsplitsen naar drie vormen van serviceverlening:

- **pre-transactieservice**, de service vóór de verkoop
- **transactieservice**, de service tijdens de verkoop.
- **post-transactieservice**, de service na de verkoop.



vormen van serviceverlening

Voor een optimale serviceverlening moet je de drie vormen van serviceverlening op elkaar afstemmen. Daarbij moet steeds aandacht zijn voor een soepel verloop van de goederenstroom. Per servicegebied kun je hierna zien welke activiteiten ertoe behoren.

Pre-transactieservice

Bij de pre-transactieservice kun je een aantal activiteiten onderscheiden. Een belangrijke pre-transactie is informatievoorziening. Het bedrijf moet zichzelf en het assortiment verkopen. Dit kan het doen door bijvoorbeeld reclame, sponsoring en advertenties. Het bedrijf moet aan klanten duidelijk maken wat het assortiment is. Dit kan onder andere met behulp van de website, catalogi, mailings, prospectussen, beursdeelnames en open dagen.

De leveringsvoorwaarden behoren ook tot de pre-transactieactiviteiten. Voor de klanten is het belangrijk te weten welke leveringsvoorwaarden het bedrijf heeft en hoe het daarmee omgaat in onderhandelingsituaties. Daarnaast zijn flexibiliteit en de organisatiestructuur belangrijke punten voor hen. Klanten willen graag duidelijkheid over de mate van flexibiliteit van de leverancier. Hoe kan het bedrijf op onverwachte vragen en ontwikkelingen inspelen? Bij de organisatiestructuur is de klantvriendelijkheid van het bedrijf een belangrijk gegeven. Kan een klant gemakkelijk en snel contact krijgen met het bedrijf of lopen contacten moeizaam? Bedenk maar hoe vervelend het is om eerst vijf keer te worden doorverbonden, voordat je uiteindelijk de juiste persoon aan de telefoon hebt.



Transactieservice

Serviceverlening houdt niet op nadat de klant zijn order heeft geplaatst. Ook in de periode tussen het bestellen en het verwerken van de facturen kan een bedrijf service aan de klanten verlenen. Het is voor de klant bijvoorbeeld belangrijk te weten wat de status van zijn order is. Natuurlijk wil de klant ook graag dat de gemaakte afspraken worden nagekomen en dat de juiste goederen op tijd worden geleverd.

De service tijdens de transactie kan zich richten op het verschaffen van informatie over:

- leveringsbetrouwbaarheid
In hoeverre komt het bedrijf gemaakte afspraken na?
- orderverwerking
Houdt het bedrijf klanten op de hoogte van de fase waarin de order zich bevindt en de compleetheid van levering?
- alternatieven bij manco's
Stelt het bedrijf de klant een vervangend product voor als een product niet leverbaar is?
- producten
In hoeverre draagt het bedrijf tijdens de verkoop specifieke informatie over het product over?
- facturering.
Hoe verwerkt het bedrijf de factuur?

Post-transactieservice

Bij post-transactieservice kun je denken aan:

- omgaan met klachten
- omgaan met emballage
- mate van betrokkenheid bij de klant.

Bij post-transactieservice kan het initiatief uitgaan van de klant of van de leverancier. In het eerste geval gaat het meestal om een klacht of een vraag aan de leverancier. De leverancier kan ook het initiatief nemen. In dat geval benadert de leverancier de klant met de vraag of de geleverde producten naar wens zijn en of er misschien nog extra onderdelen of hulpmiddelen nodig zijn.

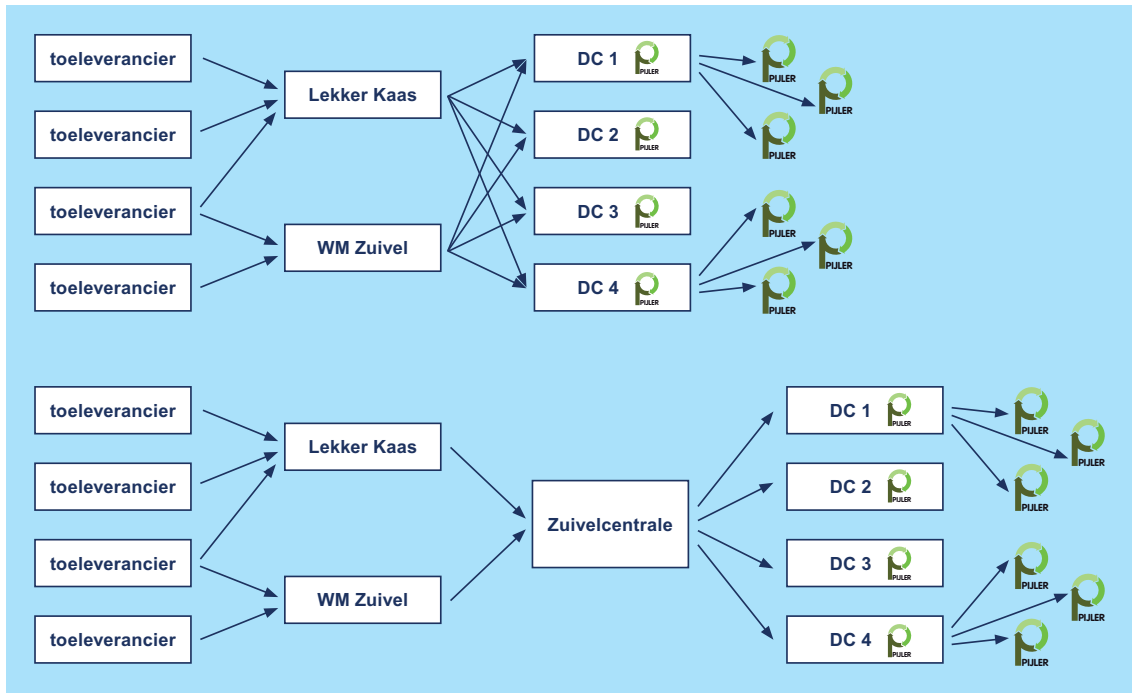
6.3.5 Ketenlogistieke samenwerking

Flexibiliteit wordt steeds belangrijker voor bedrijven. Deze flexibiliteit brengt echter extra kosten met zich mee. Mede om de kosten zo veel mogelijk te beperken, is er een ontwikkeling gaande binnen de logistiek: de ketenlogistieke samenwerking.

Ketenlogistieke samenwerking is het op elkaar afstemmen van logistieke activiteiten tussen de afzonderlijke schakels van een keten. Bij een keten moet je dan denken aan alle schakels van producent tot consument. Een groothandel kan door samenwerking met de producent een betere afstemming bij de bevoorrading bereiken. Je noemt ketenlogistieke samenwerking ook wel **ketenintegratie**.

Het belangrijkste doel van ketenlogistieke samenwerking is het verlagen van de kosten. Dit kan een bedrijf bereiken door samen met de aangrenzende schakels in de keten te onderzoeken hoe logistieke processen en informatiestromen beter op elkaar kunnen aansluiten en welke mogelijkheden er zijn om overbodige handelingen te voorkomen.





ketenlogistieke samenwerking leidt tot efficiëntie.

Ketenintegratie kan op verschillende terreinen plaatsvinden. Je kunt vier vormen van ketenintegratie onderscheiden:

- fysieke integratie
- informatie-integratie
- integratie op besturingsniveau
- integratie op organisatorisch niveau.

Fysieke integratie

Fysieke integratie is integratie binnen de goederenstroom. Het doel van fysieke integratie is het verlagen van de totale handlingskosten. Zij richt zich op het vergroten van de efficiëntie bij de verwerking van de fysieke goederenstroom. Zo kan in de logistieke keten bijvoorbeeld het aantal verschillende soorten pallets dat wordt gebruikt, worden beperkt. Een ander voorbeeld is de zuivelrolcontainer. Deze wordt vanaf de fabriek tot in het hart van de supermarkt gebruikt. De zuivelpakken hoeven dan niet telkens te worden overgeladen.

Informatie-integratie

Bij **informatie-integratie** wordt de uitwisseling van informatie tussen de verschillende ketens gestroomlijnd. EDI (Electronic Data Interchange) is voor informatie-integratie een belangrijk hulpmiddel. Bij het gebruik van EDI zijn de computers van leveranciers en klanten met elkaar verbonden, waardoor een snelle informatiestroom mogelijk is. Op het moment dat een bedrijf een product verkoopt, wordt dat geregistreerd in de computer. Op basis van deze gegevens kan het bedrijf besluiten dit product opnieuw te bestellen. Doordat de computer van het bedrijf in verbinding staat met de computer van de leverancier, kan dat heel snel gebeuren. Dit spaart veel tijd die het bedrijf anders aan de administratie zou moeten besteden. In een verdere uitwerking van dit systeem is de computer van het bedrijf zo geprogrammeerd dat de computer zelf een bestelling afgeeft aan de leverancier wanneer een bepaald voorraadniveau bereikt is.



Door middel van internet is interactieve informatieoverdracht via een communicatienetwerk mogelijk. Dit verhoogt de communicatiesnelheid en verlaagt de kosten.

Integratie op besturingsniveau

Bij **integratie op besturingsniveau** maakt een bedrijf systematisch gebruik van sturingsinformatie uit andere schakels binnen de keten. Een fabrikant krijgt bijvoorbeeld van een grootwinkelbedrijf de gegevens over de voorraadhoogte van zijn producten. Als blijkt dat het voorraadpeil van een bepaald product laag is, kan de fabrikant besluiten dit product extra te produceren.

De fabrikant kan het productieproces dus aansturen op basis van de voorraad- en verkoopgegevens van zijn klanten. Het doel van deze vorm van integratie is de mogelijkheid om effectiever en sneller in te spelen op marktontwikkelingen. Naast kostenbeheersing geeft integratie op besturingsniveau kansen om sneller in te spelen op de vraag van de klant, wat leidt tot een verbetering van het customerservicebeleid.

Organisatorische integratie

Bij **organisatorische integratie** wordt door een andere partij in de keten een gedeelte van de aansturende activiteiten overgenomen, bijvoorbeeld een logistieke planningstaak. Voorbeelden van organisatorische integratie zijn:

- leverancier die de bevoorrading van een gedeelte van het assortiment aan een toeleverancier uitbesteedt en op basis van de voorraad en het verwachte verbruik beslist wanneer en hoeveel hij aanvult
- fabrikanten die de assemblage uitbesteden aan een logistieke dienstverlener.

Door integratie op de vier besproken terreinen zijn bedrijven beter in staat om snel in te spelen op ontwikkelingen in de markt. Bovendien kunnen bedrijven de kosten door integratie vaak beperken. De vier vormen van integratie zijn afzonderlijk behandeld, maar in de praktijk zal vaak een combinatie van meerdere vormen van integratie voorkomen.

6.4 Prestatie-indicatoren

In een bedrijf is er altijd een spanningsveld tussen de wensen van de klanten en het beheersen van de kosten. Dit hoort bij het customerservicebeleid. Je kunt dit beleid uitdrukken in een norm die je wilt bereiken. Deze norm geef je vaak aan met een percentage.

De gestelde normen vragen om een prestatie. De prestatie kan zijn dat je wilt dat een levering altijd binnen 36 uur plaatsvindt (leadtime is maximaal 36 uur). Deze normen noem je daarom prestatie-indicatoren. Een kritische prestatie-indicator of **key performance indicator (kpi)** is een kengetal dat je gebruikt om te meten of een bepaald doel is bereikt.

vb

Johan loopt door een gang van het magazijn en constateert dat deze bijna vol is. Hij vraagt zich af of dit een probleem is. Hij kijkt op het planbord en ziet dat de gang halfvol had moeten zijn. Hij heeft dus inderdaad een probleem.





Voor de klant is een prestatienorm een goede aanwijzing wat hij van het bedrijf kan verwachten. Als de norm is dat goederen binnen 36 uur worden geleverd, weet de klant dat hij bestelde goederen inderdaad binnen 36 uur kan verwachten. Voor de werknemers van het bedrijf is deze norm ook duidelijk. Zij moeten bijdragen aan het bereiken van de norm. Een medewerker van de administratie kan een bestelling dus niet eerst een paar dagen laten liggen.

6.4.1 Kpi als meetinstrument

Prestatie-indicatoren zijn voor het bedrijf een meetinstrument. Het bedrijf meet of de geformuleerde doelstellingen zijn bereikt. Het kan de uitkomsten gebruiken om te onderzoeken of en waar bijstellingen in het logistieke proces nodig zijn.

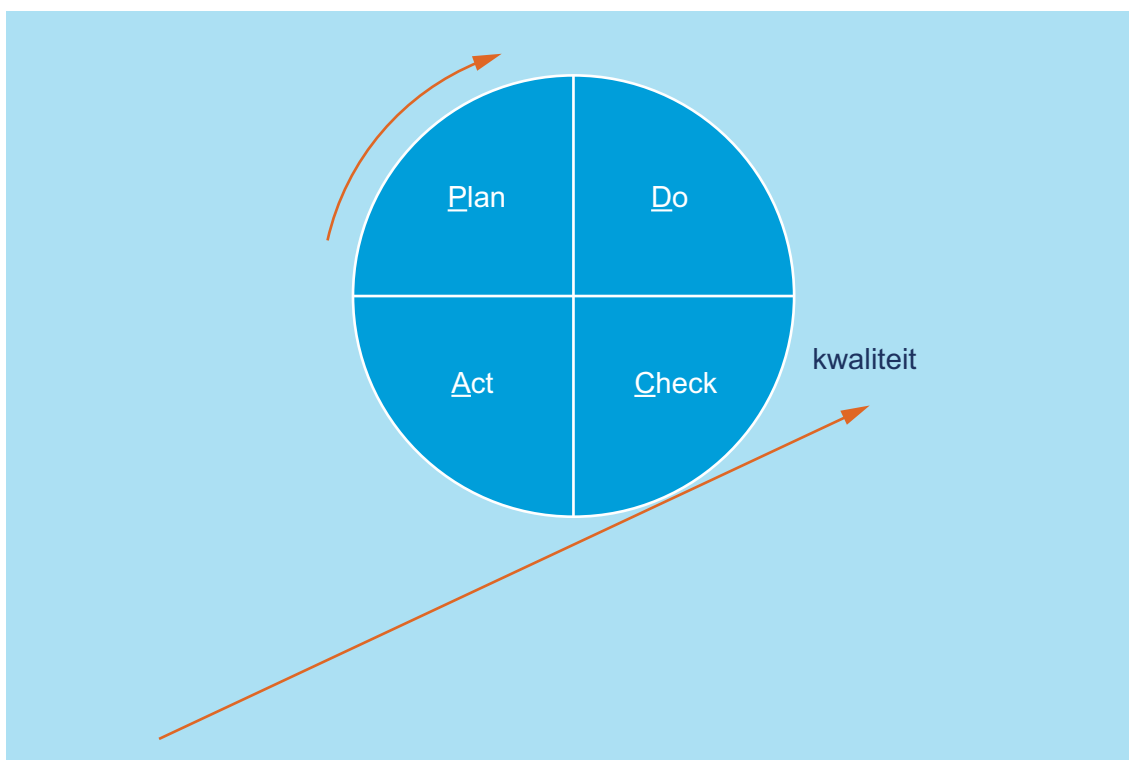
vb

In het bedrijf van Johan is een van de doelstellingen dat 95 procent van de bestelde goederen direct uit voorraad leverbaar moet zijn. Het bedrijf krijgt echter klachten van klanten dat ze regelmatig te maken hebben met naleveringen. Uit onderzoek blijkt dat de klanten gelijk hebben. Er is in een bepaalde periode slechts 79 procent van de goederen direct uit voorraad geleverd. Het logistieke proces moet bijgesteld worden. Dat betekent dat Johan het logistieke proces moet onderzoeken. Hij moet op de volgende vragen een antwoord vinden:

- Klopt de administratieve voorraad wel met de werkelijke voorraad?
- Waar loopt het logistieke proces niet naar wens, en wat zijn hiervan de oorzaken?
- Is het geconstateerde probleem structureel of incidenteel?

Het bedrijf stelt de problemen en oorzaken vast door middel van controles. Vervolgens bepaalt het welke maatregelen het moet nemen om de gestelde norm te bereiken en voert het die maatregelen door. Het stelt vast wie, wat, wanneer moet doen om de gewenste verandering te bereiken. Dit proces van controleren, bijsturen, opnieuw plannen en uitvoeren is vastgelegd in een model. Het model om processen te beheersen met als doel een doorgaande kwaliteitsverbetering staat ook wel bekend als de **kwaliteitscirkel van Deming** of **Plan-Do-Check-Act-cyclus (PDCA-cyclus)**. Het moet een steeds terugkerend proces zijn. De volgende figuur geeft een overzicht van dit continue proces.





Deming-cirkel

Elk bedrijf heeft een strategie die het in de praktijk wil brengen. Deze strategie ligt vast in langetermijndoelen. Deze langetermijndoelen zijn vaak te abstract. Voor het bereiken van deze doelen zijn kortetermijndoelen vastgesteld. Vanuit deze doelen worden de operationele doelstellingen bepaald. Bij de operationele doelstellingen zoekt het bedrijf passende kpi's. Een kpi moet altijd voldoen aan het SMART-principe: hij moet specifiek, meetbaar, acceptabel, realiseerbaar en tijdsgebonden zijn.

vb

Het strategische doel van groothandelsbedrijf ELECTRO is om de snelste groei in zijn branche te bereiken. De belangrijkste prestatie-indicator hiervoor is de meting van de jaarlijkse opbrengstgroei. SMART geformuleerd ziet de kpi er zo uit: elk jaar is de omzet met twee procent ten opzichte van het vorige jaar toegenomen.

Kpi's verstrekken dus belangrijke informatie aan de organisatie. Met deze informatie kun je de ontwikkeling van het bedrijf als geheel volgen, in vergelijking met het verleden en in vergelijking met de concurrentie.

Daarnaast kun je door kpi's ontdekken waar zich (mogelijke) problemen voordoen in het logistieke proces.

6.4.2 Goederenstromen

Aan goederenstromen kun je veel meten. Zo kun je van orderpickers meten hoeveel colli per uur ze picken. Als het aantal colli per uur minder blijkt te zijn dan volgens plan, dreigen er allerlei vertragingen. Aan processen in de goederenstroom kun je prestaties toekennen. Aan de hand van metingen kun je een indruk krijgen van de verrichte prestatie. Door gebruik te maken van kpi's meet je of je de vastgestelde organisatiedoelen bereikt.

Als je eenmaal prestatie-indicatoren hebt geformuleerd, kun je opstoppen in het



logistieke proces signaleren en eventueel voorkomen. Een ander woord voor opstopping is **stagnatie**.

6.4.3 Met kpi's werken

Werken met kpi's houdt in dat je:

- prestatie-indicatoren bepaalt
- normen voor deze prestatie-indicatoren vaststelt
- de prestatie tijdens de uitvoering meet
- de uitvoering met de norm vergelijkt
- de oorzaak analyseert als er een groot verschil is.

vb

Silvo Fashion gebruikt verschillende kpi's voor het logistieke proces. Een van de kpi's is de inslagtijd per pallet. De norm voor deze kpi is zestig seconden per pallet. Dit betekent dat één medewerker per uur gemiddeld zestig pallets in de opslaglocatie kan brengen. Silvo Fashion meet van elke pallet de inslagtijd. De medewerkers scannen elke pallet eerst voordat ze deze naar de opslaglocatie brengen. Ze scannen de pallets opnieuw als ze deze in de opslaglocatie hebben geplaatst. Henry vergelijkt de geregistreerde inslagtijden wekelijks met de norm. De laatste weken blijkt dat de normtijd voor een van de productgroepen regelmatig niet wordt gehaald. Henry heeft daardoor al enkele keren een extra oproepkracht moeten inzetten. Uit onderzoek blijkt al snel dat de pallets van een van de leveranciers van de productgroep ongesaald binnenkomen. De medewerkere moeten deze pallets eerst sealen voordat ze deze naar de juiste locatie kunnen brengen. Dat kost extra tijd. Henry neemt contact op met de leverancier om hem erop te wijzen dat pallets altijd geseald moeten worden aangeleverd, zoals afgesproken.

Wanneer je eventuele (dreigende) stagnaties hebt opgespoord, kun je maatregelen nemen om ze te voorkomen of te beperken.

tip

- Houd het eenvoudig.
- Neem voor de hand liggende indicatoren.
- Kies in het begin slechts twee of drie indicatoren.
- Wees realistisch met doelen.
- Gebruik beïnvloedbare kengetallen.
- Overleg met alle partijen.
- Zorg dat zowel management als medewerkers definities opstellen.
- Stem alles af op alle niveaus.
- Stel de normen vast op het vorige jaar.
- Houd de vraag van de klant in de gaten.
- Pas de indicatoren aan als er veranderingen plaatsvinden.
- Blijf continu: plannen, uitvoeren, controleren en bijstellen, oftewel plan, do, check, act.



6.5 Prestatiemeting op verschillende niveaus

Met prestatie-indicatoren kun je verschillende aspecten van het logistieke proces meten. Er zijn verschillende indicatoren, die het volgende meten:

- de effectiviteit van activiteiten
Wordt het gewenste resultaat bereikt?
- de efficiëntie van activiteiten
Wordt het gewenste resultaat zo snel/goedkoop/optimaal mogelijk bereikt?
- het proces.
Hoe wordt het resultaat bereikt?

Een bedrijf krijgt goederen geleverd, slaat ze op, verzamelt ze en levert de orders aan de klanten. Bij alle onderdelen van het logistieke proces kun je de prestaties meten.

Je kunt dat doen op vier niveaus:

- van schakel tot schakel
- per functie of afdeling binnen de schakel
- per deelfunctie
- per activiteit.

6.5.1 Prestatiemeting van schakel tot schakel

De prestatiemeting kan bij het binnenkomende proces beginnen. Je kunt bijvoorbeeld de prestaties van de leverancier meten, maar ook je eigen prestaties. Voor de leveringen van de leveranciers gebruik je ook wel de term **input**. Leveringen aan de klant noem je **output**. Alle schakels die daartussen zitten, kun je onderwerpen aan een prestatiemeting.

De prestatie-indicatoren voor de leverancier kunnen dezelfde zijn als de prestatie-indicatoren om de leveringen aan de klant te meten.

Voorbeelden van prestatie-indicatoren zijn:

- volledigheid leveringen
- correct afgeleverde regels
- tijdigheid leveringen
- backordertijd: gemiddelde levertijdoverschrijding bij backorders en te late orders
- maximum acceptabele gemiddelde levertijdoverschrijding.

6.5.2 Prestatiemeting per functie of afdeling

Voor alle activiteiten binnen het bedrijf kun je prestatie-indicatoren ontwikkelen. Bij de prestatiemeting per functie binnen de schakel ga je het functioneren van afdelingen binnen het bedrijf na. Je onderzoekt met deze prestatie-indicatoren bijvoorbeeld hoe de afdeling Inkoop functioneert ten opzichte van de andere afdelingen. Je kunt per logistieke afdeling prestatie-indicatoren benoemen. Het gaat hierbij om een goede afstemming van de afdeling met de andere afdelingen. Het nakomen van afspraken is daarvan een onderdeel. Een ander aspect is de bezettingsgraad van een afdeling. Is het aantal werknemers goed afgestemd op de hoeveelheid werk?



6.5.3 Prestatiemeting per deelfunctie

Per afdeling kun je een aantal deelfuncties onderscheiden. Bij de fysieke distributie zijn dit over het algemeen het voorraadbeheer, de magazijnfunctie en het transport. Bij prestatiemeting op dit niveau gaat het om de vraag hoe het subsysteem functioneert binnen een bepaalde schakel in het bedrijf. Bijvoorbeeld hoe voorraadbeheer functioneert binnen de fysieke distributie. Gebeurt dit efficiënt? Sluit voorraadbeheer goed aan bij de andere functies?

6.5.4 Prestatiemeting per activiteit

De prestatiemeting per activiteit is de meest gedetailleerde meting. Op dit niveau meet je het functioneren van iedere activiteit binnen een afdeling. Hierna vind je een overzicht van een aantal mogelijke prestatie-indicatoren voor de magazijnfuncties en het transport.

Ontvangst

Prestatie-indicatoren die je bij de ontvangst kunt toepassen, zijn:

- realiseren van het aankomstmoment van de vrachtauto
- aantal vrachtauto's dat op een dag ontvangen wordt
- aantal colli dat gelost moet worden
- bezetting van de losvloer.

Realiseren van het aankomstmoment van de vrachtauto

Wanneer je gebruikmaakt van het aankomstmoment van de vrachtauto als prestatie-indicator, vergelijk je het tijdstip waarop een bepaalde auto aankomt met het tijdstip waarop deze had moeten aankomen.

Aantal vrachtauto's dat op een dag ontvangen wordt

Je duidt het aantal vrachtauto's ook wel aan als het aantal aankomsten of ontvangsten. Dit aantal geeft een algemene indruk van de totale hoeveelheid te lossen goederen en de ruimtebehoefte op de losvloer. Als blijkt dat de behoefte aan ruimte groter is dan de werkelijk beschikbare ruimte, dreigt er een probleem. Dan kun je bepaalde vrachtauto's niet meer lossen.

Aantal colli dat gelost moet worden

Ook het aantal colli dat gelost moet worden, kun je als prestatie-indicator gebruiken. Wanneer op een gegeven moment blijkt dat er minder colli zijn gelost dan was gepland, treedt er stagnatie op.

Bezetting van de losvloer

De bezetting van de losvloer is zowel in ruimte als in tijd uit te drukken en te meten. Er is sprake van stagnatie wanneer een groter deel van de losruimte bezet is of wanneer de losruimte langer bezet is dan voorzien was.





Opslag

Prestatie-indicatoren die bij de opslag kunnen worden toegepast, zijn:

- benutting van de opslagcapaciteit
- opslagtijd
- voorraadbetrouwbaarheid
- locatiebetrouwbaarheid.

Benutting van de opslagcapaciteit

De opslagcapaciteit is zowel absoluut (bijvoorbeeld: 3.500 palletposities) als procentueel (bijvoorbeeld: tachtig procent van de opslagcapaciteit) uit te drukken. Je kunt de bezetting van de opslaglocaties visueel waarnemen tijdens een inspectieronde. Ook het geautomatiseerde opslagsysteem kan informatie geven over de benutting van de opslagcapaciteit. Wanneer het systeem aangeeft dat de gangen vollopen, stel je je meestal ter plekke op de hoogte van de werkelijke situatie.

Opslagtijd

Met de **opslagtijd** wordt de (gemiddelde) tijd dat goederen in opslag zijn, bedoeld. Je kunt de opslagtijd bepalen van zowel afzonderlijke goederen als van complete productgroepen. Hierbij leg je vast op welk tijdstip een product in de opslag is gekomen en op welk tijdstip het door het orderverzamenen uit de opslag gaat. Een warehousemanagementsysteem is dan onmisbaar. Wanneer je dit handmatig zou doen, schiet je je doel voorbij.

Een bedrijf hanteert voor de verschillende productgroepen normen voor de opslagtijd. Als een norm wordt overschreden, kan er sprake zijn van een stagnatie. Wat kunnen de oorzaken zijn van een oplopende opslagtijd? Voor een complete productgroep kan het zijn dat de verkoop behoorlijk is teruggelopen. Als de lange opslagtijd slechts om enkele artikelen gaat, kan de reden zijn dat de opslag- en verzamelmethode niet correct is uitgevoerd; dat bijvoorbeeld niet first-in-first-out (FIFO), maar last-in-first-out (LIFO) is toegepast. Bepaalde artikelen blijven in dit geval onbedoeld achter in het vak of op de pallet en dreigen nooit meer daarvandaan te komen.

Voorraadbetrouwbaarheid

Voorraadbetrouwbaarheid is de mate waarin verschillen tussen de werkelijke en de administratieve voorraad voorkomen. Wanneer de voorraadbetrouwbaarheid laag is, wil dat zeggen dat er vaak verschillen voorkomen tussen de werkelijke voorraad en de in het opslagsysteem bekende voorraad.

Locatiebetrouwbaarheid

De **locatiebetrouwbaarheid** is de mate waarin goederen staan op de locaties waar ze volgens het systeem moeten staan. Je kunt de locatiebetrouwbaarheid meten door met een uitgeprint locatieoverzicht het magazijn in te gaan. Per locatie controleer je dan of daar de goederen staan die het locatieoverzicht aangeeft. Naarmate de waardedichtheid van goederen hoger is, is controle van meer belang.





Orderproductie

Ook voor de orderproductie bestaan verschillende prestatie-indicatoren:

- aantal orders
- aantal orderregels of colli
- aantal colli per orderpicker per uur.

Aantal orders

Een prestatie-indicator van 95 betekent bijvoorbeeld dat er gemiddeld 95 orders per dag gepickt moeten worden. Het aantal orders zegt iets over de werkzaamheden die je kunt verwachten. Als het aantal te picken orders op een bepaalde dag erg groot is, heeft dat gevolgen voor de drukte in het magazijn.

Aantal orderregels of colli

Vooral als orders qua grootte en samenstelling sterk verschillen, kun je de te leveren prestatie beter in orderregels uitdrukken. Het aantal orderregels geeft, net als het aantal orders, een indicatie voor de werkzaamheden die je kunt verwachten. Door een norm te stellen voor het aantal orderregels of colli dat binnen een bepaalde tijd moet worden verwerkt, kun je de geleverde prestaties meten.

Aantal colli per orderpicker per uur

Het aantal colli per orderpicker per uur wordt vaak uitgedrukt als 'colli/manuur'. Dit is een indicator die iets zegt over de productiviteit van een orderpicker. Als je voor een bepaalde ochtend tachtig colli per manuur verwacht, maar in werkelijkheid blijkt het aantal colli per manuur honderd te zijn, is de orderproductie dus veel eerder klaar dan verwacht.

Transport

Prestatie-indicatoren voor het transport zijn:

- aantal orders
- aantal orderregels of colli
- gemiddeld aantal kilometers per klant of order.

Aantal orders

Het aantal orders wordt bij het transport vaak als prestatie-indicator toegepast. Een bepaald aantal orders (bijvoorbeeld honderd per week) wordt dan als norm gehanteerd voor het leveren van prestaties. Het aantal orders zegt bovendien iets over de hoeveelheid werk die nodig is voor het verzendklaar maken van de goederen en het laden van de vrachtauto's. Ook is eruit af te leiden hoeveel vloerruimte noodzakelijk is.

Aantal orderregels of colli

Zoals eerder is aangegeven, is het bij grote verschillen in de orderomvang verstandiger om het aantal orderregels of colli als indicatoren te gebruiken in plaats van het aantal orders.

Gemiddeld aantal kilometers per klant of order

Specifiek voor de uitgaande goederenstroom bestaan er indicatoren die tonen welke vervoersprestaties er geleverd moeten worden per order, collo, auto enzovoort.





6.5.5 Manieren van meten

Zoals je ziet, kun je logistieke activiteiten met een groot aantal prestatie-indicatoren meten. Het is echter belangrijk om bij het vaststellen van de prestatie-indicatoren te bepalen wat het doel van de meting is. Bovendien is het wenselijk om het aantal prestatie-indicatoren beperkt te houden. Meten mag geen doel op zich zijn.

Voor de diverse processen van de fysieke distributie worden plannen gemaakt. In die plannen wordt onder meer aangegeven welke prestaties op bepaalde dagen bereikt moeten worden binnen de diverse processen. Tijdens de uitvoering van de processen worden de werkelijke prestaties gemeten en vergeleken met de gewenste prestaties. Als er een verschil is tussen de werkelijke en de gewenste prestatie, dreigt een stagnatie. Dan is het nodig een onderzoek te starten naar de oorzaken van de stagnatie.

Globaal zijn er twee manieren voor het meten van prestatie-indicatoren:

- continue meting
- periodieke meting.

Continue meting

Door middel van geautomatiseerde metingen wordt de goederenstroom constant gevolgd. Veranderingen in de stroom worden meteen gesignaleerd. Je kunt bij deze manier van meten op elk moment alle gegevens over de goederenstroom te weten komen. Je kunt bijvoorbeeld meten in welk stadium een order zich bevindt, hoeveel werk er wordt uitgevoerd enzovoort.

Periodieke meting

Bij deze manier van meten worden de prestatie-indicatoren van de goederenstroom regelmatig, bijvoorbeeld wekelijks of maandelijks, gemeten. Aan de hand van bijvoorbeeld lijsten en tabellen met gegevens over de prestatie-indicatoren kunnen de prestaties periodiek worden weergegeven. Zo kun je bijvoorbeeld meten hoeveel orders er in een bepaalde periode zijn verwerkt, hoeveel producten er per week, per maand of per jaar worden verkocht enzovoort.

6.5.6 Voorbeelden van prestatie-indicatoren

Uit het voorgaande is duidelijk geworden dat er een groot aantal verschillende prestatie-indicatoren bestaat. Veelgebruikte prestatie-indicatoren zijn:

- leveringsbetrouwbaarheid
- servicegraad
- gemiddelde voorraad per artikel
- bezettingsgraad
- benuttingsgraad
- leadtime
- doorlooptijd.

Leveringsbetrouwbaarheid

De leveringsbetrouwbaarheid is voor de meeste bedrijven de belangrijkste prestatie-indicator. **Leveringsbetrouwbaarheid** is de mate waarin de klant erop kan vertrouwen dat de leverancier het juiste aantal van het juiste product, op de juiste tijd, in de juiste kwaliteit, in de juiste verpakking en voorzien van de juiste documenten zal leveren.





Klanten beoordelen het bedrijf op deze prestatie. Als een bedrijf regelmatig onbetrouwbaar levert, kan dat voor klanten een reden zijn om een andere leverancier te gaan zoeken. Behalve op tijd moet de order ook compleet, netjes, geconditioneerd (indien nodig) en foutloos worden geleverd. Voor goederen die een bedrijf nalevert, moet het zich aan de vastgestelde backordertijd houden.

Het juiste tijdstip van levering is belangrijk, omdat de volgende schakel van de goederenstroom afhankelijk is van de geleverde goederen. Daarom spreek je bij orders ook nadrukkelijk een tijdstip af waarop de goederen geleverd zullen worden. Dit tijdstip van levering heeft vaak een bepaalde marge. Deze marge kan een hele dag zijn, maar kan ook een dagdeel omvatten. De leveringsbetrouwbaarheid is ook een maatstaf voor de interne processen. In dat geval meet je de betrouwbaarheid van levering van de ene afdeling aan de andere. Je meet dan bijvoorbeeld of de orderverzamelaars de verzamelde orders op de afgesproken tijd afleveren bij de expeditieafdeling.

Je drukt de leveringsbetrouwbaarheid uit in een percentage. De berekening gebeurt op de volgende manier:

Leveringsbetrouwbaarheid =

$$\frac{\text{aantal op tijd geleverde orders}}{\text{aantal orders}} \times 100$$

Servicegraad

De **servicegraad** is de mate waarin aan de vraag van de klanten kan worden voldaan. Voor een klant is het ook belangrijk dat de ontvangen order foutloos en compleet is. Compleetheit van de order en orderaccuratesse zijn indicatoren die inzicht hierin geven.

Voor het meten van de compleetheit van een order kun je de orderservicegraad gebruiken als indicator. De **orderservicegraad** is het percentage orders dat compleet is uitgeleverd. Hiermee bekijk je hoeveel van de bestelde orders compleet is uitgeleverd. Je berekent de orderservicegraad op de volgende manier:

Orderservicegraad =

$$\frac{\text{aantal compleet uitgeleverde orders}}{\text{totaal aantal bestelde orders}} \times 100$$

Je moet orders zonder fouten bij de klant afleveren. Met de indicator orderaccuratesse meet je dit. De **orderaccuratesse** is het percentage van het totale aantal uitgeleverde orders dat foutloos is uitgeleverd. De orderaccuratesse geeft dus de mate van zorgvuldigheid van de leveringen aan. Als er bij leveringen fouten worden geconstateerd, is het belangrijk na te gaan welk soort fouten het betreft en waardoor ze veroorzaakt zijn. Zo kun je deze fouten in de toekomst misschien voorkomen.





Je berekent de orderaccuratesse op de volgende manier:

Orderaccuratesse =

$$\frac{\text{aantal uitgeleverde foutloze orders}}{\text{totaal aantal uitgeleverde orders}} \times 100$$

Het kan voorkomen dat orders incompleet of met fouten worden geleverd. Daar moet een bedrijf goed mee omgaan. Wanneer een bedrijf de foutieve order snel herstelt of niet-geleverde goederen snel nalevert, zal dit door de klanten gezien worden als service. Er is dan sprake van een **backorder** of **naleveringsorder**, een gedeelte van een order dat later wordt geleverd omdat goederen niet in voorraad zijn. Van het totale aantal backorders kun je bijhouden hoe lang het duurt voordat de order compleet is uitgeleverd. Naleveren van manco's en het herstellen van fouten kosten veel geld. Vandaar dat het erg belangrijk is om dit te voorkomen.

Gemiddelde voorraad per artikel

Een bedrijf wil de orders van klanten zo snel mogelijk leveren. Daarvoor is noodzakelijk dat het bedrijf van alle goederen een voorraad aanhoudt. Het bedrijf zal die voorraad zo laag mogelijk proberen te houden. Het aanhouden van voorraad brengt namelijk kosten met zich mee. Door de grootte van de voorraad zo veel mogelijk te beperken, kan het ook de kosten beperken. Aan de andere kant spelen de wensen van de klant ook een belangrijke rol. Een bedrijf moet dus een evenwicht vinden tussen de kosten en de wensen van de klant. Een bedrijf zal daarom de voorraad dermate laag proberen te houden dat het nog net aan de wensen van de klant kan voldoen. Een kostenbesparing is mogelijk als het bedrijf uit de voorraad van zijn leverancier kan putten zonder dat het afleveringsmoment bij de klant in gevaar komt.

Bezettingsgraad

De **bezettingsgraad** is de verhouding tussen de te verrichten werkzaamheden (werkelijke productie) en de mensen en middelen die de werkzaamheden moeten uitvoeren (de maximale productiecapaciteit). Je drukt de bezettingsgraad meestal uit in procenten.

Een bedrijf zal ernaar streven om de bezettingsgraad zo gunstig mogelijk te houden. Dit kan het in de eerste plaats doen door de verschillende middelen goed op elkaar af te stemmen. Een bedrijf kan bijvoorbeeld wel vijf vorkheftrucks voor het magazijn hebben, maar als het maar drie werknemers heeft die ze kunnen besturen, zijn de middelen niet goed op elkaar afgestemd. Er is sprake van overcapaciteit, omdat er meer vorkheftrucks aanwezig zijn dan voor de productie nodig is. Het bedrijf kan deze overcapaciteit vermijden. Het beschikken over meer bedrijfsmiddelen dan noodzakelijk is voor de productie noem je **irrationele overcapaciteit**. Daarnaast is het natuurlijk belangrijk dat de productiecapaciteit is afgestemd op de hoeveelheid werk.





Benuttingsgraad

De **benuttingsgraad** is een indicator die inzicht geeft in het gebruik van de aanwezige capaciteit. Als een orderpicker slechts de helft van de tijd bezig is met orderpicken en de rest van de tijd niets te doen heeft, wordt hij slechts voor vijftig procent benut. De benuttingsgraad is dan slechts vijftig procent. Misschien kan hij vervangen worden door een parttimer. Omdat de termen bezettingsgraad en benuttingsgraad wat inhoud betreft dicht bij elkaar liggen, worden ze in de praktijk vaak door elkaar gebruikt.

Leadtime

De **leadtime** is de tijd tussen het moment dat de klant goederen bestelt en het moment dat deze worden geleverd. De klanten willen de goederen zo snel mogelijk ontvangen nadat ze ze besteld hebben. De prestatie van het bedrijf is dus hoger wanneer de leadtime korter is.

Doorlooptijd en omzetsnelheid

De **doorlooptijd** is de tijd tussen de binnenkomst van goederen in het bedrijf en de levering door het bedrijf aan de klant. De doorlooptijd is dus de leadtime plus de tijd dat de goederen op voorraad aanwezig zijn geweest. Als de leadtime vijf dagen is en de goederen daarvoor al tien dagen in het magazijn lagen opgeslagen, is de doorlooptijd vijftien dagen.

Een bedrijf zal de doorlooptijd, net als de leadtime, zo kort mogelijk proberen te houden. De **omzetsnelheid** is het aantal keren dat de gemiddelde voorraad van een artikel in een bepaalde periode wordt verkocht. Hij geeft aan hoeveel artikelen verkocht zijn, gemeten in een bepaalde periode, zonder rekening te houden met de doorlooptijd.

6.6 JIT-filosofie

Bij customerservice draait het om het vinden van een goede balans tussen de service van een bedrijf en de daaraan verbonden kosten. De klanten van een bedrijf stellen steeds hogere eisen. Om aan de vraag van klanten tegemoet te kunnen komen, moet een bedrijf zichzelf blijven verbeteren. Een goede methode hiervoor is het werken volgens de uit Japan afkomstige JIT-filosofie (Just In Time). In de **JIT-filosofie** draait het om het voorkomen van verspillingen van materiaal, machines en mankracht. Een bedrijf moet blijven streven naar een hogere flexibiliteit, een hogere kwaliteit en lagere kosten. Dit kan worden bereikt door:

- korte doorlooptijden en leadtimes
- lage voorraden
- foutloos werken.



vb

Een fabrikant van tabaksartikelen gebruikt rolpallets voor de opslag van goederen. De toepassing maakt deel uit van lean manufacturing. De rolpallet met een grondvlak van 1.2 x 0,8 m wordt onder meer ingezet als Kanban die wordt gebruikt om de voorraden aan te vullen op basis van verbruik. De voorraad van bijvoorbeeld hulzen staat klaar op maximaal drie van deze rolpallets. De productie kan van een afstand al zien welke voorraad moet worden aangevuld. Dit maakt ERP-software op dit vlak bijna overbodig. De voorraad blijft altijd op peil.

FIFO

De rolpallet wordt ook ingezet bij het first-in-first-out-systeem in de productie. Verschillende klantorders staan klaar op rolpallets, op volgorde van binnenkomst. Deze worden volgens FIFO verwerkt. Doordat de pallets eenvoudig te manoeuvreren zijn, zijn hulpmiddelen (zoals palletwagens) haast overbodig.

Een bedrijf kan werken met het **Kanbansysteem** om de voorraden zo laag mogelijk te houden. Dit is een systeem waarbij een bedrijf de voorraden aanvult op basis van verbruik. Dit gebeurt met Kanbankaarten waarop staat met hoeveel de voorraad moet worden aangevuld. Kanban is Japans en betekent signaal.

Het Kanbansysteem kan op verschillende manieren worden toegepast. Een voorbeeld is het zogenaamde tweekakensysteem (two bins). In de eerste bak ligt de werkvoorraad, in de tweede bak de reservevoorraad. Als de eerste bak leeg is, is dit het signaal om de voorraad aan te vullen. Je vervangt de lege bak daarbij door de tweede bak. Als de tweede bak leeg is, begint de herbevoorrading opnieuw.



Verwerkingsopdrachten

1. Waarom is het belangrijk dat de klanten op de hoogte zijn van het customerservicebeleid?

2. Denk je dat flexibiliteit tegenwoordig belangrijker is dan vroeger? Leg uit.

3. a. Wat is een voordeel voor klanten als ze op het laatste moment veranderingen in een order kunnen aanbrengen?

- b. Wat is een nadeel voor een logistiek bedrijf als klanten specifieke eisen aan de levering kunnen stellen, zoals eisen over levertijd of een afwijkende verpakking?





c. Wat is daarvan een voordeel voor een logistiek bedrijf?

4. Geef van elke vorm van serviceverlening op basis van het moment in het verkoopproces een voorbeeld.

5. Is één van de drie vormen van serviceverlening belangrijker dan de andere? Leg uit.

6. Wat is de samenhang tussen customerservice en logistiek?





7. Geef twee voorbeelden van fysieke integratie.

8. Leg uit hoe informatie-integratie en integratie op besturingsniveau met elkaar kunnen samenhangen.

9. a. Bij welke vormen van integratie blijft het logistieke proces onveranderd? Leg uit.

b. Bij welke vormen van integratie is het verbeteren van de customerservice het belangrijkste? Leg uit.





a. Bereken de leveringsbetrouwbaarheid.

b. Bereken de orderservicegraad.

c. Bereken de orderaccuratesse.

14. De volgende gegevens zijn bekend:

- | | |
|--|-----|
| - aantal geleverde orders: | 974 |
| - aantal op tijd geleverde orders: | 799 |
| - aantal compleet uitgeleverde orders: | 850 |
| - aantal foutloze orders | 788 |

a. Bereken de leveringsbetrouwbaarheid.

b. Bereken de orderservicegraad.

c. Bereken de orderaccuratesse.





15. Leg uit waarom een bezettingsgraad van honderd procent niet haalbaar is.

Controlevragen

1. Noem twee doelen van customerservice.

2. Op welke manier kan een bedrijf customerservice benaderen? Geef alle juiste antwoorden.

- A als activiteit
- B als kosten
- C als managementfilosofie
- D vanuit de logistieke keten
- E vanuit de te leveren prestaties

3. Wat is customerservicebeleid?

4. Welke norm wordt gebruikt om het customerservicebeleid uit te drukken?

- A just-in-time-percentage
- B leveringsbetrouwbaarheid
- C servicegraad

5. Wat is suboptimalisatie?





6. Zet de stappen voor het ontwikkelen van customerservicebeleid in de juiste volgorde.
- A Bepaal de belangrijkheid van deze service-elementen.
 - B Bepaal de belangrijkste service-elementen van de logistieke servicegraad.
 - C Bepaal de ondernemingspositie.
 - D Deel klanten in naar customerservicewensen.
 - E Ontwerp het customerservicebeleid en voer het in.
7. Aan welke eisen moet een bedrijf voldoen om snel te kunnen inspelen op veranderingen in de markt?

8. Noem drie vormen van serviceverlening door een bedrijf aan zijn klanten.

9. Wat is ketenlogistieke samenwerking?





10. Hoe wordt ketenlogistieke samenwerking ook wel genoemd?

- A ketendifferentiatie
- B ketenintegratie
- C ketenparallellisatie

11. Wat is het belangrijkste doel van ketenlogistieke samenwerking?

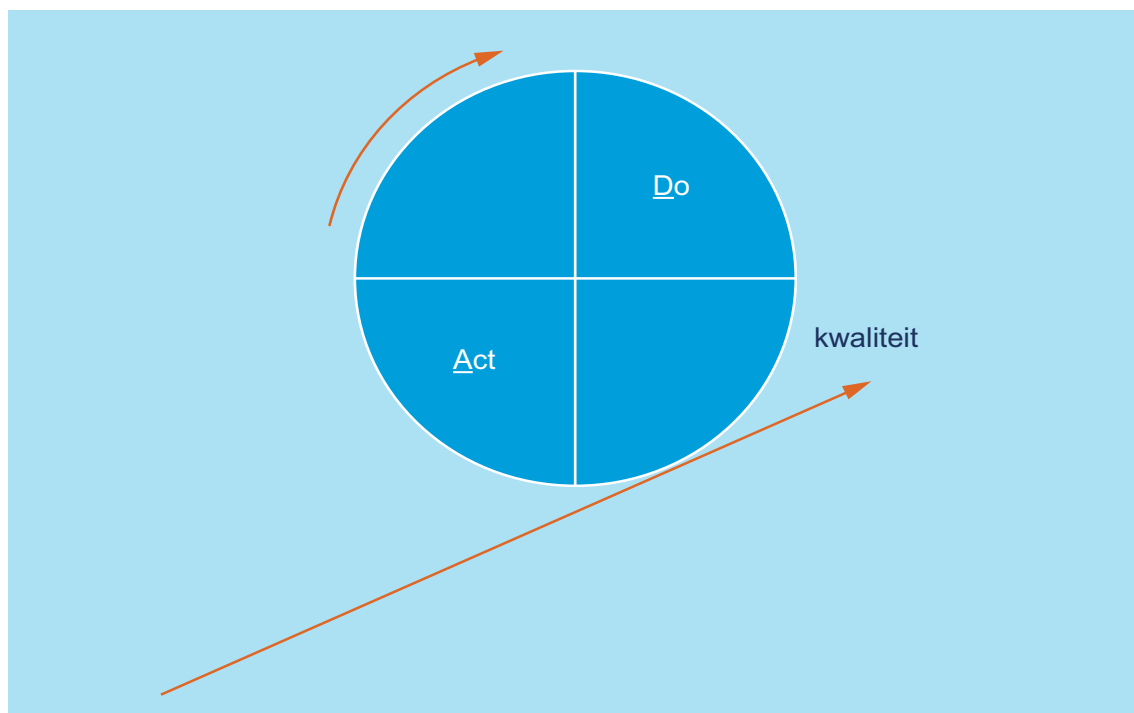
- A kosten verlagen
- B servicegraad verhogen
- C winst verhogen

12. Noem vier vormen van ketenintegratie.

13. Wat is een belangrijk hulpmiddel bij informatie-integratie?

- A ABC-analyse
- B EDI
- C kpi's

14. Vul het schema verder in.





15. Op welke vier niveaus kun je prestaties meten?

16. Welke kpi hoort bij welke magazijnfunctie? Maak de juiste combinaties.

ontvangst	aantal colli dat gelost moet worden
opslag	aantal orderregels of colli
orderproductie	gemiddeld aantal kilometers per klant of order.
transport	locatiebetrouwbaarheid.

17. Op welke twee manieren kun je prestatie-indicatoren meten?

18. Wat is leveringsbetrouwbaarheid?

19. Wat is het verschil tussen orderservicegraad en orderaccuratesse?





20. Wat versta je onder de bezettingsgraad?

21. Hoe lager de omzetsnelheid, hoe langer de doorlooptijd.

- A waar
- B niet waar

22. Wat is het Kanbansysteem?





7 Met klachten omgaan

De manier waarop een bedrijf met klachten omgaat, is een belangrijk onderdeel van de aftersales, de service na de verkoop met als doel extra verkoop te genereren. Een klant die klaagt, is een ontevreden klant. Maar zo biedt hij je wel de kans de fout te herstellen en extra service te verlenen. Een klacht die naar tevredenheid wordt opgelost, kan een trouwe klant opleveren.

Als je een klacht binnenkrijgt, moet je alert zijn. Misschien had je juist met de grootste moeite een vertrouwensrelatie met de klant opgebouwd. Die band laat je niet verstoren door de klacht. Probeer daarom de klacht van de klant te achterhalen. En zoveel mogelijk te verhelpen. Een goede klachtenprocedure is daarbij onmisbaar.

In dit hoofdstuk komen de volgende onderwerpen aan bod:

- klachten afhandelen
- gegronde en ongegronde klachten
- oplossing zoeken
- klant informeren
- klachtenprocedure
- klachtenregistratie
- analyseren en verbeteren.

Uit de praktijk

Denzel Huisman werkt als logistiek supervisor bij een logistiek dienstverlener. Hij wordt gebeld door een accountmanager van een fabrikant van dieetartikelen. In opdracht van de fabrikant heeft zijn bedrijf kant-en-klare displays gebouwd en gevuld met dieetrepen. Het bedrijf verzorgt ook de distributie naar de dc's van meerdere grote supermarkten. Vanochtend heeft de fabrikant van twee grote supermarkten een klacht ontvangen over de geleverde displays. De kassa's in enkele filialen herkennen de barcodes van de dieetrepen niet waardoor ze een verkeerde prijs aangeven. Na onderzoek van de fabrikant blijkt dat de repen in de displays die aan de betreffende filialen zijn geleverd, de verkeerde zijn. De accountmanager is erg boos: "We hebben het wel over 60.000 repen!"

1. Is dit een gegronde of een ongegronde klacht?
2. Van welke soort fout is er hier sprake?
3. Hoe zou Denzel deze klacht kunnen verhelpen?



7.1 Klachten afhandelen

Een klant met een klacht is vaak boos of ontevreden. In elk geval is hij teleurgesteld. Hij heeft immers een product gekocht dat achteraf niet aan zijn verwachtingen bleek te voldoen. Of hij is ontevreden over de geleverde service, de verleende dienst of over afspraken die niet goed zijn nagekomen.

Klachten komen meestal telefonisch of schriftelijk (via brief, e-mail of internet) binnen. Minder vaak dient de klant een klacht face-to-face in.

Volg dit stappenplan als je te maken krijgt met een klant met een klacht:

1. Laat de klant stoom afblazen en zijn verhaal vertellen.
2. Leef je in, leef mee en toon begrip.
3. Stel vragen aan de klant als de klacht niet helder is.
4. Vat de klacht samen en controleer of je het begrepen hebt.
5. Vertel de klant wat je met de klacht gaat doen. Ook als je nog niets kunt doen, wees daar dan eerlijk over. Bied een oplossing aan.
6. Controleer of de klant tevreden is met de voorgestelde oplossing.
7. Neem positief afscheid van de klant.

Door de klant vragen te stellen, probeer je erachter te komen wat de oorzaak van de klacht zou kunnen zijn. Houd je daarbij aan de volgende tips.

tip

- Vraag de klant nog eens te vertellen wat er precies is gebeurd.
 - “Vertelt u nog eens stap voor stap wat er is gebeurd.”
- Luister goed of het verhaal wel klopt. Vraag door als dat nodig is.
 - “Wanneer kwam u erachter dat het kapot was?”
 - “Hoe zag u dat het kapot was?”
- Stel ook vragen om het verhaal te controleren.
 - “Dus bij de eerste levering was er geen probleem?”
 - “Welke datum staat er op de orderbon?”
- Maak het verhaal zo concreet mogelijk.
 - “Wat zag u toen?”
 - “Wat hebt u toen gedaan?”

Je registreert de klacht en controleert of dezelfde klacht al eerder voorkwam en wat er toen mee is gedaan. Er mag natuurlijk geen nieuwe klacht ontstaan over een al bekend probleem. Op basis van de antwoorden van de klant onderzoek je de oorzaak van de klacht. Vergeet niet om aan de klant te rapporteren welke stappen je onderneemt. Als je niets van je laat horen, denkt de klant dat je niets doet om het probleem op te lossen.

De oorzaak van een klacht kan op verschillende plaatsen zijn ontstaan. Is deze ontstaan in de fabriek, dan spreek je van een **fabricagefout**. Is deze ontstaan in het magazijn, dan is er sprake van een **magazijnfout**. En is de klacht het gevolg van verkeerde voorlichting door de verkoopafdeling, dan heb je te maken met een **verkoopfout**. Maar de oorzaak kan ook bij de klant liggen.





fabricagefout	→	Er is een klep verkeerd geplaatst in een pomp, waardoor deze slecht werkt.
magazijnfout	→	Een aantal dozen met glazen is onvoorzichtig vervoerd, enkele zijn gebroken.
verkoopfout	→	Een commercieel medewerker heeft onjuiste of onvolledige informatie over het gebruik van een product verstrekt.
klantenfout	→	De klant heeft een verkeerd product besteld of heeft het product na aankoop verkeerd behandeld.

Pas als je de oorzaak van de klacht kent, kun je op zoek gaan naar een oplossing. Deze klachten hebben allemaal te maken met het product. Klanten kunnen ook een klacht hebben over diensten, de dienstverlening of een medewerker.

7.2 Gegronde en ongegronde klachten

Er zijn gegronde klachten en ongegronde klachten. Alleen als je de oorzaak van een klacht hebt vastgesteld, kun je bepalen of ze wel of niet gegrond is. Een **gegronde klacht** is het gevolg van een fabricagefout, magazijnfout of verkoopfout.

vb

Een klant neemt contact op met Multisports, een handelsbedrijf in sportartikelen. Hij heeft een partij sleeën gekocht, maar hiermee is een probleem. Het ijzer aan de onderkant van de slee zit los. Dit is niet bij één slee het geval, maar bij de hele partij. De klant neemt dit op met de afdeling Verkoop van Multisports en dient een klacht in. Hij vindt dat Multisports de partij had moeten controleren.

Bij een **ongegronde klacht** ligt de oorzaak bij de klant zelf. Een klant die het bedrijf de schuld geeft van zijn eigen inschattingsfout of verkeerde keuze, klaagt ten onrechte. Alleen al om dit soort klachten te voorkomen, is het belangrijk om duidelijke afspraken te maken met de klant en hem goed te informeren. Een klant die het gevoel heeft dat je hem een product of dienst hebt aangeprezen, is dubbel teleurgesteld of zelfs boos als het product niet aan zijn verwachtingen voldoet. De klant probeert dan de schuld bij jou te leggen. Jij bent weliswaar niet verantwoordelijk voor de beslissing van de klant, maar wel voor de informatie die je hem hebt verstrekt en waarmee je de beslissing hebt beïnvloed.

Ook een ongegronde klacht neem je serieus en handel je netjes af. Probeer de ontevredenheid bij de klant zo veel mogelijk weg te nemen. Ook al kun je de klacht niet verhelpen, je kunt wel laten zien dat je de klant begrijpt en met hem meeleeft.

7.3 Oplossing zoeken

Als duidelijk is dat het om een gegronde klacht gaat, ga je op zoek naar een oplossing. Dit is een belangrijke stap in de klachtenbehandeling. Probeer het echt goed te maken met de klant. Laat hem merken hoe vervelend je zijn situatie vindt en dat je je best doet om het probleem op te lossen.



Doe de klant een voorstel voor een oplossing. Probeer, als het even kan, de klant meerdere keuzemogelijkheden te bieden, bijvoorbeeld geld terug, gratis retourneren of reparatie. Dit bevordert de acceptatie. Accepteert een klant je voorstellen niet, overleg dan met hem over een mogelijke oplossing. Door de klant erbij te betrekken, geef je hem het gevoel dat je bereid bent zijn klacht te verhelpen. Zo vergroot je de kans om eruit te komen en een vervelende ervaring om te zetten in een positieve.

7.4 Klant informeren

Licht de klant altijd in over de wijze waarop jouw bedrijf de klacht verhelpt of gaat verhelpen. Vertel hem ook wie daarvoor verantwoordelijk is. Ben je met de klant tot overeenstemming gekomen, bevestig dit dan schriftelijk of per e-mail. Dat kan problemen in de toekomst voorkomen.



In de online module *Omgaan met klachten* leer je meer over het omgaan met klachten, enkele veelgemaakte fouten en het belang van zorgvuldig formuleren.

vb

klant: "Goedemiddag, u spreekt met Gerard Beemster."
medewerker: "Dag meneer Heemskerk, waarmee kan ik u van dienst zijn?"
klant: "Het is Beemster, meneer Van Dam."
medewerker: "Mijn excuses, meneer Beemster. Ik had u niet goed verstaan."
klant: "Dat gebeurt wel vaker bij jullie."

De medewerker reageert niet en wacht af.

klant: "Uw collega heeft mij toegezegd dat gistermiddag het nieuwe TIG-lasapparaat zou worden geleverd. Maar ik heb nog niets ontvangen. Ik heb deze vanmiddag nodig voor een klus op locatie. En die afspraak kan ik niet verschuiven, want dan gaat mijn klant naar een ander."
medewerker: "Dat is vervelend. Ik zie dat mijn collega inderdaad die toezegging heeft gedaan. We hebben uw bestelling zelf nog niet ontvangen. Maar ik heb nog wel een huurapparaat staan. Bent u ermee geholpen als ik deze nu naar u toe laat brengen? U kunt deze dan gebruiken totdat uw bestelling geleverd is. De huurkosten nemen we uiteraard voor onze rekening."
klant: "Fijn dat u zo meedenkt. Neemt niet weg dat ik graag eerder had geweten dat mijn bestelling niet op tijd geleverd kon worden."
medewerker: "Dat begrijp ik, meneer Beemster. Dat doen we normaal gesproken ook. Ik zal een notitie maken en uitzoeken wat er fout is gegaan. Maar eerst zorg ik ervoor dat u straks aan de slag kunt. Moet ik het apparaat bij uw werkplaats laten bezorgen of op locatie?"
klant: "Bij mijn werkplaats graag. En u haalt hem ook weer op?"
medewerker: "Ja hoor, geen probleem. Als we uw bestelling afleveren, nemen we het apparaat terug."
klant: "Mooi, bedankt."
medewerker: "Graag gedaan. Kan ik u nog ergens anders mee van dienst zijn?"
klant: "Nee, dank u wel. Tot ziens."
medewerker: "Fijne dag verder, meneer Beemster."





De boze klant in het voorbeeld neemt toch met een tevreden gevoel afscheid. Hij heeft zijn klacht geuit. De medewerker heeft goed geluisterd en een goede oplossing bedacht voor het probleem van de klant. Een negatieve ervaring is daarmee omgezet in een positieve. Grote kans dat hij deze ervaring deelt met anderen, bijvoorbeeld met degene voor wie hij de klus uitvoert.

7.5 Klachtenprocedure

De meeste bedrijven hebben een duidelijke **klachtenprocedure**. Deze bestaat uit een aantal vaste stappen die je moet volgen bij elke klacht die binnenkomt. Je weet dan precies wat je moet doen bij een klacht. In een klachtenprocedure staat wat de bevoegdheden van de verschillende functionarissen in het bedrijf zijn. Je weet dan welke toezeggingen je mag doen aan de klant zonder daarover met je leidinggevende te hoeven overleggen.

Van sommige klachten is het niet altijd helemaal duidelijk hoe je deze het best kunt afhandelen, zoals bij aanvechtbare klachten. Een **aanvechtbare klacht** is een klacht waarbij de schuld zowel bij de klant als bij het bedrijf ligt. Zo kan de transportafdeling de klant onjuiste of onvolledige informatie hebben gegeven over de levering en heeft de klant het verkeerde afleveradres doorgegeven. Zowel van het bedrijf als van de klant had meer verwacht mogen worden. Bij het kiezen van een oplossing voor zo'n klacht, maak je een commerciële afweging tussen het tevreden stellen van de klant en het lijden van zo min mogelijk verlies.

In een klachtenprocedure zijn de volgende punten uitgewerkt:

- Wie behandelt welke klachten?
- Welke criteria hanteer je om vast te stellen of een klacht terecht is?
- Hoe benader je een klant met een aanvechtbare of ongegronde klacht?
- Hoe lost het bedrijf een gegronde klacht op?
- Hoe registreer je de klachten en de voortgang van de klachtenafhandeling?
- Hoe administreert het bedrijf de terugname of de reparatie van een product of de teruggave van geld?

7.6 Klachtenregistratie

Het is belangrijk om klachten te registreren. Hierdoor is het later mogelijk ze te analyseren. Ga er bij het registreren vanuit dat elke klacht uniek is en belangrijk genoeg om er aandacht aan te besteden. Registreer dus elke klacht nauwkeurig. Je moet altijd kunnen terugvinden wat de klacht inhield en wat je ermee hebt gedaan. Als je klachtenregistratie in orde is, kun je ook achterhalen welke klachten het meest voorkomen. Worden er bijvoorbeeld vaak producten te laat geleverd, is de verkoopafdeling regelmatig onbereikbaar of worden er afspraken niet nagekomen? Als een bedrijf weet waarover klanten klagen, kan het gericht maatregelen nemen om die klachten in de toekomst te voorkomen.

Iedere medewerker die regelmatig contact heeft met klanten moet de administratie kunnen raadplegen om een klant te kunnen informeren over de stand van zaken van zijn klacht. Heeft de ene medewerker de klacht met de gemaakte afspraken genoteerd, dan kan de andere medewerker opzoeken hoe het ervoor staat met de afhandeling van de klacht.



Als je een klacht registreert, noteer dan de volgende gegevens:

- naam van de medewerker die de klacht in eerste instantie heeft behandeld
- datum waarop de klacht is ingediend
- naam, adres en telefoonnummer van degene die de klacht heeft ingediend
- nauwkeurige omschrijving van de klacht
- oorzaak van de klacht
- wijze van afhandeling van de klacht.

Er zijn verschillende manieren om klachten te registreren, bijvoorbeeld in het CRM-systeem, in een excelbestand of op een speciaal klachtenformulier.

7.7 Analyseren en verbeteren

Probeer een klacht niet als een bron van ergernis te zien. Natuurlijk klaagt een klant omdat hij wil dat je zijn probleem oplost, maar zijn klacht biedt jouw bedrijf ook de mogelijkheid zich te verbeteren. Een klacht kan een aanzet zijn tot het verbeteren van de service en de kwaliteit.

Een nauwkeurige klachtenanalyse geeft niet alleen goed inzicht in de oorzaken van een klacht, maar ook in de kosten die de klacht met zich meebrengt.

Allereerst bepaal je met welk soort klacht je te maken hebt. Vervolgens bepaal je hoe je de klacht het best zou kunnen verhelpen. Want er moet natuurlijk wel iets met de klacht gebeuren. Het bedrijf moet maatregelen treffen om dezelfde klacht in de toekomst te voorkomen. Dit kan bijvoorbeeld inhouden dat:

- de verzamelde orders in het magazijn beter worden gecontroleerd
- het bedrijf de regels voor de serviceverlening aanscherpt
- het bedrijf de levertijden aanpast.

Ook goede nazorg is belangrijk. Bel de klant bijvoorbeeld na verloop van tijd op om te vragen of de klacht naar wens is verholpen. Vraag hem of je hem nog ergens mee van dienst kunt zijn. Dit is goed voor de vertrouwensrelatie: de klant krijgt aandacht en waardeert het dat je niet zomaar aan zijn klacht bent voorbijgegaan.





Verwerkingsopdrachten

1. Pieter Logistiek voert in opdracht van een fabrikant in medische hulpmiddelen een terugroepactie uit. Een bepaald soort injectiespuiten voldoet niet aan de kwaliteitseisen. Afnemers van de injectiespuiten kunnen deze terugsturen. Pieter Logistiek levert hiervoor de verzendverpakkingen aan en een brief waarin precies wordt uitgelegd hoe afnemers de injectiespuiten moeten retourneren. Pieter Logistiek verzamelt alle teruggestuurde spuiten en transporteert deze vervolgens naar een kunststofrecycler. Pieter Logistiek wordt gebeld door de klant. Deze vertelt dat er allemaal pakketten bij hem binnenkomen met injectiespuiten. Op het etiket van de verzendverpakking is het verkeerde retouradres vermeld.

- a. Van welke soort fout is er sprake? Leg uit.

- b. De fabrikant klaagt dat Pieter Logistiek het imago van de fabrikant sterk heeft geschaad.
Is deze klacht gegrond? Leg uit.

2. Geef een voorbeeld van een aanvechtbare klacht.





3. Een afnemer belt met een klacht. Bij de babyfoons ontbreekt de gebruikshandleiding. Je wilt de klant meerdere keuzemogelijkheden voorleggen om het probleem op te lossen.
Geef twee mogelijke oplossingen.

4. Een afnemer belt naar Bert met een klacht. Hij heeft een klacht over de chauffeur die vanochtend goederen kwam leveren. "Jullie chauffeur weigerde te lossen. Toen moest ik twee man vrijmaken om de vrachtwagen te lossen, terwijl de chauffeur koffie ging drinken. Je weet wat we hebben afgesproken. De chauffeurs lossen de vracht."
Hoe kan Bert het beste reageren om ervoor te zorgen dat deze klant tevreden is?

5. Bekijk het online klachtenformulier in de bijlage. Is dit een goed hulpmiddel bij de klachtenregistratie? Leg uit.

6. Een klacht is een cadeau. Ben je het eens met deze bewering of niet? Leg uit.





Controlevragen

1. Zet de volgende stappen voor het aannemen van een klacht in de juiste volgorde.

- A Controleer of de klant tevreden is met de voorgestelde oplossing.
- B Laat de klant stoom afblazen en zijn verhaal vertellen.
- C Leef je in, leef mee en toon begrip.
- D Neem positief afscheid van de klant.
- E Stel vragen aan de klant als de klacht niet helder is.
- F Vat de klacht samen en controleer of je het begrepen hebt.
- G Vertel de klant wat je met de klacht gaat doen. Ook als je nog niets kunt doen, wees daar dan eerlijk over. Bied een oplossing aan.

2. Noem vier soorten oorzaken van klachten.

3. Wat is het verschil tussen een gegronde en een ongegronde klacht?

4. Waarom is het belangrijk dat je een klant betreft bij het bedenken van een oplossing?





5. Wat is een aanvechtbare klacht?

6. Wat staat er in een klachtenprocedure?

7. Wat is het belang van een klachtenregistratie?

8. Welke gegevens noteer je, als je een klacht registreert?

9. Waarin geeft een nauwkeurige klachtenanalyse inzicht?





Bijlage

KLACHTENFORMULIER

Heeft u een klacht over onze dienstverlening dan horen wij dat graag. Uw klacht is voor ons waardevolle informatie. Hiermee geeft u ons de gelegenheid onze dienstverlening te optimaliseren zodat u, en al onze klanten, de service krijgen die ze verwachten.
(Velden met * zijn verplichte invoervelden; de gevraagde informatie is noodzakelijk om Uw klacht snel en accuraat op te kunnen volgen)

UW GEGEVENS

Ingevuld door

Klantnummer

*Bedrijfsnaam **

*Contactpersoon **

*Telefoonnummer **

*E-mail adres **

Ontvang een kopie op dit e-mail adres

UW KLACHT

*Onderwerp **

-- maak een keuze --

BEVESTIG

* Verplichte velden

online klachtenformulier (bron: www.zelst.nl)





8 Zorgsystemen

Een goed kwaliteitssysteem binnen een bedrijf, draagt bij aan het vroegtijdig opsporen van fouten en zorgt ervoor dat het bedrijf diverse bedrijfsactiviteiten goed op elkaar kan afstemmen. Op deze manier kan een optimale dienstverlening richting klant ontstaan. Om te voldoen aan de eisen uit de Arbowet met betrekking tot veiligheid, gezondheid en welzijn van werknemers, werken bedrijven tegenwoordig ook met een arbozorgsysteem. Sommige bedrijven besluiten daarnaast om hun milieuactiviteiten systematisch aan te pakken in een milieuzorgsysteem.

In dit hoofdstuk komen de volgende onderwerpen aan bod:

- kwaliteit en kwaliteitszorg
- kwaliteitszorgsystemen
- methodes om kwaliteit te verbeteren
- arbozorgsysteem
- milieuzorg
- kwaliteitskosten
- milieukosten.

Uit de praktijk

Marjolein werkt als logistiek supervisor bij een horecagroothandel in food- en non-foodartikelen. Om de voedselveiligheid te vergroten werkt de groothandel al jaren aan het verbeteren van de kwaliteitszorg. Zo stelt de organisatie ieder jaar verplicht een HACCP-plan op, dat vertaald is in een hygiëncode. Daarnaast voert het jaarlijks verplicht een risicoinventarisatie- en evaluatie uit om te kijken hoe het staat met aspecten rondom veiligheid, gezondheid en welzijn van de medewerkers.

Onlangs heeft de directie geconstateerd dat er naast de huidige kwaliteitszorgsystemen meer aandacht moet komen voor arbo- en milieuzorg. Met name op het gebied van milieuzorg is er nog veel winst te boeken. De directie heeft alle medewerkers met een speciale campagne 'Verbeter je werk- en leefomgeving' gevraagd hierover mee te denken.

1. Van welk soort kwaliteitszorg is sprake in de horecagroothandel: partiële of integrale kwaliteitszorg?
2. Welk soort informatie is waarschijnlijk vastgelegd in de hygiëncode binnen het bedrijf van Marjolein? Noem drie voorbeelden.
3.
 - a. Op welke gebieden kan de horecagroothandel actief aan milieuzorg doen?
 - b. Noem drie voorbeelden van maatregelen op het gebied van arbo- en milieuzorg die Marjolein en haar collega's zelf kunnen nemen.

8.1 Kwaliteit en kwaliteitszorg

vb

Het management van een warehouse besluit om nieuwe heftrucks aan te schaffen. Er komt een verkoper van heftrucks langs die van de manager wil weten welk type heftruck het moet zijn. Hiervoor stuurt de manager de verkoper met de logistiek teamleider naar het magazijn. Ze kijken naar de inrichting van het magazijn, de hoogte van de stellingen, de breedte van de gangpaden en het gewicht van de goederen in het magazijn. De draaicirkel, de hefhoogte, het hefvermogen en de lengte, breedte en hoogte van de heftruck moeten hier bijpassen. De heftrucks moeten een kooiconstructie met behoud van zicht naar boven hebben. Het management vindt het ten slotte belangrijk dat al het materieel wordt afgeleverd in de bedrijfskleuren van het bedrijf.

In het voorbeeld hierboven worden allerlei zaken genoemd die te maken hebben met de kwaliteit van de nieuwe heftrucks. Achtereenvolgens zijn dit:

- de functionele eisen (eisen die gesteld worden aan draaicirkel, hefhoogte, hefvermogen en afmetingen en dergelijke)
- de veiligheidseisen
- extra wensen van de gebruiker.

In concurrerende markten waar klanten veel eisen hebben, is het voor een verkopende organisatie essentieel om aan deze eisen te voldoen. De klant gaat immers naar de concurrent als dit niet lukt. Hierdoor is kwaliteit belangrijk. Wat is nu precies kwaliteit? De verkoper en de logistiek teamleider in het voorbeeld keken vooral naar de functionele eigenschappen die de heftruck moet hebben om in het magazijn te rijden.

Je kunt ook kijken naar ergonomische aspecten in verband met het bedieningsgemak, of naar de brandstof die de heftruck verbruikt in verband met het milieu. **Ergonomie** is het streven naar aanpassing van de werkomstandigheden aan de aard en de (lichamelijke) mogelijkheden van de mens, in dit geval de heftruck. Vervolgens speelt ook de levertijd van de heftruck en de service in het algemeen een rol bij de kwaliteitsbeleving van de klant. We hanteren de volgende definitie van het begrip kwaliteit.

Kwaliteit is de mate waarin een product of dienst geschikt is voor het beoogde doel en de mate waarin iets voldoet aan de eisen van de persoon die beoordeelt.

Uit deze definitie blijkt dat kwaliteit een erg subjectief begrip is: het is afhankelijk van waar je naar kijkt en de eisen die je op deze terreinen stelt. In de logistiek is vooral de dienstverlening erg belangrijk. Als je wilt werken aan kwaliteitsverbetering binnen je bedrijf, zul je een goed beeld moeten hebben wat er in de ogen van de afnemer wordt verstaan onder kwaliteit.

In een groothandel voor sportartikelen is het bijvoorbeeld belangrijk dat de klant:

- artikelen kan bestellen die hij nodig heeft
- aantallen kan bestellen die nodig zijn
- artikelen op de juiste tijd geleverd krijgt
- artikelen krijgt die niet kapot zijn
- redelijke prijzen betaalt.

Om dit te kunnen realiseren, moet je een organisatie opzetten waarin iedereen weet wat er van hem verwacht wordt. Er wordt gewerkt aan **kwaliteitszorg** als er activiteiten worden georganiseerd om het gewenste niveau van kwaliteit te kunnen leveren. Enerzijds bestaat kwaliteitszorg uit het beperken en voorkomen van fouten, anderzijds uit het tegemoetkomen aan de wensen van de klant.

We spreken van **integrale kwaliteitszorg** als je niet alleen let op de kwaliteit van het product en de dienst, maar ook op de kwaliteit van het bedrijfsproces, de organisatie, de middelen, de kosten, de medewerkers, de informatie en de communicatie met de klant. Het management in een bedrijf speelt hierin een belangrijke rol. Vragen die je hierbij kunt stellen zijn:

- Heeft het management ervoor gezorgd dat alle medewerkers weten wat ze moeten doen?
- Zijn de taken op elkaar afgestemd?
- Zijn er procedures omschreven voor het afhandelen van klachten?
- Zijn er procedures omschreven voor het controleren van binnenkomende goederen of het bestellen van goederen?

Een bedrijf kan ook aan partiële kwaliteitszorg doen. We spreken van **partiële kwaliteitszorg** als je alleen let op de kwaliteit van een product of dienst en niet ook op het bedrijfsproces, de organisatie, de middelen, de kosten, de medewerkers, de informatie en de communicatie met de klant. Bij een partieel zorgsysteem wordt het zorgsysteem op een deel van het gehele bedrijf toegepast en niet op het geheel. In een deel van het bedrijf wordt gezorgd dat de kwaliteit goed bewaakt is, terwijl daar op dat moment op andere gebieden geen speciaal beleid voor gevoerd wordt.

8.2 Kwaliteitszorgsystemen

Kwaliteit ontstaat niet vanzelf. Je moet allerlei activiteiten uitvoeren om te zorgen dat de kwaliteit goed is, goed blijft en beter wordt. Door een kwaliteitszorgsysteem te gebruiken kun je de verschillende activiteiten op elkaar afstemmen. Een **kwaliteitszorgsysteem** is het geheel van maatregelen die nodig zijn voor de kwaliteitszorg. Het kan gaan om taken van medewerkers, kwaliteitscontrole, afspraken tussen mensen, goede machines, enzovoorts. Het behoort tot de taken van het management om te bedenken welke onderdelen in het kwaliteitszorgsysteem moeten worden opgenomen. Ook medewerkers kunnen hieraan een bijdrage leveren. Wanneer een bedrijf een kwaliteitszorgsysteem opzet moet het zich houden aan een aantal richtlijnen.

Deze richtlijnen geven aan wat er minimaal in het kwaliteitszorgsysteem verwerkt moet worden. Dat gebeurt aan de hand van de volgende vragen:

- Welke activiteiten moeten worden uitgevoerd op het gebied van kwaliteitszorg?
- Waarom zijn deze activiteiten belangrijk?
- Wie is verantwoordelijk voor de uitvoering van de activiteiten?
- Wanneer en hoe vaak moeten activiteiten worden uitgevoerd?
- Op welke wijze moet dit gebeuren?
- Welke hulpmiddelen kunnen erbij gebruikt worden?
- Op welke manier moeten de resultaten van de kwaliteitsactiviteiten vastgelegd en besproken worden?



Een kwaliteitszorgsysteem is te vergelijken met een alarmsysteem. Een alarmsysteem is bedoeld om te waarschuwen als er bijvoorbeeld ingebroken wordt. Een alarmsysteem kan dit nooit helemaal verhinderen, maar de kans op inbraak wordt kleiner en wanneer er toch ingebroken wordt, gaat er een alarm af en wordt de bewakingsdienst ingeschakeld. Deze is snel ter plaatse en kan ingrijpen.

Een kwaliteitszorgsysteem moet in werking treden zodra er een fout optreedt. De fout moet worden opgespoord en verholpen. Ook moet de oorzaak van de fout worden opgespoord en verholpen. Een kwaliteitszorgsysteem kan nooit helemaal verhinderen dat er fouten gemaakt worden, maar kan wel bijdragen aan het verminderen van het aantal fouten en het bestrijden van oorzaken.

vb

Een grootwinkelbedrijf in sportartikelen heeft trainingspakken ingekocht. Er zijn twee kleuren besteld: donkerblauw en zwart. De pakken zijn verpakt in doorzichtig plastic. De goederen worden naast elkaar in het centrale magazijn gezet. De levering vindt regelmatig plaats, maar plotseling klaagt een filiaalmanager dat hij zwarte trainingspakken in plaats van de bestelde blauwe heeft ontvangen. Naar aanleiding van de klacht controleert de logistiek teamleider waar de fout gemaakt kan zijn. Hij merkt dat hij in het kunstlicht niet meer goed het verschil tussen de zwarte en de donkerblauwe kleur ziet.

Ook met een kwaliteitszorgsysteem kunnen dus dingen verkeerd gaan. Door middel van het kwaliteitszorgsysteem kan een bedrijf gericht werken aan verbeteringen doordat het gegevens verzamelt en meet. In het kader van de integrale kwaliteitszorg kan het deze dan verbeteren.

vb

- Je kunt de levertijd verbeteren.
- Je kunt de kwaliteit van de machines verbeteren.
- Je kunt de kwaliteit van de leveringen verbeteren.
- Je kunt de kosten door fouten verminderen.
- Je kunt proberen het aantal klantenklachten te verminderen.
- Je kunt proberen klantenklachten sneller af te handelen.
- Je kunt schade proberen te verminderen.
- Je kunt vergissingen proberen te verminderen.
- Je kunt de communicatie verbeteren.
- Je kunt de kwaliteit van de controle verbeteren.

Deze verbeteringen kun je aanpakken aan de hand van 'verbeteracties' of kwaliteitsplannen. Hierin staat wat je moet doen om iets te verbeteren. Belangrijk is dat alle medewerkers op de hoogte zijn van de activiteiten die uitgevoerd dienen te worden in het kader van kwaliteitszorg. Anders werkt het systeem niet. Het zijn namelijk de medewerkers die het moeten doen.

Een **kwaliteitshandboek** is een boek waarin alle afspraken en procedures ten aanzien van kwaliteit zijn vastgelegd.



Kwaliteitshandboek Groothandel BV

Hoofdstuk 3. Voorraadcontrole

Een goede voorraadcontrole is belangrijk om te weten wat er op voorraad is. De gegevens in het computersysteem moeten kloppen met de controlegegevens. Dan pas kunnen we de klanten goede informatie geven over wat er meteen geleverd kan worden en wat er nabesteld en nageleverd moet worden. De controle gaat als volgt:

1. Elke week op vrijdagmiddag na 15.00 uur moet de voorraad in het magazijn gecontroleerd worden.
2. De magazijnchef is verantwoordelijk voor de voorraadcontrole. De magazijnmedewerker geeft assistentie.
3. De magazijnchef moet een uitdraai maken van de administratieve voorraad. Hierop moet staan: het soort artikel, het aantal en de locatie van het artikel.
4. De magazijnchef en de magazijnmedewerker gaan met de uitdraai de aanwezige voorraad controleren op aantallen en locatie. Als zij afwijkingen vinden, moeten zij deze opschrijven.
5. Na de controle moet de magazijnchef de uitdraai met de opgeschreven afwijkingen doorspreken met de logistiek manager. Samen moeten zij onderzoeken waardoor deze afwijkingen zijn ontstaan en proberen deze op te lossen. Daarna moeten de controlegegevens in het computersysteem worden ingevoerd.

Behalve de voorraadcontrole maken ook de ontvangstcontrole, de controle op de bestellingen en de controle van de verpakkingen (bijvoorbeeld als de goederen overzee worden vervoerd) deel uit van het kwaliteitszorgsysteem.

8.2.1 Betrouwbaarheid

Nauw verwant met kwaliteitszorg in de dienstverlening is het begrip betrouwbaarheid.

Betrouwbaarheid is de mate waarin je op iets kunt vertrouwen. Als bijvoorbeeld bij de kwaliteitscontroles blijkt dat er elke keer veel fouten door een bepaalde fabrikant gemaakt zijn, kun je niet vertrouwen op deze fabrikant. De betrouwbaarheid van deze fabrikant is niet hoog. Deze betrouwbaarheid kan te maken hebben met de kwaliteit van de producten als er vaak kapotte goederen in de leveringen zitten. De betrouwbaarheid kan ook te maken hebben met de kwaliteit van de leveringen als de fabrikant vaak te laat en in verkeerde aantallen levert. Er is dan sprake van een slechte leveringsbetrouwbaarheid. **Leveringsbetrouwbaarheid** is de mate waarin (de klant erop kan vertrouwen dat) de leverancier het juiste aflevert, dat wil zeggen: het juiste product op het juiste adres op de juiste tijd in het juiste aantal in de juiste kwaliteit in de juiste verpakking en voorzien van de juiste documenten.

Op dezelfde manier zullen de afnemers van jouw bedrijf de leveringen controleren door te kijken naar de kwaliteit van de producten en naar de kwaliteit van de leveringen.

8.2.2 Kwaliteitscontrole

Elk bedrijf stelt kwaliteitseisen, bijvoorbeeld ten aanzien van leveranciers. Om het vertrouwen te krijgen dat leveranciers aan deze eisen voldoen, kun je verschillende dingen doen. Je kunt alle ontvangen goederen controleren. Soms is dat niet mogelijk, omdat een volledige controle erg arbeidsintensief is.

Het is dan handiger om steekproeven te nemen. Ook kan een bedrijf een bezoek brengen aan de leverancier om te kijken hoe de producten worden gemaakt, verpakt en verzonden. Maken ze veel fouten tijdens de productie? Wordt alles goed verpakt? Hebben ze alles onder controle? Door dit bezoek krijg je een goede indruk van de kwaliteit.

In het algemeen geldt de regel dat hoe beter de kwaliteit onder controle is, hoe meer vertrouwen je in de leverancier kunt hebben. Vaak geven bedrijven garantie op hun producten. Dit gebeurt door fabrikanten, maar ook door handelsbedrijven. Daarmee geven ze aan dat zij zelf ook vertrouwen in de producten hebben.

8.2.3 ISO 9001-norm

Op internationaal niveau zijn afspraken gemaakt over welke onderdelen in een kwaliteitszorgsysteem moeten worden opgenomen. De internationale afspraken zijn gemaakt onder aanvoering van ISO. **ISO** staat voor **International Standardization Organization**. ISO houdt zich bezig met het vaststellen van standaarden op allerlei gebied. Deze worden vastgelegd in normen.

De belangrijkste ISO-norm voor logistieke bedrijven op het gebied van kwaliteitszorg is de ISO 9001-norm. Als een organisatie voldoet aan alle punten die zijn vastgelegd in de ISO 9001-norm, komt deze in aanmerking voor een **ISO-kwaliteitscertificaat**. Een certificerende instantie, zoals Lloyd's, KEMA of anderen,

komt dan controleren of het kwaliteitszorgsysteem goed is gedocumenteerd en in de praktijk is geïmplementeerd. Een dergelijk bezoek wordt ook wel audit genoemd, en degene die het uitvoert, de **auditor**. Een **audit** is een systematisch en onafhankelijk onderzoek naar de werkwijze van een bedrijf op een bepaald gebied, zoals kwaliteitszorg, arbozorg en milieuzorg. Een audit heeft tot doel om uit te zoeken of de werkwijze van het bedrijf voldoet aan de eisen die er gesteld zijn. Indien dit inderdaad het geval is, kan de auditor het begeerde ISO-kwaliteitscertificaat afgeven.



Een groot aantal logistieke bedrijven is inmiddels in het bezit van het ISO-certificaat. Het certificaat heeft een geldigheid van drie jaar. Afhankelijk van de omvang van het bedrijf komt de certificerende instantie minstens eenmaal per jaar door middel van een audit controleren of het systeem afdoende wordt onderhouden.

Andere relevante ISO-normen voor de logistiek zijn ISO 14001 (milieuzorg) en ISO 22000 (voedselveiligheid).



8.2.4 NEN

NEN is het nationale centrum voor normalisatie. Het centrum stelt nationale en internationale normen op en beheert deze. Het begeleidt bedrijven bij het maken van afspraken over onder andere producten. Aan de hand van deze afspraken worden normen opgesteld en uitgegeven. De ISO-normering wordt door het NEN in het Nederlands vertaald en op de Nederlandse markt verspreid. De normeringen van het NEN dragen bij aan kwaliteit, veiligheid, gezondheid, milieu en innovatie.

8.2.5 VCA

De afkorting **VCA** staat voor **Veiligheid, gezondheid en milieu Checklist Aannemers**. Deze norm is in eerste instantie ingesteld voor aannemers. Hiermee konden zij laten zien dat zij voldeden aan de wet- en regelgeving van de Arbowet. Tegenwoordig is deze checklist breder inzetbaar. Het is een objectief instrument om het veiligheid-, gezondheid- en milieubeheerssysteem in een bedrijf te toetsen en te certificeren. Een bedrijf wordt aan de hand van een kritische checklist doorgelicht op de onderwerpen veiligheid, gezondheid en milieu.

8.2.6 HACCP

Een bedrijf kan een hygiënewaarborgsysteem opzetten aan de hand van de HACCP-normen (spreek uit als 'hessup'), waarbij **HACCP** staat voor **Hazard Analysis of Critical Control Points**. Dit systeem werd door **NASA (National Aeronautics and Space Administration)**, de Amerikaanse organisatie die verantwoordelijk is voor het ruimtevaartprogramma, ontwikkeld. Het moest voorkomen dat astronauten tijdens een ruimtereis ziek werden. Verder wordt het gebruikt om kritische processen in de voedselproductie te beheersen. Alle bedrijven die met levensmiddelen werken (zowel bereiding, distributie als verkoop) zijn verplicht om een HACCP-systeem te hanteren.

Een onderdeel van HACCP is het meten en registreren van de temperatuur van producten. Dit is belangrijk omdat de temperatuur van een product veel invloed heeft op de kwaliteit en de houdbaarheid ervan. Verpakt vers vlees dat niet koel bewaard wordt, kan voedselvergiftiging opleveren. Een pak melk dat niet of niet voldoende wordt gekoeld, bederft snel. Daarom moet de koelketen gesloten blijven.

vb

Er komt over een half uur een vrachtwagen met zuivel. Job heeft de leiding over de ontvangst van de goederen. Hij vraagt een van de logistiek medewerkers de temperatuur van de koelcel te controleren. De logistiek medewerker gaat naar de koelcel en controleert de temperatuur van de zuivel. Die is gelukkig prima. De medewerker vult de formulieren, waarop de controle wordt bijgehouden, in. Nu is het nog wachten op de vrachtwagen.





Voor verschillende branches is het HACCP-systeem vertaald in een **hygiëncode**. Hierin is vastgelegd hoe levensmiddelenbedrijven in een bepaalde branche dienen te werken om de gevaren te kunnen beheersen. Een bedrijf dat werkt volgens de hygiëncode voldoet daarmee aan de wettelijke voorschriften van voedselveiligheid.

Voorbeelden van hygiëncodes zijn:

- hygiëncode voor transport, opslag en distributie van levensmiddelen van Transport en Logistiek Nederland
- hygiëncode voor levensmiddelenhandel van het Centraal Bureau Levensmiddelenhandel
- hygiëncode eieren
- hygiëncode voor op- en overslag van eetbare oliën en vetten.

Controle op de naleving van HACCP vindt plaats door de **Nederlandse Voedsel en Waren Autoriteit (NVWA)**. De NVWA is de overheidsorganisatie die de gezondheid van dieren en planten, de veiligheid van voedsel, de veiligheid van consumentenproducten en het dierenwelzijn bewaakt. De NVWA heeft verschillende taken waaronder:

- controleren en bevorderen van de naleving van voorschriften
- onderzoeken van gezondheidsbedreigende situaties
- adviseren over beleid
- onderzoeken van klachten van consumenten.

Voldoet het bedrijf bij een controle door een inspecteur van de NVWA niet aan de voorschriften, dan geeft hij een waarschuwing (bij een lichte overtreding) of hij schrijft een geldboete uit (bij een zware overtreding). Bij herhaaldelijke zware overtredingen kan het bedrijf gesloten worden.

8.3 Methoden om kwaliteit te verbeteren

In veel magazijnen kan efficiënter worden gewerkt. Door efficiënter te werken, worden er minder fouten gemaakt en kan er veel sneller worden gewerkt. Bekende methodes om de kwaliteitszorg te verbeteren zijn:

- 7 dodelijke verliezen
- 5S-methode
- Lean Six Sigma.





8.3.1 Makigami-methode

Een bekende methode om verliezen in het bedrijfsproces zichtbaar te maken is de **makigami-methode**. De methode onderscheidt zeven dodelijke verliezen in een bedrijf:

1. fouten	→ goederen die niet voldoen aan de wensen van de klant
- beschadigde goederen - foute facturen - incomplete goederen	
2. wachten	→ het proces ligt stil
- wachten op schoonmaken - wachten op omstellen van een machine - wachten op informatie van anderen	
3. controleren	→ controleren als reactie op onbetrouwbare processen
- de baas moet alles zien - voor alles een controlelijst	
4. corrigeren	→ goederen die niet in één keer goed zijn opnieuw maken of corrigeren
- goederen opnieuw verpakken - goederen naleveren - een creditfactuur sturen	
5. voorraad	→ alles wat te vroeg of te veel gemaakt of ingekocht is
een magazijn vol voorraden, zelfs zonder order	
6. over-processing	→ meer tijd, arbeid en materialen inzetten dan noodzakelijk is
- een product in 100 verschillende kleuren - elk product afzonderlijk verpakken, terwijl producten ook samen kunnen worden verpakt	
7. beweging/transport	→ onnodig verplaatsen van goederen, mensen, machines en informatie
- een medewerker moet het hele magazijn door om orders te verzamelen - snellopers achterin het magazijn opslaan - klanten worden steeds doorverbonden met een andere afdeling	



Bij makigami gaat het om drie vragen: HOE verloopt het huidige proces, WAAR zitten de verliezen en HOE kan het beter?

Als logistiek supervisor speel je een belangrijke rol. Je medewerkers werken de hele dag in het magazijn en zien wat er allemaal fout kan gaan. Stimuleer ze om hun ideeën voor verbeteringen te melden. Zo zorgen jullie ervoor dat de kwaliteit steeds kan worden verbeterd.

8.3.2 5S-methode

Ook de **5S-methode** is een methode voor kwaliteitszorg. De methode is bedoeld om de organisatie te verbeteren. Dit verbeteren begint op de werkplek. Een goed georganiseerde werkplek is veiliger, efficiënter en helpt verspilling en derving te voorkomen. Je maakt minder fouten, je hoeft niet steeds te zoeken naar zaken die je voor je werk nodig hebt, je raakt geen spullen meer kwijt, je hoeft niet steeds te vragen hoe je iets moet doen, je vergeet minder snel iets te doen, je werkplek is minder rommelig en je kunt veiliger werken.

De 5S-methode komt uit Japan. Elke S staat voor een Japans woord. De Nederlandse vertaling van elk woord begint ook steeds met een s.

volgorde	Japans woord	Nederlandse vertaling
1	Seiri	Scheiden en opruimen
2	Seiton	Sorteren en ordenen
3	Seiso	Schoonmaken en inspecteren
4	Seiketsu	Systematiseren en standaardiseren
5	Shitsuke	Standhouden

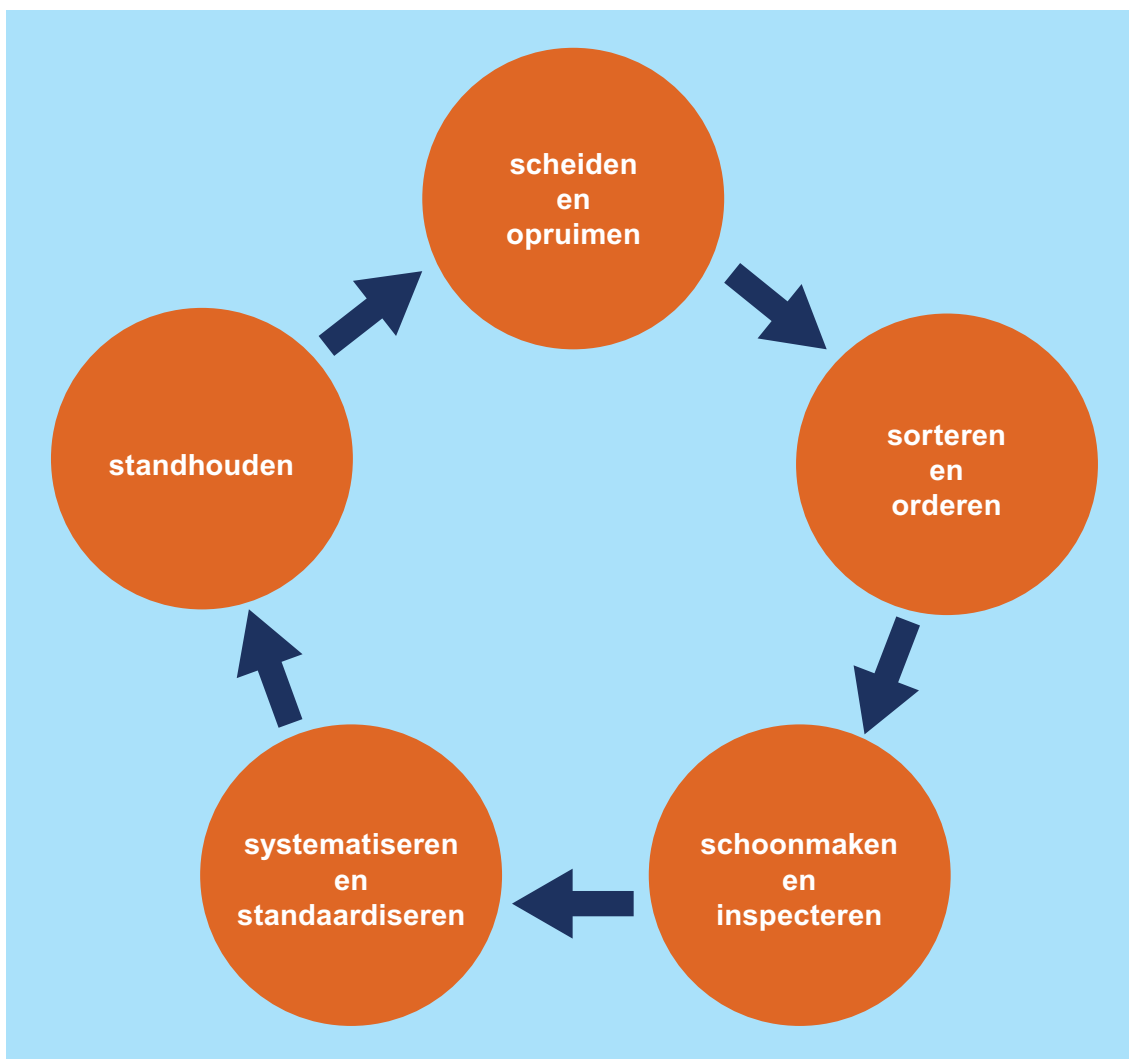
1. Scheiden en opruimen

Scheiden wil zeggen dat je onderscheid maakt tussen de noodzakelijke en overbodige zaken op de werkplek. Alle overbodige zaken, zoals beschadigde voorwerpen, onderdelen, gereedschappen en documenten die (bijna) nooit worden gebruikt, worden van de werkplek verwijderd. Het risico op vallen, struikelen en stoten wordt hierdoor kleiner en de doorgangen worden ruimer.

2. Sorteren en ordenen

De tweede fase is alles sorteren. Dit betekent dat de werkplek zo wordt georganiseerd dat iedereen alles snel en gemakkelijk kan vinden. Alles heeft een eigen geschikte plaats.





5S-methode

3. Schoonmaken en inspecteren

De derde S staat voor schoonmaken. Schoonmaken betekent het reinigen van muren, vloeren, en alle voorwerpen op de werkplek, zoals gereedschappen, machines en stellingen. Ook het onderhouden van machines, gereedschappen, transportmiddelen en opslagmiddelen hoort hierbij, net als het scheiden van afval.

4 Systematiseren en standaardiseren

Systematiseren wil zeggen dat er afspraken worden gemaakt en vastgelegd en dat er procedures worden opgesteld die iedereen moet volgen. Veel bedrijven werken ook met visuele hulpmiddelen zoals lijnen op de vloer en gekleurde bakken. Medewerkers kunnen hierdoor snel onderscheid maken tussen wat normaal en abnormaal is.

5. Standhouden

Standhouden betekent dat een bedrijf ervoor zorgt dat iedereen zich aan de afspraken houdt en de vastgelegde procedures volgt. Het bedrijf traint de medewerkers regelmatig en controleert regelmatig door audits te houden en door medewerkers controlelijsten te laten invullen. De resultaten van elke audit worden bekend gemaakt



om iedereen te informeren wat goed gaat, wat nog niet en hoe dit kan worden verbeterd.

8.3.3 Lean Six Sigma

Een derde veelgebruikte methode voor kwaliteitsverbetering is Lean Six Sigma. **Lean Six Sigma** is een methodiek waarbij het bedrijf zich richt op wat voor haar afnemers echt belangrijk is en op het beperken en voorkomen van fouten in het (productie)proces.

Deze methode leidt tot lagere kosten, een hogere winst en een hogere klanttevredenheid. De methode wordt in veel logistieke bedrijven gebruikt met ondermeer de volgende resultaten:

- een grotere leveringsbetrouwbaarheid: meer zendingen die de eerste keer goed worden afgeleverd
- reductie van voorraadkosten door lagere voorraden en minder bederf van goederen
- minder fouten bij het orderpicken
- verkorten van de doorlooptijd.

8.4 Arbozorgsysteem

Bedrijven krijgen steeds meer de verantwoordelijkheid voor de veiligheid, gezondheid en welzijn van hun medewerkers. Net als bij kwaliteit en kwaliteitszorg, kun je spreken van arbozorg. **Arbozorg** is het deel van de taken van het management dat gericht is op het bereiken en handhaven van goede arbeidsomstandigheden.

Uit de Arbowet blijkt dat deze zorg uitgebreid moet zijn en moet voldoen aan wettelijke regels. Het is ook hier noodzakelijk om met een systeem van maatregelen te werken om te zorgen dat er niets aan de aandacht ontsnapt. Daarom wordt er in bedrijven gewerkt met een **arbozorgsysteem**. Dit is het geheel van samenhangende maatregelen die nodig zijn om de arbeidsomstandigheden te beheersen.

Er is een aantal eisen dat in het kader van de wetgeving aan bedrijven wordt gesteld. Zo moet een arbeidsomstandighedenbeleid en een verzuimbeleid worden gevoerd. Doel van het **arbobeleid** is ervoor te zorgen dat welzijn, gezondheid en veiligheid van de medewerkers worden gewaarborgd. Doel van het **verzuimbeleid** is om ziekteverzuim zoveel mogelijk te voorkomen, en als het optreedt zoveel mogelijk te beperken.

Om een arbozorgsysteem in te voeren en te onderhouden, kan er een arbocoördinator worden aangesteld. De taken en bevoegdheden van deze functionaris zijn te vergelijken met die van kwaliteitsmanager bij een kwaliteitszorgsysteem. Er bestaat momenteel een sterke tendens om arbozorgsystemen te integreren met kwaliteitszorgsystemen. Ook milieuzorgsystemen worden hierbij ondergebracht. Het voordeel van deze samenvoeging is dat er in een bedrijf een identieke systematiek ontstaat en geen drie verschillende.



Een goede volgorde voor het implementeren van een arbozorgsysteem is:

1. het uitvoeren van de risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E)
2. het opstellen en uitvoeren van een plan van aanpak
3. het formuleren van het arbo- en verzuimbeleid met doelen en middelen
4. het instellen van een overleg tussen werkgever en werknemers over arbeidsomstandigheden



5. het benaderen van een geschikte arbodienst
6. het opstellen van plannen voor de uitvoering van voorlichting en onderricht
7. het opstellen van registratiesystemen voor ziekteverzuim en beroepsziekten
8. het opstellen van plannen voor bedrijfshulpverlening en rampenbestrijding
9. het benaderen van geschikte medewerkers voor de uitvoering van bepaalde taken.

Om dit te realiseren moeten management, arbocoördinator en arbodienst nauw samenwerken.

8.5 Milieuzorg

Het milieu staat bijna continu in de aandacht. Iedereen in de samenleving heeft ermee te maken. De Nederlandse bevolking houdt het klein gevaarlijk afval apart, gooit zijn lege flessen in de glasbak en zamelt oud papier in om te kunnen hergebruiken. De overheid neemt allerlei maatregelen om het milieu te sparen en hanteert daarbij het principe 'de vervuiler betaalt'. Ook logistieke bedrijven krijgen te maken met maatregelen.

8.5.1 Het milieu en de logistiek

Het Nederlandse milieubeleid is vastgelegd in het **Nationaal Milieubeleidsplan (NMP4)**. In het plan ligt de nadruk op de verantwoordelijkheid van het bedrijfsleven en andere doelgroepen. De overheid vertrouwt op de werking van de markt en stelt waar nodig regels op.

De Nederlandse overheid streeft naar een duurzaam functionerende samenleving.

Duurzaam betekent een evenwicht tussen economische belangen, sociale belangen en milieubelangen, dat ontstaat door een efficiënt en zuinig gebruik van energiebronnen en geen of nauwelijks belasting van het milieu. Daarvoor zijn wel ingrijpende maatschappelijke nationale en internationale veranderingen en maatregelen nodig.

De overheid heeft ook wettelijke mogelijkheden om het gedrag ten opzichte van het milieu te reguleren. De Wet milieubeheer is hier een voorbeeld van. Ook kan de overheid milieuzorg stimuleren door het verlenen van subsidies en door milieuheffingen (zoals bijvoorbeeld de afvalstoffenheffing). Logistieke bedrijven zijn, evenals andere bedrijven en consumenten, gebonden aan dergelijke wetten en regelgeving.

8.5.2 Wet milieubeheer

De **Wet milieubeheer (WM)** wet waarin is vastgelegd welke (wettelijke) gereedschappen kunnen worden ingezet om het milieu te beschermen en welke regels er gelden voor bijvoorbeeld schadevergoedingen en heffingen. In de wet wordt onder meer de vergunningsplicht geregeld voor bedrijven die (milieu)hinder kunnen veroorzaken. Vaak kan voor alle milieubelastende activiteiten van een bedrijf met die ene vergunning worden volstaan. In elk geval zijn alle procedurele regels van de milieuwetgeving in de Wet milieubeheer te vinden. In de vergunning kunnen voorschriften worden gesteld over:

- afvalpreventie
- energiebesparing
- beperking van het grondstoffengebruik
- waterbesparing
- aan- en afvoerbewegingen van en naar het bedrijf (**verkeersstromen**).

De balans tussen People, Planet en Profit

Duurzaam ondernemen is een vorm van ondernemen die gericht is op:

- economische prestaties (profit), maar óók...
- respect voor de samenleving (people)
- de ecologische randvoorwaarden (planet).

Steeds meer bedrijven houden zich bezig met maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO): ondernemen met oog voor people, planet en profit.

Ondernemen met respect voor milieu en maatschappij wordt steeds meer vanzelfsprekend, ook voor het mkb. Maar wat houdt het nou precies in?

Verantwoordelijkheid

Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO), wordt ook wel maatschappelijk ondernemen of duurzaam ondernemen genoemd. MVO is een breed en veelomvattend begrip en vaak is het onduidelijk wat maatschappelijk verantwoord ondernemen precies is. Het komt erop neer dat een bedrijf verantwoordelijkheid neemt voor de effecten die de bedrijfsactiviteiten hebben op mens, milieu en bedrijfsvoering.

Triple P

Drie kernbegrippen staan centraal bij MVO: People, Planet en Profit (Triple P). De uitdaging is om een goede balans te vinden tussen deze drie waarden en op alle drie de vlakken waarde te creëren.

- **People**
Bij People gaat het om het welzijn van de medewerkers van het bedrijf, maar ook van de maatschappij als geheel. Denk daarbij aan issues zoals diversiteit, medezeggenschap, gedragscodes, maar ook om mensenrechten, waar internationale ondernemers mee te maken kunnen krijgen.
- **Planet**
Planet betekent dat de bedrijfsactiviteiten binnen ecologische randvoorwaarden plaatsvinden. Er wordt bijvoorbeeld op energieverbruik gelet, afval wordt gescheiden ingezameld en productieprocessen zijn zo zuinig mogelijk.
- **Profit**
Profit kijkt niet alleen naar de financiële prestaties van het bedrijf zelf, maar ook naar de economische effecten van de bedrijfsactiviteiten op de omgeving. Hierbij kun je denken aan werkgelegenheid, investeringen in infrastructuur, uitbesteding en sponsoring.

bron: www.mkb servicedesk.nl (geraadpleegd 20 mei 2015)



8.5.3 Heffingen en subsidies

Om de milieuwetten te handhaven heeft de overheid instrumenten tot zijn beschikking, zoals heffingen en subsidies.

Heffingen

Je kunt twee typen heffingen onderscheiden:

- bestemmingsheffingen
- regulerende heffingen.

Bestemmingsheffingen

De overheid heeft deze heffingen ingevoerd om het uitvoeren van milieuvriendelijke activiteiten te bekostigen. Milieubelastende activiteiten worden hiermee niet tegengegaan. Maatregelen die nodig zijn om negatieve effecten op het milieu te verminderen, betaalt de overheid met deze heffingen. Voorbeelden van bestemmingsheffing zijn de rioolheffing en de heffingen op de inzameling en verwerking van huishoudelijk afval.

Regulerende heffingen

Deze heffingen hebben als doel het gedrag ten aanzien van milieuaspecten te beïnvloeden. Een voorbeeld hiervan is de heffing op gelode benzine om het gebruik van ongelode benzine te bevorderen.

Subsidies

De overheid verwacht van bedrijven dat ze bepaalde milieumaatregelen doorvoeren. Met name voor kleine bedrijven kan dit een te grote financiële aanslag zijn. Ze moeten maatregelen doorvoeren die vaak veel geld kosten, maar te weinig geld opleveren. Om milieugerichte acties ook voor die kleine bedrijven haalbaar te maken, zijn er subsidieregelingen in het leven geroepen door de overheid. De verantwoordelijkheid voor initiatieven ligt bij de bedrijven.

Een fiscale regeling ter bevordering van de milieuzorg is de **Vrije Afschrijving milieu-investeringen (VAMIL)**. Dit is een belastingtechnische tegemoetkoming ter stimulering van milieumaatregelen binnen bedrijven. Met deze regeling kan een bedrijf milieu-investeringen in één keer afschrijven van de winst. Ook kan de afschrijving van de totale investering, indien gewenst, worden uitgesteld.

Als een bedrijf in bedrijfsmiddelen investeert die voorkomen op de MIA-milieulijst, kan het in aanmerking komen voor een **milieu-investeringsaftrek (MIA)**. Het gaat dan om bedrijfsmiddelen die bijdragen aan een schoner milieu. Het bedrijf mag dan 15%, 30% of 40% van het investeringsbedrag aftrekken van de winst. Het percentage van de aftrek is afhankelijk van de milieueffecten en de gangbaarheid van het bedrijfsmiddel.

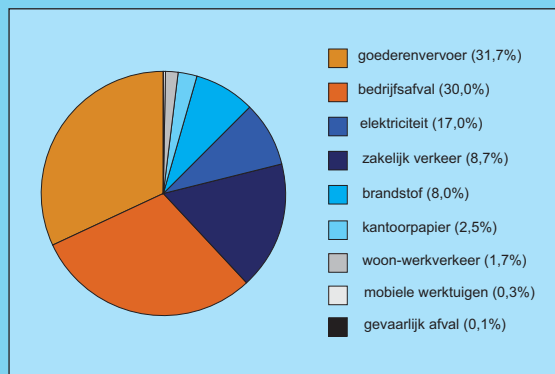


8.5.4 Milieuzorgsysteem

Bedrijven besluiten in sommige gevallen om milieuactiviteiten systematisch aan te pakken en vast te leggen in hun beleidsplan zodat de bedoelde milieuactiviteiten daadwerkelijk worden uitgevoerd. In dit geval is er sprake van een milieuzorgsysteem. Een **milieuzorgsysteem** is het samenhangend geheel van beleidsmatige, organisatorische en administratieve maatregelen die gericht zijn op het krijgen van inzicht en het beheersen en waar mogelijk verminderen van de effecten van de bedrijfsvoering op het milieu.

Milieubarometer handelsbedrijf

Hiernaast zie je van een gemiddeld handelsbedrijf het diagram van een milieubarometer van de milieubelasting. Deze grafiek is gebaseerd op de barometers van vier handel- en distributiebedrijven. In dit gemiddelde zijn goederenvervoer en bedrijfsafval het belangrijkste. Daarna volgt elektriciteit. De overige milieuaspecten zijn relatief veel minder belangrijk.



bron: www.milieubarometer.nl

8.5.5 Milieuaspecten van het assortiment

De consument kiest de laatste jaren steeds vaker voor producten die milieuvriendelijk zijn. **Milieuvriendelijk** wil zeggen dat producten zo min mogelijk belasting voor het milieu opleveren. Producenten leveren, al of niet gedwongen door nationale en/of internationale wetten en regels, steeds milieuvriendelijkere producten. Ook de groothandel en de retail spelen meer en meer in op deze trend. Een bedrijf dat aan de vraag van de consument kan voldoen, verbetert zijn imago. Dit zal zijn positie ten opzichte van andere bedrijven bevorderen.

Milieuvriendelijke producten bestaan eigenlijk niet. Elk product veroorzaakt milieubelasting tijdens zijn levensloop, dus vanaf het moment dat het is gemaakt tot het moment dat het is verbruikt.

De levensloop van een product bestaat uit de volgende vier fasen:

1. grondstoffenfase
2. productiefase
3. verbruiksfase
4. afvalfase.



Grondstoffenfase

Tijdens de grondstoffenfase van een product worden er grondstoffen gewonnen voor het maken van het product. Denk aan het kappen van hout om meubels te maken, uit de grond halen van ijzererts voor staalproducten of winnen van aardolie voor kunststofproducten. In deze eerste fase ontstaat al schade aan het milieu.

Productiefase

Ook in de tweede fase, de productiefase, ontstaat milieubelasting. Om uit ijzererts zuiver ijzer te maken, moet het worden verhit en gesmolten. Hiervoor is veel energie nodig. En hout voor meubels wordt verzaagd en gedroogd. Er zijn allerlei schadelijke stoffen nodig om het eindproduct te maken, zoals lak en verf. Vervolgens wordt het product naar de consument vervoerd, waardoor er bijvoorbeeld uitlaatgassen in het milieu terechtkomen.

Verbruiksfase

Ook in de verbruiksfase kan een product veel energie kosten. Denk aan een gloeilamp die de lucht vervuult met het opwekken van de elektriciteit om te kunnen branden.

Afvalfase

Ten slotte bereikt het product de afvalfase. Ook deze kan belastend zijn voor het milieu. Veel producten blijven als niet-afbreekbaar en niet-herbruikbaar materiaal in de afvalberg aanwezig. En lang niet alle producten zijn geschikt voor recycling. **Recycling** is het verwerken van afvalproducten tot grondstoffen voor nieuwe producten.

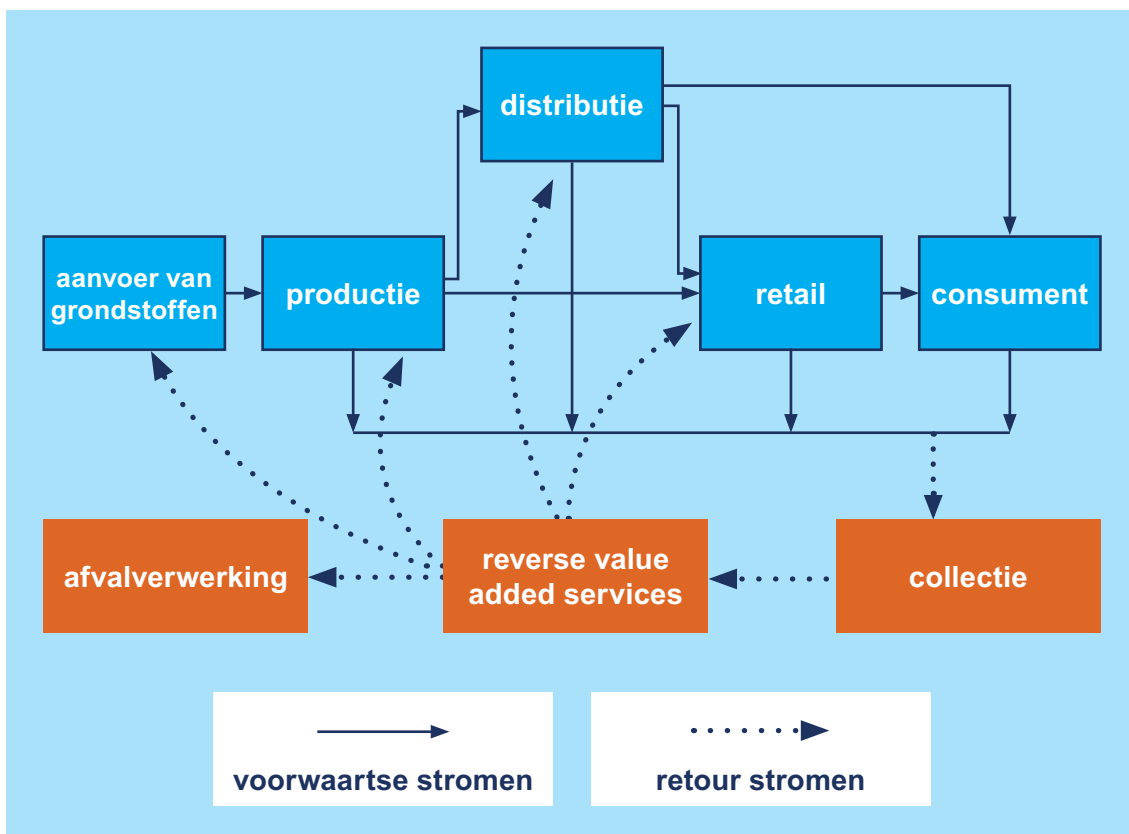
Hergebruik is het, na een grondige schoonmaakbeurt, opnieuw gebruiken van bijvoorbeeld verpakkingsmateriaal. Hierbij wordt vaak gebruik gemaakt van statiegeld op de materialen. De consument wordt gestimuleerd het materiaal weer in te leveren omdat ze dan geld terug krijgen. Afval dat niet kan worden hergebruikt of gerecycled, wordt **restafval** genoemd.

Als gevolg van nieuwe ontwikkelingen in de productiemethoden en de afvalverwerking, worden sommige producten langzaam maar zeker minder milieubelastend. Ze bevatten bijvoorbeeld minder schadelijke stoffen en/of zijn:

- gemaakt met verbruik van minder energie
- gemaakt van biologisch afbreekbare stoffen, waardoor er geen resten in de natuur achterblijven
- gemaakt van duurzaam materiaal, waardoor hergebruik mogelijk is
- recyclebaar, zodat de grondstof weer gebruikt kan worden voor nieuwe of andere producten.

8.5.6 Retourlogistiek

Naast de goederenstroom van leverancier naar afnemers, bestaat er ook een omgekeerde goederenstroom: de retourstroom van klanten naar een leverancier. Logistieke bedrijven zijn gespecialiseerd in het coördineren van de goederenstroom van leverancier naar klant. De retourstroom is eigenlijk een omgekeerde goederenstroom. Een logistieke dienstverlener is dus goed in staat om ook retouren, zoals defecte producten, producten die op zicht zijn gekocht en binnen de wettelijke termijn teruggestuurd en statiegeldgoederen en goederen die worden gerecycled af te handelen. Het verzorgen van de retourstroom noem je ook wel **retourlogistiek** of **reverse logistics**, Engels voor omgekeerde logistiek. In het volgende schema zijn de goederenstroom en retourstroom weergegeven.



goederen- en retourenstroom

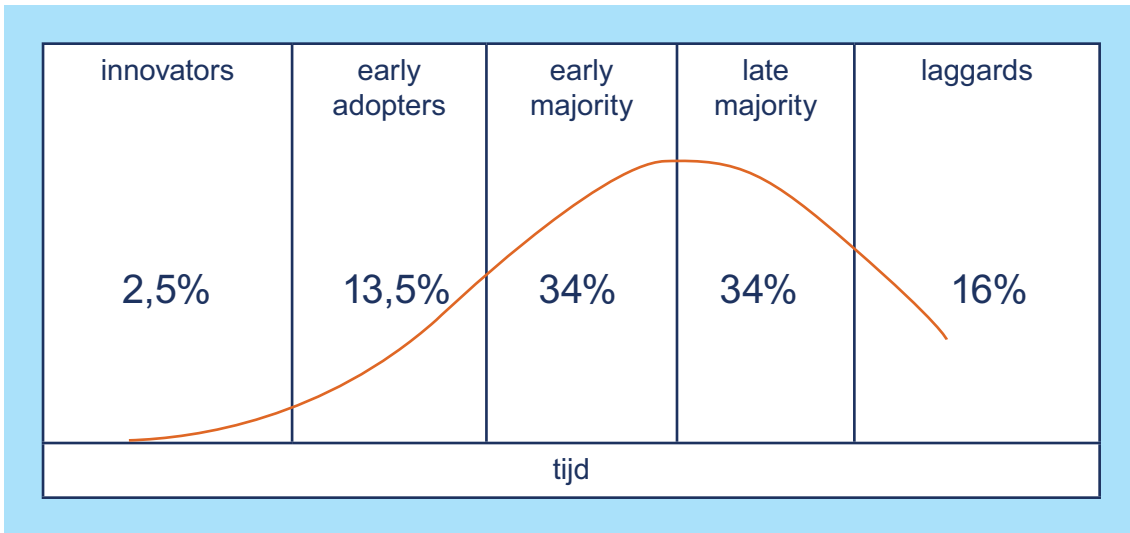
Retourlogistiek is eigenlijk niets anders dan het recyclen en hergebruiken van producten binnen de logistieke keten waar het product vandaan komt. Hergebruik van bestaande producten blijkt vaak veel goedkoper te zijn dan het maken van compleet nieuwe producten. Je kunt zelfs tot 90% van de oorspronkelijke productiekosten teruggewinnen als je kiest voor hergebruik.

8.5.7 De levenscyclus van een product

Producten hebben een natuurlijke levensloop, daarnaast hebben ze ook een levenscyclus in het assortiment van een bedrijf. Verouderde en slecht verkopende producten in het assortiment worden na verloop van tijd vervangen.

Deze levenscyclus bestaat uit vijf fasen:

1. de introductiefase
2. de groeifase
3. de rijpheidsfase
4. de verzadigingsfase
5. de neergangsfase.



kopersgroepen tijdens de levenscyclus van een product

De introductiefase

In de **introductiefase** wordt een nieuw artikel op de markt gebracht. Het artikel is nog niet echt bekend, waardoor weinig mensen het kopen. In deze fase wordt er veel geld geïnvesteerd in de promotie van het artikel. In veel gevallen levert het artikel nog geen winst op.

In de introductiefase wordt het artikel gekocht door de zogenaamde **innovators**. Deze (innoverende) consumenten durven te experimenteren. Innovators willen steeds het nieuwste van het nieuwste en laten dat meestal ook graag zien.

De groeifase

In de **groeifase** is de vraag naar het artikel groot, maar het aanbod nog relatief klein. Hierdoor is de prijs van het artikel hoog. Tijdens de groeifase nemen de omzet en winst snel toe.

Bij de groeifase passen de consumenten met het etiket **early adaptors** (vroegge accepteerders). Dit zijn consumenten die vooroplopen en, meestal uit nieuwsgierigheid, een net op de markt gebracht product al snel aanschaffen en uitproberen.

De rijpheidsfase

In de **rijpheidsfase** is het artikel bekend op de markt. Het aanbod is nu groter dan de vraag. In de rijpheidsfase wordt het artikel gekocht door de **early majority**. Dit is de grote groep consumenten die een artikel aanschafft zodra het enigszins bekend is en ervoor kan zorgen dat het een trend wordt.

De verzadigingsfase

In de **verzadigingsfase** neemt de vraag naar het artikel af. De duur van deze fase verschilt per artikel: het ene artikel gaat langer mee dan het andere. De verschillen tussen de concurrenten zijn klein. Daarom is het van belang om het artikel steeds nadrukkelijker onder de aandacht te brengen en de verkoop, en daarmee de winst, op gelijk niveau te houden. **Late majority** is de grote groep consumenten die een bepaald artikel pas koopt als het merendeel van de consumenten dat al heeft gedaan.

De neergangsfase

In de **neergangsfase** heeft het artikel zijn beste tijd gehad: de afzet daalt sterk. Tijdens deze fase moet je je afvragen of je het artikel al of niet uit het assortiment zult halen. Pas als de hele markt al is voorzien van het artikel, resteren nog de **laggards**. Dit zijn de consumenten die een bepaald artikel pas aanschaffen als ongeveer iedereen het al heeft.

8.5.8 Verpakkingen

In magazijnen worden vele soorten verpakkingen gebruikt, verschillend in functie en in materiaal. De functie van een verpakking kan per branche verschillen. Bij groot witgoed, zoals wasmachines en koelkasten, moet de verpakking het product beschermen. Ook bij kleding heeft de verpakking vooral een beschermende functie. In de foodbranche heeft hij een conserverende werking en een informerende rol.

Afvalfonds Verpakkingen

In 2004 heeft de Europese Unie een richtlijn voor verpakking en verpakkingsafval opgesteld. Deze richtlijn bevat regels voor het terugdringen van verpakkingsafval. Nederland verwerkte de EU-richtlijn in het Besluit beheer verpakkingen en papier en karton.

Besluit beheer verpakkingen en papier en karton

Alle verpakkingen

Het Besluit heeft betrekking op alle soorten verpakkingen; van kartonnen dozen en houten pallets tot draagtassen, plastic, shampooflessen, blikjes, glazen flessen en potten, tot en met de papieren broodzak. Van verzamel- en verzendverpakking tot verkoopverpakking.

Het Besluit verplicht producenten en importeurs onder meer om te zorgen dat tenminste 75% van het verpakkingsafval een nuttige toepassing krijgt, waarvan tenminste 70% door recycling.

Recycling

Voor alle verpakkingsmateriaal geldt dat minstens 70% moet worden gerecycled. Voor de afzonderlijke materialen gelden daarnaast de volgende eisen:

- 75% voor verpakkingen van papier en karton
- 90% voor verpakkingen van glas
- 85% voor verpakkingen van metalen
- 25% voor verpakkingen van hout.

Beperking verpakkingen

Producenten en importeurs moeten tevens maatregelen nemen om de hoeveelheid en de schadelijkheid van verpakkingen te beperken door:

- zo min mogelijk verpakkingsmateriaal te gebruiken
- verpakkingen zodanig te ontwerpen dat ze gemakkelijk opnieuw kunnen worden gebruikt
- zoveel mogelijk gerecyclede grondstoffen te gebruiken voor nieuwe verpakkingen
- zwerfafval te voorkomen.

bron: www.nedvang.nl

Om het inzamelen en hergebruik van deze materialen te stimuleren zijn producenten en importeurs die jaarlijks meer dan 50.000 kilogram aan verpakkingen op de Nederlandse markt brengen, verplicht een jaarlijkse **Afvalbeheersbijdrage Verpakkingen** te betalen. Met deze bijdrage bekostigt het Afvalfonds Verpakkingen de inzameling en recycling van verpakkingsafval. Het fonds onderscheidt primaire verpakkingen en niet-primaire (secundaire en tertiaire) verpakkingen.

Primaire verpakking

Een **primaire verpakking** is ontworpen om voor de consument op het verkooppunt een verkoopeenheid te vormen. Een primaire verpakking wordt ook wel een **verkoopverpakking** genoemd. Deze verpakking zit direct om het product en kan vaak niet worden weggelaten. Een primaire verpakking vervult vaak een marketingtechnische of een informatieve rol. Er staat bijvoorbeeld een merknaam en/of een beschrijving van de inhoud op gedrukt. Om de klant tot aankoop te verleiden, ziet een product er door zijn verpakking vaak aantrekkelijker uit. Ook zijn er verpakkingen die het de klant makkelijker maken een product mee te nemen, zoals dozen met handvatten. Hierdoor heeft de klant de neiging meer te kopen, wat natuurlijk de bedoeling van de producent is.

Voorbeelden van primaire verpakkingen zijn:

- plastic om drie paprika's
- glazen fles met drank
- kunststof verpakking van pasta of rijst
- kunststof hoes die een sixpack bier bij elkaar houdt
- kartonnen doos om een koffiezetapparaat.

Niet primaire verpakking

De **secundaire verpakking** is ontworpen om op het verkooppunt een verzameling verkoopeenheden bij elkaar te houden. Denk aan een tray waarin pakken koffie zitten. Secundaire verpakkingen worden ook gebruikt om op het verkooppunt de schappen aan te vullen. Een secundaire verpakking moet eenvoudig te verwijderen zijn. Soms zijn delen van de verpakking voorzien van een doordrukrand, zodat een doos met meerdere verkoopeenheden snel bijgevuld kan worden. Een secundaire verpakking wordt ook wel een **verzamelverpakking** genoemd.



De **tertiaire verpakking** is ontworpen om het verladen en vervoeren van verkoopseenheden of verzamelverpakkingen makkelijker te maken en om schade door het verladen of het transport te voorkomen. Een tertiaire verpakking wordt ook wel een **transportverpakking** genoemd.

vb

tertiaire verpakkingen

- pallets
- kunststof hoes om een bulkhoeveelheid tijdens het vervoer te beschermen

Per materiaalsoort en verpakkingsoort geldt een afzonderlijk tarief. De hoogte van het tarief is gekoppeld aan de mate waarin het milieu door het materiaal wordt belast.

8.5.9 Het belang van het milieuzorgsysteem

In een milieuzorgsysteem worden alle activiteiten van een bedrijf bekeken met het doel de belasting voor het milieu zoveel mogelijk te beperken. Om de milieuzorg in de bedrijfsactiviteiten te integreren, is een milieuzorgsysteem noodzakelijk.

Met behulp van een milieuzorgsysteem kan een bedrijf de milieueffecten van de bedrijfsvoering beperken. Dit kan de volgende voordelen hebben:

- Irritatie tussen omwonenden en het bedrijf wordt voorkomen wanneer de hinder voor de omgeving zo klein mogelijk is.
- De kans op financiële schade als gevolg van vervuiling is kleiner. Het principe 'de vervuiler betaalt' is een wezenlijk onderdeel van de milieuwetgeving. Als jouw bedrijf toch milieuverontreiniging veroorzaakt, neemt het grote risico's.
- Geen milieuverontreiniging betekent: geen negatieve aandacht voor het bedrijf in de pers.
- Een lager energieverbruik en minder gebruik van materialen, zoals plastic, karton en hout kunnen een kostenbesparing opleveren.
- Zorg voor het milieu veroverst een steeds grotere plaats bij de consument. Een milieubewuste houding zal het imago van het bedrijf verbeteren.
- Bij verzekeraars en financiers kan het bedrijf door milieuzorg in een betere positie verkeren. Dit kan financiële voordelen opleveren, omdat dergelijke organisaties hun voorwaarden steeds vaker afstemmen op milieurisico's.
- Belangrijke bedrijfsvoorzieningen, zoals grondwater en bodem, blijven behouden.

Elementen van het milieuzorgsysteem

Een milieuzorgsysteem kan verschillende elementen bevatten, afhankelijk van de mate waarin een bedrijf het milieu belast:

- milieubeleidsverklaring
- milieuprogramma
- milieuzorg in de bedrijfsvoering
- metingen en registraties
- interne voorlichting en opleiding
- interne en externe rapportage
- milieu-audit.





Milieubeleidsverklaring

Dit is een document waarin de onderneming de doelen op korte en op lange termijn op het gebied van milieuzorg formuleert. Hierin wordt de plaats van de milieuzorg in de totale bedrijfsvoering ingevuld en er staat beschreven wat er van de medewerkers wordt verwacht.

Milieuprogramma

Hierin staat de planning van de activiteiten die op korte termijn (binnen één jaar) worden uitgevoerd. Denk hierbij aan de aanschaf van bijvoorbeeld een papierpers.

Milieuzorg in de bedrijfsvoering

Milieuzorg moet in alle bedrijfsactiviteiten terug te vinden zijn. Grote bedrijven stellen hiertoe een milieucoördinator aan. Bij kleinere bedrijven is milieuzorg een onderdeel van het managementtakenpakket. Brancheorganisaties hebben vaak deskundigheid in huis om ondersteuning te verlenen bij de integratie van milieuzorg in de bedrijfsvoering.

Metingen en registraties

Het is belangrijk om zaken als energieverbruik, afval en uitstoot naar bodem, water en lucht te (laten) meten. Zo wordt zichtbaar in hoeverre de maatregelen die het bedrijf heeft genomen, succes hebben.

Interne voorlichting en opleiding

De betrokkenheid van medewerkers bij het milieubeleid is een vereiste voor het slagen ervan. Een gedragsverandering kan alleen succesvol zijn als het bedrijf medewerkers goed voorlicht over de doelstellingen op korte termijn en de noodzaak van het uitvoeren van het milieubeleid. Om de betrokkenheid van medewerkers te vergroten, is het nodig en soms zelfs noodzakelijk om hen te trainen. Dit geldt ook voor leidinggevenden. Goed voorbeeld doet goed volgen!

Interne en externe rapportage

Een interne rapportage is bedoeld voor medewerkers en gaat bijvoorbeeld over het verminderen van de afvalstromen. Externe rapportage is meestal een milieujaarverslag dat aan de overheid wordt aangeboden.

Milieu-audit

Een **milieu-audit** is een onafhankelijk, systematisch onderzoek naar de mate waarin de milieuzorg voldoet aan de gestelde normen. Tevens bekijken de onderzoekers, die meestal niet afkomstig zijn uit het bedrijf, welke verbeteringen kunnen worden ingevoerd met betrekking tot de milieuzorg. De milieu-audit vindt om de drie à vier jaar plaats. De milieu-audit heeft niet alleen betrekking op de interne controle, maar ook op het gebied van organisatie, techniek, registratie en recht.

In de eerste plaats is de milieu-audit bedoeld om te controleren of het milieuzorgsysteem goed functioneert. Daarnaast kan een milieu-audit als uitgangspunt dienen bij het opstellen van een milieuzorgsysteem en het onderzoeken welke milieurisico's het bedrijf loopt. De kans op het veroorzaken van milieuschade wordt hierdoor verminderd.





8.5.10 Invoering van het milieuzorgsysteem

Zelf een milieuzorgsysteem opzetten, is een heel karwei. Ondernemingen kunnen gelukkig terugvallen op enkele instanties die kunnen helpen met informatie en voorbeelden.

Om toch wat houvast te geven, volgt hierna een stappenplan om tot een goed resultaat te komen. Dit kun je volgen voor het invoeren van milieuverbeteringen.

Het stappenplan bestaat uit drie stappen:

1. Bepaal het resultaat dat je wilt bereiken.
2. Bepaal welke activiteiten je moet uitvoeren om de oplossing te realiseren.
3. Zorg voor goede randvoorwaarden. Stel bijvoorbeeld een milieuteam aan dat over alle afdelingen gaat.

vb

Harm is eigenaar van een groothandelsbedrijf. Hij is jaarlijks ruim € 2.800,00 kwijt aan energiekosten. Harm heeft besloten om daar iets aan te doen.

Stap 1 Bepaal het resultaat dat je wilt bereiken.

De eerste stap is dat je bepaalt hoeveel energie je wilt besparen. Dat is bijvoorbeeld 20%. Het resultaat moet wel haalbaar zijn. Dit betekent dat je eerst inzicht moet hebben in het huidige energieverbruik. Dit kun je doen door het verbruik van de laatste drie jaar op te zoeken. Dit geeft je een redelijk goed beeld van het energieverbruik. Vergelijk het verbruik met het landelijk gemiddelde. Is het verbruik hoger dan het landelijk gemiddelde dan kun je het verschil als uitgangspunt nemen. Wel is het zaak dat je achterhaalt waardoor het verbruik hoger is dan het landelijk gemiddelde. Geef vervolgens aan binnen welke tijd dat resultaat bereikt moet zijn. Formuleer nu de oplossingen.

Hierbij moet je denken aan het nemen van technische maatregelen en het opstellen van regels voor het personeel. Voorbeelden van technische maatregelen zijn:

- het aanschaffen van energiezuinige apparatuur, zoals een hoogrendementsketel
- het isoleren van het pand
- het installeren van automatische schakelmogelijkheden voor verlichting.

vb

regels voor het personeel

- Ruimte ongebruikt? Licht uit!
- Laat ramen en deuren niet onnodig openstaan

Stap 2 Bepaal welke activiteiten je moet uitvoeren om de oplossing te realiseren.

De tweede stap is het uitvoeren van de oplossingen en het regelmatig evalueren daarvan. Geef daarbij duidelijk aan wie wat doet en wanneer. Denk bijvoorbeeld aan het tussentijds opnemen van de meterstanden.





Stap 3 Zorg voor goede randvoorwaarden.

De derde stap richt zich op de randvoorwaarden. Hierbij moet je denken aan een tijdsplanning en de financiële inspanningen die je moet leveren. Het is altijd nuttig om vooraf de verwachte kosten en besparingen tegenover elkaar te zetten.

De ervaring leert dat het zeker voor middelgrote en kleinere bedrijven moeilijk is om zonder hulp van buiten een bedrijfsintern milieuzorgsysteem in te voeren. Ook is soms niet duidelijk hoe groot of klein de milieubelasting is. Daarom is het belangrijk dat het bedrijf zich hierover goed laat adviseren. Advies inwinnen kan onder andere bij de volgende instanties:

- bedrijfsmilieudiensten
Zij geven hun leden advies en ondersteuning op milieugebied.
Bedrijfsmilieudiensten kun je beschouwen als de 'milieuhuisartsen' van het individuele bedrijf.
- brancheorganisaties
Een groot aantal brancheorganisaties beschikt over een modelsysteem voor milieuzorg. Dit model is vaak goed bruikbaar in het bedrijf.
- Rijksdienst voor Ondernemend Nederland
De Nederlandse organisatie voor energie en milieu ondersteunt bedrijven financieel en deskundig bij het ontwikkelen van nieuwe technologieën die het milieu ontzien.
- het energiebedrijf
Het energiebedrijf kan vertellen welke mogelijkheden zij bieden op het gebied van energieverbruik.

8.5.11 Aandachtspunten

Logistieke bedrijven kunnen op verschillende gebieden actief aan milieuzorg doen. Achtereenvolgens wordt hier gekeken naar milieuvriendelijk inkopen, mogelijkheden op het gebied van afvalbeheer en energiebesparing en transport.

Milieuvriendelijk inkopen

Wanneer een bedrijf besluit om aan milieuzorg te doen, is een milieugericht inkoopbeleid een belangrijk onderdeel. Hiervoor moet gekeken worden naar de leveranciers en fabrikanten, waarbij het niet alleen belangrijk is of een leverancier betrouwbaar is, maar ook of de leverancier milieuvriendelijk producten kan leveren en of de leverancier zelf ook aan milieuzorg doet. Milieuvriendelijke producten leveren tijdens de levensloop zo min mogelijk belasting voor het milieu. Over het algemeen genomen zijn deze producten:

- tijdens de grondstoffenfase en productiefase minder belastend voor het milieu
- tijdens de gebruiksfase minder belastend voor het milieu.

Voor de afvalfase is het vooral belangrijk dat producten:

- zijn gemaakt van biologisch afbreekbare stoffen, waardoor er geen resten in de natuur achterblijven
- zijn gemaakt van duurzaam materiaal, waardoor hergebruik mogelijk is
- recyclebaar zijn, dat wil zeggen dat ze verwerkt kunnen worden tot een grondstof die weer gebruikt kan worden voor nieuwe of andere producten.





Net zoals producten, belasten ook verpakkingen het milieu. De schadelijkste materialen die in verpakkingen voorkomen zijn kunststoffen. Kunststoffen zijn slecht voor het milieu, omdat ze in veel gevallen niet goed afbreekbaar zijn. Ook het produceren van kunststoffen kost veel energie en hierbij komen veel schadelijke stoffen voor het milieu vrij.

Tegenwoordig zijn er goede alternatieven voor kunststofverpakkingen te krijgen: alternatieven die milieuvriendelijker zijn, zoals verpakkingen gemaakt van suikerriet, cellulose en maïszetmeel. Deze verpakkingen zijn biologisch afbreekbaar.

Er zijn ook nog andere schadelijke stoffen voor het milieu die toegepast worden in producten en verpakkingen, zoals bijvoorbeeld metalen. Veel gebruikte metalen zijn:

- staal
- lood
- aluminium
- kwik.

Metalen worden in allerlei producten toegepast. Voorbeelden hiervan zijn:

- pannen, blik en gereedschappen waarin staal zit
- benzine, accu's en verfstoffen waarin lood zit
- batterijen, rode en gele kleurstoffen en kunststoffen waarin cadmium zit
- keukenfolie, tentstokken en tubes waarin aluminium zit
- thermometers, tl-buizen en spaarlampen waarin kwik zit
- conservenblikken waarin tin zit.

De metalen die verwerkt zijn in verpakkingen en producten kunnen meestal niet door een milieuvriendelijker product vervangen worden.

Chemische stoffen worden ook in producten en verpakkingsmaterialen verwerkt en zijn vaak zeer schadelijk voor het milieu. Chemische stoffen komen veelal voor in:

- bestrijdingsmiddelen
- wasmiddelen
- schoonmaakmiddelen.

Een product is milieuvriendelijker als het van duurzaam materiaal is gemaakt. Dit maakt het mogelijk om het product, of onderdelen ervan, opnieuw te gebruiken. Je kunt hierbij weer denken aan hout, maar ook aan onderdelen van auto's.

Afvalbeheer

Binnen een magazijn ontstaat dagelijks een behoorlijke afvalstroom. Het kan gaan om:

- plastic
- hout
- papier
- flessen
- karton
- glas
- klein chemisch afval (kca)/ groot chemisch afval (gca)
- kapotte producten
- energie
- reststoffen.



Dit betekent dat in het bedrijf nagedacht moet worden over hoe je om moet gaan met het afval dat vrijkomt. De eerste mogelijkheid betreft het verminderen van afval door bijvoorbeeld:

- afvalverpakkingen terug te geven aan de producent die het afval verwerkt
- zo weinig mogelijk verpakkingsmateriaal te gebruiken door het gebruik van bijvoorbeeld kratten in plaats van kartonnen dozen
- afspraken te maken met producenten in welke verpakkingen producten geleverd moeten worden, zodat ze in het magazijn niet omgepakt hoeven te worden
- in de kantine bekers die lang meegaan te gebruiken in plaats van plastic wegwerpbekertjes
- het gebruik van milieuvriendelijke verpakkingsmaterialen
- weinig papier te gebruiken
- lege printercassettes terug te brengen.

Een andere mogelijkheid betreft het scheiden van afval. **Afvalscheiding** is het sorteren van afval op soort dat vervolgens per soort in verschillende containers gedeponeerd, afgevoerd en verwerkt wordt.



Plastic wordt gescheiden van ander afval.

Door afval te scheiden, is het veel makkelijker om het afval te verwerken. Je hebt dan containers waar bijvoorbeeld alleen maar papier in zit. Hierdoor kan tevens een hoop tijd en dus geld bespaard worden, omdat het afval beter verwerkt kan worden. Om tot een goede afvalscheiding te komen, moet een bedrijf beschikken over een aantal containers waar verschillende soorten afval in gegooid kan worden.

Er moeten containers zijn voor:

- papier en karton
- glas
- hout
- klein gevaarlijk afval (kga) of klein chemisch afval (kca)
- groen afval (gft)
- kunststof.

Papier en karton

Het grootste deel van het afval in een magazijn bestaat uit papier en karton. Papier en karton zijn eenvoudig te recyclen. Je moet ze dan wel apart inzamelen. Bij voorkeur doe je dit op de plaats waar het afval ontstaat. Papier wordt vaak in een aparte papiercontainer ingezameld. Sommige bedrijven beschikken over een papierpers waarin oud papier en karton worden samengeperst. Daardoor kan er veel meer papier en karton in dan in een papierbak.



*logo papier en karton
gescheiden inzamelen*

Glas

In de meeste bedrijven zal glas niet het grootste deel van het afval vormen. Glas dat in een magazijn vrijkomt, bestaat vooral uit potten en flessen uit de bedrijfskantine. Op flessen zit vaak statiegeld. Deze verpakkingen vallen niet onder afval maar onder emballage. Dat wil zeggen dat de flessen goed worden schoongemaakt en geschikt worden gemaakt voor hergebruik. Glas waarop geen statiegeld zit, gaat in de glasbak en wordt gerecycled.



*logo glas gescheiden
inzamelen*

Hout

Veel goederen worden op houten pallets of in houten kratten aangeleverd. Op pallets zit steeds vaker statiegeld. Deze pallets zijn meerdere keren te gebruiken en moeten worden teruggestuurd naar de leverancier. Afvalhout kan het beste gescheiden van het restafval worden aangeboden, omdat het tarief voor het inzamelen ervan lager is dan dat voor restafval.

Klein gevaarlijk afval

Een klein deel van het afval bestaat uit klein gevaarlijk afval. Dit afval wordt kortweg kga genoemd. Voorbeelden van kga zijn: spaarlampen, batterijen, spuitbussen en resten van bijvoorbeeld schoonmaakmiddelen. Kga moet altijd worden ingezameld. Producten die tot kga gerekend worden, zijn voorzien van een apart logo. Dit logo bestaat uit een vuilcontainer met een groot kruis erdoorheen. Het betekent dat kga niet bij het restafval mag terechtkomen. Kga dat afkomstig is van huishoudens wordt ook wel klein chemisch afval (kca) genoemd. De regels voor kga en kca zijn hetzelfde. Beide moeten apart worden ingezameld. Voor het opslaan van kga gelden dezelfde regels als voor gevaarlijke stoffen.



kga- of kca-logo

Groente-, fruit- en tuinafval

In sommige sectoren bestaat het merendeel van het afval uit groente-, fruit- en tuinafval, kortweg gft genoemd. Denk hierbij aan groothandelsbedrijven in groente en fruit of in bloemen en planten, maar ook aan bloemenveilingen. In deze bedrijven wordt gft apart ingezameld.

In veel andere bedrijven vormt gft slechts een klein onderdeel van de totale hoeveelheid afval. Vaak zal het dan ook niet apart worden ingezameld. Toch zijn er steeds meer bedrijven die dat wel doen. Bijvoorbeeld bedrijven met een kantine waar gft wordt geproduceerd.



logo gft scheiden

Kunststof

Om veel producten zit een verpakking van kunststof. Zo is er vaak krimpfolie om pallets met goederen gewikkeld om de stabiliteit van de lading te vergroten. Ook kun je in het magazijn kunststof tegenkomen in de vorm van plastic kledinghoezen, blisterverpakkingen en piepschuim. Als het om grote hoeveelheden gaat, is het zinvol om deze verpakkingen apart in te zamelen. De kunststoffen kunnen dan worden omgesmolten tot een grondstof voor nieuwe kunststoffen.

Overig afval

De overige soorten afval kun je uiteraard ook apart inzamelen. Vaak is dit zo weinig dat het niet de moeite is om het voor hergebruik apart te houden. Natuurlijk zal dit van branche tot branche verschillen. Al het afval dat niet gescheiden wordt ingeleverd, noemen we restafval. Hieronder valt ook productafval, bijvoorbeeld van producten die kapot zijn en niet meer verkocht kunnen worden maar niet onder ander afval vallen.



logo restafval

Energiebesparing

In een magazijn wordt veel energie verbruikt. De energierekening is dan ook vaak hoog. Over de gebruikte energie moet ook nog energiebelasting worden betaald. Door deze belasting kijken bedrijven bewuster naar de noodzaak om meer energie te gebruiken.

Een magazijn kan vaak, zonder veel extra kosten en moeite, energie besparen. Dit kan bijvoorbeeld op de volgende manieren:

- investeren door de aanschaf van energiezuinige apparatuur, bijvoorbeeld led-verlichting of een hoogrendementsketel
- nemen van technische maatregelen, bijvoorbeeld het isoleren van de werkruimte
- opstellen van regels voor het personeel.

De werkgever heeft de taak om maatregelen te nemen die leiden tot energiebesparend werken. Maar ook de medewerkers kunnen een bijdrage leveren. Zo kunnen ze energie besparen bij:

- het koelen en bevriezen van producten
- het verlichten en verwarmen van het magazijn
- het gebruiken van transportmiddelen en machines.



Koelen en vriezen

Met name in de levensmiddelenhandel worden sommige producten gekoeld opgeslagen. Denk maar eens aan aardappelen, groenten en fruit. In een agf-bedrijf, een groothandelsbedrijf in diepvriesproducten en bijvoorbeeld in het distributiecentrum van een supermarktketen is koel- en vriesapparatuur te vinden. De apparaten worden gebruikt om producten die snel bederven, langer te kunnen bewaren. Ze gebruiken echter veel energie.

tip

- Isoleer de wanden van de koeling. Op jaarbasis bespaart dit veel energie.
- Zet gekoelde producten en diepvriesproducten die net zijn gelost, zo snel mogelijk in de koel- of vriescel. Buiten de koel- of vriescel worden ze snel warm. Opnieuw koelen kost energie. Opnieuw invriezen is meestal niet toegestaan. Als er gekoelde producten of diepvriesproducten geladen moeten worden, doe dit dan zo snel mogelijk.
- Laat de deuren van vries- en koelcellen niet onnodig openstaan. Zorg ervoor dat de koude lucht in de vries- of koelcel blijft. Door de deuren meteen weer te sluiten, komt er ook minder vocht in de cel en is er minder ijsvorming. De vriescel hoeft dan minder vaak ontdooid te worden. Dit bespaart energie. Je kunt ook voor een koeling met automatisch sluitende deuren kiezen. Dan hoeft je er zelf niet aan te denken de deuren te sluiten.
- Maak de condensor van de koel- of vriescel regelmatig schoon. Dit is een soort radiator met een metalen rooster ervoor waardoor warmte naar buiten wordt afgevoerd. Als het rooster vuil is, gaat het afvoeren van de warmte minder goed. De koeling moet harder werken en dit kost extra energie.
- Laat lampen in de koel- of vriescel niet onnodig branden. Dat kost extra energie. Bovendien geven brandende lampen warmte af, waardoor er harder gekoeld moet worden.

Verlichting en verwarming

Veel magazijnen hebben maar weinig ramen en zijn erg donker. Een magazijn kan dus niet zonder verlichting. Het bedrijf kan daarop besparen door bijvoorbeeld alleen energiezuinige lampen te gebruiken. Er kunnen ook sensoren worden geïnstalleerd, waardoor de lampen automatisch reageren op daglicht of personen.

Ook kun je energie besparen door bijvoorbeeld het licht uit te doen als je een ruimte verlaat. Vaak wordt gedacht dat het in- en uitschakelen van tl-lampen veel energie kost en dat de lampen hierdoor sneller slijten. Vroeger was dit zo, maar voor de huidige tl-lampen geldt dit niet meer. Het is nu voordeliger om ze, zelfs enkele seconden nadat je ze aan deed, weer uit te doen.

Net als verlichting, kun je in een magazijn niet zonder verwarming. Maar het is natuurlijk niet de bedoeling om de verwarming onnodig aan te laten staan. Zet daarom nooit voorwerpen voor een verwarming. Deze houden veel warmte tegen. Zet ook geen ramen open in een ruimte waar de verwarming aan is en laat magazijndeuren en dockshelters niet onnodig open staan. Zet in een ruimte waar niet wordt gewerkt, de verwarming lager of uit.





Transportmiddelen, machines en apparaten

In een magazijn worden allerlei elektrische transportmiddelen, machines en apparaten gebruikt. Denk maar aan heftrucks, lopende banden en computers. Natuurlijk kan een magazijn niet zonder die middelen, maar door er bewust mee om te gaan kun je veel energie besparen.

tip

- Laat de motor van transportmiddelen en andere machines niet onnodig draaien.
- Let bij de aankoop van een nieuwe machine of nieuw apparaat op de energiezuinigheid.
- Gebruik de middelen alleen als dat echt nodig is.
- Gebruik voor intern transport ook transportmiddelen die door middel van spierkracht worden bediend, zoals steekwagens, rolcontainers, plateauwagens, etagewagens en pallettrekkers.
- Maak een keuze voor duurzame transportmiddelen, zodat minder energie wordt verbruikt.
- Onderzoek voor de aanschaf de mogelijkheid van tweedehands middelen. Die zijn niet alleen goedkoper dan nieuwe, maar sparen ook grondstoffen en afval uit.

Transport

Een efficiënter transport van goederen naar de afnemers helpt het milieu te sparen. In veel magazijnen kun je over de pallets bestemd voor de verschillende afnemers heen kijken. Veel pallets zijn slecht beladen doordat afnemers bijvoorbeeld één soort artikel per pallet eisen of een maximale stapelhoogte. De laadruimte van een vrachtauto is ongeveer 240 cm hoog, terwijl de meeste pallets veel lager zijn gestapeld. Door betere afspraken te maken met de afnemers kan de beladingsgraad van pallets worden verbeterd.

Andere maatregelen zijn:

- de bestelfrequentie van afnemers verlagen, bijvoorbeeld door de bestelkosten van kleine bestellingen duurder te maken
- bestellingen van een afnemer bij meerdere leveranciers bundelen
- bestelhoeveelheden naar beneden of boven afronden zodat een pallet of rolcontainer optimaal kan worden beladen.

Ook het verbeteren van de vullingsgraad van de vrachtwagens draagt bij aan een beter milieu, bijvoorbeeld door ruimere levertijden af te spreken. Of door samen te werken met een ander logistiek bedrijf om transporten te combineren. Veel vrachtwagens komen leeg terug. Dat kan ook anders. Een papierleverancier kan bijvoorbeeld leeg papier afleveren bij een drukker en drukwerk retour nemen om dit verder te distribueren onder de afnemers van de drukker.

Tot slot: er komen steeds schonere vrachtwagens op de markt. door te kiezen voor vrachtwagens met schonere motoren kan een logistiek bedrijf een bijdrage leveren aan een schoner milieu. Of in plaats van vervoer over de weg zou vaker kunnen worden gekozen voor vervoer over het water of per spoor.



8.5.12 Merktekens

Een hulpmiddel om erachter te komen of een product of een verpakking milieuvriendelijk is, wordt gevormd door de keurmerken en logo's die op de producten staan. Er bestaan diverse logo's voor verschillende soorten kenmerken van producten.



milieukeur

Dit is het Nederlandse milieulogo. Het logo geeft aan dat het artikel voldoet aan de redelijk strenge milieueisen die de Nederlandse overheid eraan stelt. Je vindt het logo op schrijfblokken, schriften, pennen, kattenbakvulling, schoenen en voedingsmiddelen.



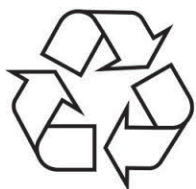
eco-label

Dit is het Europese milieulogo. Het logo betekent ongeveer hetzelfde als het Nederlandse milieulogo. Het staat op wasmachines, afwasmachines, wc-papier, keukenrollen en compost.



EKO-logo

Dit logo betekent dat het betreffende product op een natuurlijke wijze is geteeld, dus zonder kunstmest en chemische bestrijdingsmiddelen te gebruiken, en dat het voldoet aan de normen voor ecologische producten. Je vindt het logo op verschillende soorten levensmiddelen, zoals aardappelen, groenten, fruit, brood, zuivel en vlees. Soms staat het ook op andere producten, zoals bloembollen.



kringlooplogo

Dit is een veelvoorkomend logo. Het staat op goederen waarvan de verpakking bestaat uit hergebruikt materiaal. Dit materiaal is dus op een milieuvriendelijke manier gemaakt.



kunststoflogo

Coderingssysteem dat recyclingbedrijven helpt bij het sorteren van kunststofproducten. In het coderingssysteem zijn zeven kunststofsoorten ondergebracht. Het nummer (1-7) verwijst naar het soort kunststof waaruit de verpakking is gemaakt.



bliklogo

Dit logo staat op metalen verpakkingen. Het betekent dat de verpakking met behulp van magneten uit de afvalstroom wordt gehaald en gerecycled.

**alu-logo**

Dit logo staat op verpakkingen van aluminium. Ook deze verpakkingen worden uit de afvalstroom gehaald en gerecycled.

**CE-markering**

keurmerk dat aangeeft dat het product voldoet aan bepaalde minimeisen op het gebied van veiligheid, gezondheid, milieu en consumentenbescherming

**FSC-keurmerk**

Dit keurmerk staat voor goed bosbeheer. Dit wil zeggen dat producten met dit keurmerk vervaardigd zijn uit hout dat uit een goed beheerd bos komt.

8.6 Kwaliteitskosten

Vaak zeggen we dat kwaliteit geen geld hoeft te kosten. Doordat we kwaliteit leveren, blijven onze klanten tevreden en zullen ze niet naar de concurrent lopen. Aan de andere kant zullen klanten wel wegllopen als we slechte kwaliteit leveren. Ze worden ontevreden en zoeken een concurrent op om daar zaken te doen. Je zou kunnen zeggen dat kwaliteit geen geld kost, maar slechte kwaliteit juist wel. Slechte kwaliteit kost geld, omdat klanten wegllopen, maar ook omdat producten gecontroleerd of gerepareerd moeten worden om de kwaliteit op peil te houden. De kosten die dan gemaakt worden kunnen hoog oplopen. Dit is jammer, omdat de kosten in principe ook niet nodig zouden hoeven zijn.

Veel van deze onnodige kosten worden niet zichtbaar gemaakt in bedrijven. Hierdoor zijn ze ook lastig te controleren en te beheersen. Bij deze verborgen kosten kun je bijvoorbeeld denken aan:

- fouten in procedures
- reparatie- en herstelkosten
- verlies aan omzet en klanten
- lage productiviteit
- afval.



Kwaliteitskosten kunnen we indelen in drie groepen:

- **preventiekosten**
Dit zijn kosten die gemaakt worden om fouten die te maken hebben met de kwaliteit te voorkomen. Hierbij moet je vooral denken aan kosten die bedoeld zijn om het kwaliteitssysteem in het bedrijf te verbeteren door bijvoorbeeld opleiding en training van het personeel of het aanschaffen van betere apparaten. Door deze maatregelen hoop je dat de fouten ten koste van de kwaliteit afnemen.
- **beoordelingskosten**
Dit zijn kosten die ontstaan door het op tijd vaststellen van fouten. Je kunt hierbij denken aan kosten als arbeidsuren die nodig zijn om deze fouten op te sporen.
- **faalkosten**
Dit zijn kosten die veroorzaakt worden door de fouten. Het grootste deel van deze kosten bestaat uit verspilling en verlies doordat er een fout in een product zit. Ook zitten hier de kosten bij voor reparatie, schadeclaims, enzovoort.
De faalkosten kun je nog onderverdelen in interne en externe faalkosten.
 - **Interne faalkosten** zijn kosten die gemaakt worden als de fouten intern zijn opgespoord, voordat het product bij een klant terecht is gekomen.
 - **Externe faalkosten** zijn kosten die ontstaan als het product al geleverd is aan de klant. De fouten kunnen door de klant zijn opgespoord, maar ook door het bedrijf, maar dan wel na levering aan de klant.

Samenvattend kun je zeggen dat preventiekosten worden gemaakt om te voorkomen dat er fouten in het product komen. Beoordelingskosten maak je om te zorgen dat de invloed van ontstane fouten zo klein mogelijk is. En faalkosten maak je als er fouten zijn.

8.6.1 Opsporen kwaliteitskosten

Het is niet makkelijk om na te gaan waar en wanneer in een bedrijf deze kwaliteitskosten gemaakt worden. In de bijlage staan enkele checklists die je daarbij kunnen helpen. Deze checklists zijn een eenvoudige aanzet.

8.7 Milieukosten

Elk bedrijf heeft ook te maken met **milieukosten**. Dit zijn kosten die ontstaan door de regelgevingen die te maken hebben met milieu. Zo kan er sprake zijn van achterstallige milieukosten. In dat geval zal het meestal gaan om bodemsanering. De bodem is dusdanig verontreinigd in eerdere jaren dat het bedrijf met de huidige regelgeving verplicht is te zorgen dat deze grond gereinigd wordt. Andere milieukosten zijn de kosten die komen door economische veroudering van productiemiddelen. Dit zijn kosten die gemaakt worden, omdat producten onder de huidige regelgeving niet meer verkocht mogen worden. Deze producten bevatten onderdelen of stoffen die belastend zijn voor het milieu. Ook transportmiddelen kunnen verouderd en te belastend voor het milieu zijn. Tot slot zijn er nog de doorlopende milieukosten. Hierbij kun je denken aan afvalverwerking, energiezuinige magazijnen, enzovoorts.





Verwerkingsopdrachten

1. Lees de volgende quote uit een onderzoek naar top 100 van beste logistiek dienstverleners.

“De Top 100 logistiek dienstverleners biedt een overzicht van de stijgende sterren en slimme strategen in de logistiek. Bovenin de top 100 staan vooral bedrijven die de logistieke diensten en netwerken voor de markten van morgen ontwikkelen en handig inhaken op de groei van

e-fulfilment en daarbij het slim gebruik van big data en apps niet uit de weg gaan. Verladers vragen steeds meer om flexibiliteit en duurzaam vervoer tegen de juiste prijs. Dit vraagt om ketenregie en het samen opzetten van winstgevende logistieke netwerken.”

Bron: <http://www.logistiek.nl/logistieke-dienstverlening/nieuws/2015/3/top-100-logistiek-dienstverleners-2015-is-bekend-101120167>

Welke aspecten zijn in dit voorbeeld vooral bepalend voor de kwaliteit van logistiek dienstverleners?

2. In het magazijn waar Frida werkt wordt ook aan kwaliteitsbeheersing gedaan. Frida heeft de opdracht om elke week te controleren of de voorraad in het magazijn klopt met de aantallen die in de computer zijn geregistreerd. Frida telt de aantallen. Deze blijken te kloppen. Alleen staan sommige artikelen op een andere locatie dan de computer aangeeft. Het was niet aangegeven dat hier tijdens de controle op gelet had moeten worden.

- a. Waarom is het belangrijk voor de kwaliteit om te weten op welke locatie de artikelen staan?





b. Wat kan Frida doen om deze situatie te verbeteren?

3. Fien werkt bij een fietsgroothandel. De fietsgroothandel krijgt diverse merken onderdelen geleverd van diverse leveranciers. Het bedrijf stelt vaak de fietsen eerst in de werkplaats samen voor ze verkocht worden aan diverse fietswinkels. Vandaag is een partij banden geleverd. Fien moet deze banden eerst ophalen in een ander deel van het magazijn. Het duurt een hele poos voor ze de banden uiteindelijk achter in het magazijn heeft gevonden. Terwijl ook een rechtstreekse levering aan de werkplaats mogelijk is. Van welk dodelijk verlies is sprake in dit voorbeeld?

4. Lenneke is als arbocoördinator verantwoordelijk voor het implementeren van het arbozorgsysteem binnen haar organisatie. Onlangs is uit de verplichte risico-inventarisatie en -evaluatie naar voren gekomen dat het langdurig verzuim als gevolg van burn-out binnen de organisatie veel hoger is dan gewenst. Wat zijn nu de volgende logische stappen in de implementatie van het arbozorgsysteem? Noem er twee.



5. Op de afdeling expeditie van een groothandel staan de verschillende goederen klaar. Geef per artikel aan of er sprake is van een primaire, secundaire of tertiaire verpakking. Leg uit.











6. Vincent is directeur van een groothandelsbedrijf in de voedselsector. Uit het jaarlijkse brancheonderzoek is naar voren gekomen dat groothandels in de voedselsector jaarlijks samen zo'n 2.000 ton CO²-uitstoot kunnen vermijden, door beter om te gaan met de koel- en vriesinstallaties. Door het nemen van rendabele maatregelen kan veel energie worden bespaard.

Vincent heeft een adviseur in de arm genomen. Samen hebben ze in kaart gebracht wat het energieverbruik over de afgelopen drie jaren was. Dit hebben ze vervolgens vergeleken met het landelijke gemiddelde. Hieruit blijkt dat Vincent binnen een periode van een jaar minimaal 15% energie kan besparen. Wat zijn de volgende stappen die Vincent moet zetten om deze besparing te realiseren?

7. In het magazijn waar Birgit werkt, ontstaat dagelijks een behoorlijke afvalstroom. Het gaat hoofdzakelijk om grote hoeveelheden plastic, hout, papier en klein chemisch afval.
Geef per afvalsoort aan hoe Birgit het moet scheiden.

a. plastic

b. hout





c. papier

d. klein chemisch afval

8. Bij het distributiecentrum waar Irena werkt, zijn de uitstroomcijfers van het personeel hoog. Bij vertrek geven veel werknemers aan dat de werkomstandigheden slecht zijn. Dit komt volgens de medewerkers met name door de slechte stijl van leidinggeven.
Van welk soort verborgen kwaliteitskosten is hier sprake? Leg uit.

Controle vragen

1. Wat is het verschil tussen partiële en integrale kwaliteitszorg?



2. Noem zeven vragen die je een bedrijf zichzelf moet stellen bij het opzetten van een kwaliteitszorgsysteem.

3. Ten behoeve van de kwaliteitszorg in organisaties zijn diverse normen en instituten in het leven geroepen.
Welke omschrijving hoort bij welke norm of instituut? Trek een lijn van de omschrijving naar de juiste norm of het juiste instituut.

Deze norm is in eerste instantie ingesteld voor aannemers. Het is tegenwoordig een objectief instrument om het veiligheid-, gezondheid- en milieubeheerssysteem in een bedrijf te toetsen en certificeren.

HACCP

Dit instituut is aanvoerder bij het maken van internationale afspraken op allerlei gebieden van het kwaliteitszorgsysteem.

ISO

Dit systeem is verplicht voor alle bedrijven die met levensmiddelen werken. Het wordt gebruikt om kritische processen in de voedselproductie te beheersen.

NEN

Dit is het nationaal centrum voor normalisatie. De normeringen van dit instituut dragen bij aan kwaliteit, veiligheid, gezondheid, milieu en innovatie.

VCA





4. De makigami-methode onderscheidt zeven dodelijke verliezen in een bedrijf. Wat is een voorbeeld van over-processing?
- A Een aantal producten wordt apart verpakt, terwijl ze best samen in één verpakking kunnen.
 - B Een artikel kan niet ingepakt worden, omdat de inpaktafel gepoetst moet worden.
 - C Een leidinggevende moet alles extra controleren, omdat hij zijn medewerkers niet vertrouwt.
 - D Een medewerker moet het hele magazijn door, om een order te verzamelen.
5. De 5-S methode voor kwaliteitszorg komt uit Japan. Elke S staat voor een Japans woord. Zet de Nederlandse vertaling van deze woorden in de juiste volgorde volgens de fasen van de methode.
- A scheiden en opruimen
 - B schoonmaken en inspecteren
 - C sorteren en ordenen
 - D standhouden
 - E systematiseren en standaardiseren
6. Welke van de volgende beweringen is/zijn juist?
- I Alle bedrijven zijn verplicht om een verzuimbeleid te voeren.
 - II Alle bedrijven zijn verplicht om een arbocoördinator aan te stellen.
- A Alleen I is juist.
 - B Alleen II is juist.
 - C I en II zijn juist.
7. Wat is een voorbeeld van een regulerende heffing?
- A heffing op gelode benzine
 - B heffing op inzameling en verwerking van huishoudelijk afval
 - C rioolheffing
 - D waterschapsbelasting
8. Zet de fasen van de levensloop van een product in de juiste volgorde. Begin met de eerste fase en eindig met de laatste fase.

afvalfase _____

grondstoffenfase _____

productiefase _____

verbruiksfase _____



9. Wat is retourlogistiek?

10. De levenscyclus van een product in het assortiment bestaat uit vijf fasen. Bij iedere fase hoort een groep van consumenten. Koppel de levensfase aan de juiste groep consumenten door een lijn te trekken.

groeifase	early adopters
introductiefase	early majority
neergangfase	laggards
rijpheidsfase	late majority
verzadigingsfase	innovators

11. Noem vier elementen van een milieuzorgsysteem.

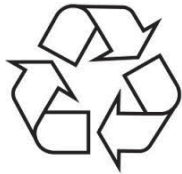
12. Noem de drie stappen voor het invoeren van een milieuzorgsysteem.



13. Een hulpmiddel om erachter te komen of een product of een verpakking milieuvriendelijk is, zijn de keurmerken en logo's op de producten. Wat betekenen de volgende logo's? Trek een lijn van het logo naar de juiste omschrijving.



Dit logo geeft aan de producent een verklaring heeft opgesteld waarin staat dat het product voldoet aan alle richtlijnen die gelden in de Europese unie, onder andere op het gebied van veiligheid.



Dit logo betekent dat het product op een natuurlijke manier is geteeld. Er zijn geen kunstmest en chemische bestrijdingsmiddelen gebruikt.



Dit logo staat op goederen waarvan de verpakking bestaat uit hergebruikt materiaal. Dit materiaal is dus op een milieuvriendelijke manier gemaakt.

14. Welke van de volgende beweringen over kwaliteitskosten is/zijn juist.

- I Beoordelingskosten zijn kosten die ontstaan door het op tijd vaststellen van fouten.
 - II Training van het personeel is een voorbeeld van beoordelingskosten.
- A I is juist.
B II is juist.
C I en II zijn juist.

15. Noem vier voorbeelden van milieukosten.

Bijlage 1

checklist kwaliteitskosten personeel

preventiekosten

- opleiding en training medewerkers
- taak- en functiebeschrijvingen opstellen en bijhouden
- procedures en werkinstructies opstellen
- opgegeven referentie natrekken
- introductieperiode nieuwe werknemers binnen het bedrijf
- systeem voor arbozorg opstellen
- kwaliteitssysteem opstellen
- programma's voor terugdringen ziekteverzuim
- bijdrage aan personeelsvereniging
- functionerings- en beoordelingsgesprekken voeren
- ziekteverzuim meten

beoordelingskosten

- productiviteit medewerkers meten
- ongevallen en opgelopen letsel bijhouden
- evaluatie testtechnieken
- evaluatie sollicitatieprocedures

interne faalkosten

- verlies productiviteit door personeelwisselingen
- klachten onderzoeken
- vacatures niet tijdig vervullen
- verlies productiviteit door ziekteverzuim
- verlies productiviteit door arbeidsgeschillen en reorganisaties

externe faalkosten

- extra kosten als gevolg van het voortijdig verbreken van de arbeidsovereenkomst
- aanklachten wegens discriminatie

checklist kwaliteitskosten financiën

preventiekosten

- opleiding en training medewerkers
- procedures en instructies opstellen
- omzet en kostenverwachting vaststellen
- analyse jaarrekening, grootboek, balans, enzovoort
- budgetten en begrotingen opstellen
- langetermijn- cq strategische planning opstellen
- taakbeschrijvingen opstellen
- budgettering kwaliteitskosten
- preaudits accountant
- (financiële) doorlichting toeleveranciers
- (financiële) doorlichting afnemers

beoordelingskosten

- normen productiekosten opstellen
- programma's voor kostenreductie
- onderzoek naar kwaliteitskosten
- financiële rapportages controleren
- controle grootboek
- facturen (in- en uitgaand) controleren
- onderzoek naar totaal uitgavenpatroon

interne faalkosten

- onbeheerste en incurante voorraden
- verkeerde administratieve boekingen
- fouten in salarisstrookje

externe faalkosten

- onjuiste betalingen aan leveranciers
- boetes in verband met te late betalingen aan belastingdienst en/of afdracht premies werknemersverzekeringen



checklist kwaliteitskosten verkoop en marketing

preventiekosten

- opleiding en training verkoopmedewerkers
- procedures offertes, beoordeling contracten, orderacceptatie, levering en nazorg opstellen
- marktvoorspellingen doen
- nagaan of aan wettelijke eisen wordt voldaan, zoals productveiligheid
- gebruikersonderzoek uitvoeren

beoordelingskosten

- kosten verkoopondersteuning
- evaluaties door klanten
- omzetverlies uitwerken/specificeren
- marktonderzoek uitvoeren

interne faalkosten

- kosten overdoen
- kosten nazorg/service per gebied/advertentie/product, enzovoort
- verlies omzet
- nee-verkoop
- incorrecte intakeorders

externe faalkosten

- te laat betaalde rekeningen
- garantieclaims
- documentatie, folders, enzovoort herdrukken
- 'recall' producten



checklist kwaliteitskosten ontwerp

preventiekosten

- opleiding en training ontwerpers
- productevaluaties
- kwalificatie verpakking
- veiligheidsanalyse uitvoeren
- kwalificatie leveranciers
- analyse oorzaken retouren klanten
- analyse oorzaken garantieaanspraken

beoordelingskosten

- keuring testversie en prototype
- steekproefcontroles (doorlichting hardware):
 - ingangscontrole
 - in-procescontrole
 - eindcontrole

interne faalkosten

- te hoge vrachtkosten
- vermijdbare product- en/of stuklijstwijzigingen doorvoeren

externe faalkosten

- kosten aanspraak garanties
- evaluaties retourgoederen
- verwerken en reparatie retourgoederen
- kosten productaansprakelijkheid als gevolg onjuist ontwerp



checklist kwaliteitskosten inkoop

preventiekosten

- opleiding en training inkoopmedewerkers
- procedures en werkinstructies inkoop opstellen
- selectie leveranciers
- evaluatie leveranciers
- voorraadbeheer en voorspelling kritische componenten
- materiaalkosten als gevolg van aanhouden verschillende leveranciers
- kosten aanhouden veiligheidsvoorraad

beoordelingskosten

- periodieke doorlichting van leveranciers
- kosten informatiesysteem ten behoeve van leveranciersbeoordeling

interne faalkosten

- sorteren
- herbewerken
- te hoge (veiligheids)voorraad
- productiestilstand door materiaaltekorten
- verzendkosten retourneren leveranciers
- vrachttoeslagen

externe faalkosten

- extra kosten gemaakt voor het inkopen en ontvangen van materialen die moeten worden vervangen in het veld
- extra kosten gemaakt voor het inkopen en ontvangen van materialen die 'verkeerd' geleverde en/of bestelde materialen moeten vervangen





checklist kwaliteitskosten kwaliteitssysteem

preventiekosten

- kosten kwaliteitstrainingen
- procedures en werkinstructies opstellen
- kwaliteitssysteem opzetten
- kwaliteitssysteem onderhouden
- leverancierskwalificaties uitvoeren en/of begeleiden
- kwaliteitsanalyses uitvoeren
- certificatie van medewerkers

beoordelingskosten

- inspectiekosten:
 - ingangscontrole
 - in-procescontrole
 - eindcontrole
- kosten producttests
- kosten testapparatuur
- kosten levensduurtests

interne faalkosten

- analyse incurante artikelen
- kosten management correctieve maatregelen

externe faalkosten

- analyse garantiekosten
- analyse retouren naar de fabriek
- analyse 'recall'-activiteiten







9 Arbeidsomstandigheden

Als werknemer van een bedrijf moet je veilig je werk kunnen doen, zonder dat dit gevaar oplevert voor je gezondheid. Je moet dus onder goede arbeidsomstandigheden kunnen werken. Bedrijven zijn wettelijk verplicht om in kaart te brengen waar zich situaties in het bedrijf voordoen die de veiligheid, de gezondheid en het welzijn van de werknemers in gevaar kunnen brengen. En natuurlijk moeten ze hier ook iets aan doen. Op die manier zorgen bedrijven ervoor dat hun werknemers onder veilige en optimale omstandigheden werken.

De belangrijkste onderwerpen in dit hoofdstuk zijn:

- arbeidsomstandigheden
- Arbeidsomstandighedenwet
- risico's in het magazijn
- arbeidsmiddelen
- inbraak.

Uit de praktijk

Het team van Koos heeft het erg druk. Vandaag hebben twee van zijn medewerkers zich ziek gemeld. En het is al zo druk de laatste tijd! Koos komt niet altijd met plezier naar zijn werk. Het vooruitzicht dat zijn team weer chagrijnig is over het vele werk stemt hem niet vrolijk.

Vandaag loopt Koos zijn controleronde door het magazijn. Eigenlijk heeft hij er geen tijd voor, maar het moet gebeuren. De veiligheid is ook belangrijk. Halverwege zijn ronde ziet hij voor de derde keer deze week een grote stapel dozen voor een nooduitgang liggen. Hij merkt ook dat de grote magazijndeur vaak onnodig open blijft staan.

1. Hoe denk je dat het gaat met het welzijn van Koos op het werk?
2. Welke risico's komt Koos tegen in het magazijn en wat kan Koos doen om deze risico's zoveel mogelijk te vermijden?
3. Binnenkort krijgen de medewerkers van Koos nieuwe heftrucks. Moet Koos een ingebruikname veiligheidskeuring regelen?



9.1 Arbeidsomstandigheden

De volgende voorbeelden hebben te maken met de veiligheid, de gezondheid en het welzijn van medewerkers in een bedrijf. Ze gaan over arbeidsomstandigheden.

vb

Een van de eisen die aan heftrucks gesteld worden, is dat deze een veiligheidskooi hebben. Dit om medewerkers te beschermen tegen vallende goederen.

vb

Het valt de personeelsmanager op dat een medewerker in het afgelopen kwartaal maar liefst zes weken heeft verzuimd. Hij stuurt de medewerker een brief waarin staat dat hij een gesprek met hem wil hebben om te onderzoeken wat er aan de hand is.

vb

Eenmaal per jaar is er een brandoefening in het magazijn. Alle medewerkers hebben hierover de voorschriften ontvangen die in het rampenplan staan. De bedrijfshulpverlener, heeft onder meer als taak om tijdens de oefening aan de bedrijfsleider te melden of alle aanwezigen het magazijn hebben verlaten.

9.1.1 Veiligheid

Het is belangrijk dat een bedrijf voldoende **veiligheidsmaatregelen** neemt. Dit zijn regelingen die getroffen worden om de kans op en het risico van ongevallen te verminderen. Voorbeelden van veiligheidsmaatregelen zijn: voldoende brede rijpaden in het magazijn, leuningen op trappen en bordessen en beveiligde palletplaatsen.



Zo kun je niet naar beneden vallen.



En zo kun je veilig een pallet plaatsen.

9.1.2 Gezondheid

De veiligheid op de werkplek heeft grote invloed op de gezondheid van de medewerkers. Neem bijvoorbeeld een ongeluk waarbij iemand door een heftruck wordt aangereden en gewond raakt. Het lichamelijk letsel is direct waarneembaar. Er zijn ook arbeidsomstandigheden die schadelijk zijn voor de gezondheid, maar minder duidelijk waarneembaar zijn. Denk bijvoorbeeld aan een medewerker die overspannen is, omdat hij langdurig te veel werk moest doen in te weinig tijd.



vb

André is altijd netjes op tijd, werkt indien nodig zonder problemen over, maakt weinig fouten en is collegiaal. Voor het bedrijf is hij een erg goede kracht. De laatste tijd gaat het wat minder met André. Het bedrijf heeft het veel drukker gekregen vanwege een aantal grote orders. De vrouw van André is daarnaast ook zwanger. Daarom wil hij meer thuis zijn. Na een paar weken kan André de hoge druk niet meer aan, hij meldt zich ziek.

vb

Chantal werkt in een groothandel voor veevoer. Op de afdeling waar zij regelmatig staat, worden zakken gevuld met verschillende soorten voer. Dit komt uit grote silo's die buiten op het terrein staan. Als het voer in de zakken komt, ontstaat een grote stofwolk. Het is altijd erg stoffig op de afvalafdeling. Normaal gesproken staat de deur van de hal open zodat het stof naar buiten kan. Deze deur is een maand geleden kapot gegaan toen een medewerker er met een vorkheftruck tegenaan reed. Nu kan de deur niet meer open. Sindsdien staat Chantal niet graag op de afvalafdeling. Ze krijgt het er erg benauwd. Samen met een aantal collega's heeft zij al een aantal keren gevraagd wanneer de deur wordt gerepareerd. Vandaag komt het antwoord: niet alleen de deur wordt gerepareerd, er komt ook nog een speciaal afzuigsysteem. Op deze manier kunnen alle medewerkers weer gezond op de afvalafdeling werken.

In het laatste voorbeeld is het de omgeving die de gezondheid van Chantal en haar collega's beïnvloedt. Een invloed uit de omgeving is een fysische factor. Naast fysische factoren zijn er ook nog chemische, biologische, lichamelijke en psychische factoren.

fysisch	→	geluid, mechanische trillingen, schokken, straling, werkomgeving (klimaat), elektriciteit
chemisch	→	brandbare en giftige stoffen
biologisch	→	dieren, planten, bacteriën en schimmels
lichamelijk	→	tillen van zware lasten en repeterende bewegingen
psychisch	→	te hoge werkdruk en te veel stress

9.1.3 Welzijn

Welzijn betekent dat medewerkers zich goed voelen in het bedrijf. Het is belangrijk dat bij het toekennen van taken er rekening wordt gehouden met de persoonlijke eigenschappen van iemand, zoals leeftijd, geslacht en lichamelijke en geestelijke gesteldheid. Als op het gebied van veiligheid en gezondheid voldoende maatregelen zijn genomen, zal dat een positieve invloed hebben op het welzijn van de medewerkers.





vb

John is een populaire teamleider. Hij is altijd bereid om te helpen en hij is bijna altijd vrolijk. Vorige week kreeg hij met het opslaan van een stapel gipsplaten een ongeluk. Een aantal platen viel uit de stelling en kwam op zijn voet terecht. Bij dit ongeluk heeft John zijn voet gekneusd. Van de dokter mag hij voorlopig geen zwaar werk verrichten. Hij werkt graag en wil het liefst direct weer aan de slag. Na een week thuisgezet te hebben, belt zijn supervisor hem op. Hij informeert hoe het gaat met John. Maar heeft ook een vraag. Er moet worden geïnventariseerd en ze komen mankracht tekort. Hij heeft aangepast werk voor John. Daarbij kan John meerijden met een collega zodat hij zelf geen vervoer hoeft te regelen. Tijdens de inventarisatie verwerkt John alle gegevens in de computer en hij geeft de logistiek medewerkers nieuwe telopdrachten. John is blij dat hij iets kan doen voor zijn bedrijf.

Hoewel John geen zwaar werk mag doen, wil hij toch het liefst werken. Zijn werkgever zorgt ervoor dat John toch iets kan doen. John voelt zich gewaardeerd. Voor een bedrijf is het belangrijk dat de medewerkers het naar hun zin hebben.

9.2 Arbeidsomstandighedenwet

De **Arbeidsomstandighedenwet** is een wet die regels en voorschriften bevat waaraan een werkgever zich moet houden om de veiligheid, de gezondheid en het welzijn van zijn werknemers te garanderen. In deze wet, kortweg de **Arbowet** genoemd, zijn allerlei doelvoorschriften op het gebied van arbeidsomstandigheden vastgelegd. De Arbowet is gemaakt om ervoor te zorgen dat de mensen die in een bedrijf werken, onder goede omstandigheden kunnen werken.

De wetgeving over arbeidsomstandigheden is ingedeeld in drie niveaus:

1. Arbowet

De Arbowet vormt de basis van de arbowetgeving. Hierin staan de algemene bepalingen die gelden voor alle plekken waar arbeid wordt verricht. De Arbowet is een **kaderwet**. Dit is een wet die alleen de hoofdlijnen (het kader) bevat en waaraan gedetailleerde besluiten en regelingen worden toegevoegd, die zo nodig kunnen worden aangepast aan de actualiteit. In de Arbowet staan geen concrete regels. Die zijn verder uitgewerkt in het Arbobesluit en de Arboregeling.

2. Arbobesluit

Dit is een uitwerking van de Arbowet. Hierin staan de regels waar zowel de werkgever als de werknemer zich aan moeten houden. Deze regels zijn verplicht.

3. Arboregeling

De arboregeling is weer een verdere uitwerking van het Arbobesluit. Het gaat hierbij om concrete voorschriften, zoals de eisen waaraan arbeidsmiddelen moeten voldoen of hoe een arbodienst zijn wettelijke taken exact moet uitvoeren. Ook deze regels zijn verplicht voor werkgevers en werknemers.

Ook de werkplek moet zo zijn ingericht dat de werknemer onder zo goed mogelijke omstandigheden kunnen werken. Ook moet er bedrijfshulpverlening (BHV) aanwezig zijn.

Voor zowel de werkgever als de werknemer geldt: ze moeten zich houden aan de Arbowet.





9.2.1 Verplichtingen van de werkgever

Zo moet de werkgever een risico-inventarisatie en evaluatie laten uitvoeren. Een **risico-inventarisatie** is het in kaart brengen van mogelijke risico's op het gebied van veiligheid, gezondheid en welzijn. Een **risico-evaluatie** is het toetsen van de eventuele gevolgen van de geïnterpreteerde risico's.

Wanneer er een werknemer ziek is, moet de werkgever ervoor zorgen dat deze werknemer weer snel aan het werk kan. De werkgever moet een ziekteverzuimbeleid voeren.

De werkgever heeft de volgende verplichtingen:

- het ontwikkelen en uitvoeren van arbeidsomstandighedenbeleid (arbobeleid)
- zo veel mogelijk gevaren voor de gezondheid van werknemers bij de bron aanpakken, bijvoorbeeld een machine die veel lawaai maakt, vervangen door een stiller type
- de inrichting van de arbeidsplaatsen, de werkmethoden, gebruikte arbeidsmiddelen en arbeidsinhoud zo veel mogelijk aanpassen aan de persoonlijke eigenschappen van de werknemers
- zo veel mogelijk voorkomen en beperken van eentonige en tempogebonden werkzaamheden
- het opstellen en uitvoeren van een risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E) en een plan van aanpak
- het voorkomen en beperken van zware ongevallen door gevaarlijke stoffen
- het geven van voorlichting en onderricht aan de werknemers
- het melden en registreren van arbeidsongevallen en beroepsziekten
- het voorkomen van gevaar voor derden door werkzaamheden die door de werknemers worden verricht
- werknemers in de gelegenheid stellen om periodiek een arbeidsgezondheidskundig onderzoek te ondergaan.

9.2.2 Verplichtingen van de werknemer

Als de werkgever allerlei maatregelen treft om het voor zijn werknemers zo veilig en gezond mogelijk te maken, moet je je als werknemer natuurlijk wel aan de richtlijnen houden.

Welke verplichtingen heb je nu zoal als werknemer?

- het op een juiste manier gebruiken van machines, toestellen, transportmiddelen en andere hulpmiddelen
- het op een juiste wijze gebruiken van persoonlijke beschermingsmiddelen en deze na gebruik op de juiste plaats opbergen
- niet verwijderen van de aangebrachte beveiligingen op machines
- meewerken aan voor werknemers georganiseerde voorlichting en onderwijs
- melden van gevaren voor veiligheid en gezondheid aan de werkgever.

Werknemers zijn bovendien verplicht mee te werken aan het werk van arbodeskundigen. Ze kunnen dus ook worden aangesproken op het naleven van de arboregels. Bij ziekte is de werknemer verplicht zich ziek te melden en er alles aan te doen om zo snel mogelijk weer aan het werk te gaan.



9.2.3 Inspectie SZW

De **Inspectie SZW** (Inspectie Sociale Zaken en Werkgelegenheid) controleert of bedrijven (werknemers en werkgevers) zich aan regels en wetten houden op het gebied van arbeidsomstandigheden. Wanneer een bedrijf een goede bedrijfscatalogus heeft opgesteld, zal de inspectie over het algemeen soepel verlopen. Wanneer de arbeidsomstandigheden ver onder de maat zijn dan zal de Inspectie SZW maatregelen treffen, zoals een waarschuwing geven, een boete opleggen, het werk stilleggen, proces-verbaal opmaken of een dwangsom opleggen.

Taken van de Inspectie SZW

De belangrijkste taak van de Inspectie SZW is dus het controleren van de handhaving van de Arbowet door werkgevers en werknemers. Hiernaast heeft de arbeidsinspectie ook als taak om meldingen van arbeidsongevallen en klachten van werknemers over hun arbeidsomstandigheden te onderzoeken.

De Inspectie SZW controleert niet alleen de naleving van de Arbowet, maar ook andere wetten die werknemers moeten beschermen. Het bestrijdt bovendien arbeidsmarktfraude. De inspectie geeft daarbij voorrang aan het aanpakken van:

- ernstige risico's voor de gezondheid en veiligheid van werknemers
- grote risico's voor mens, omgeving, milieu en infrastructuur door de productie, verwerking, opslag en handling van grote hoeveelheden gevaarlijke stoffen
- te lange werktijden en te korte rusttijden
- illegale tewerkstelling, verdringing van legale door illegale werknemers en andere vormen van fraude en misstanden die oneerlijke concurrentie op de arbeidsmarkt teweegbrengen
- betaling onder het wettelijk minimumloon.

9.2.4 Risico-inventarisatie en -evaluatie

Een goed arbobeleid begint met het inventariseren van de mogelijke risico's in het bedrijf. In een risico-inventarisatie worden de risico's op het gebied van veiligheid, gezondheid en welzijn in kaart gebracht.

De risico-inventarisatie wordt gevolgd door een risico-evaluatie. In een risico-evaluatie toetst het bedrijf de mogelijke gevolgen van de geïnventariseerde risico's. Daarbij beantwoordt het de volgende vragen:

- Welke wettelijke voorschriften gelden er?
- Hoeveel mensen en welke mensen lopen er gevaar?
- Hoe groot is het risico en hoe dringend is het dat er wat tegen wordt ondernomen?

De risico-inventarisatie en -evaluatie leveren samen een complete inventarisatie en een lijst met prioriteiten op. Daardoor is snel duidelijk wat de knelpunten zijn en in welke volgorde ze moeten worden aangepakt.

Tijdens een risico-inventarisatie en -evaluatie vindt er een inspectie van het hele bedrijf plaats. Niet alleen de machines, hulpmiddelen en stoffen waarmee gewerkt wordt ondergaan een inspectie, maar ook de organisatie, werktijden, personeelsplanning en het werkoverleg.



De werkgever kan een risico-inventarisatie en -evaluatie zelf opstellen (met behulp van speciale checklists), maar hij kan dit ook overlaten aan de arbodienst, die hiervoor deskundigen in dienst heeft. In de checklists staan ook maatregelen die de werkgever kan nemen om de risico's en gevaren te bestrijden. De wet verplicht elke werkgever een risico-inventarisatie en -evaluatie te (laten) maken. Een werkgever die dat niet doet, kan hiervoor een boete krijgen van de Inspectie SZW.

Eisen aan een risico-inventarisatie en -evaluatie

Een risico-inventarisatie en -evaluatie moet aan de volgende eisen voldoen:

- De risico-inventarisatie en -evaluatie moet compleet zijn. Er mogen geen werkzaamheden, afdelingen, functies, groepen en/of individuele werknemers over het hoofd worden gezien.
- De risico-inventarisatie en -evaluatie moet betrouwbaar zijn. De situatie binnen het bedrijf moet eerlijk worden weergegeven.
- De risico-inventarisatie en -evaluatie moet actueel zijn. De huidige stand van zaken binnen het bedrijf moet duidelijk worden. De risico-inventarisatie en -evaluatie moet worden aangepast zodra gewijzigde werkmethoden, werkomstandigheden of nieuwe inzichten hiertoe aanleiding geven.
- De risico-inventarisatie en -evaluatie moet schriftelijk worden vastgelegd.
- De risico-inventarisatie en -evaluatie moet afzonderlijk aandacht besteden aan risico's betreffende bijzondere categorieën van werknemers, namelijk:
 - jongeren
 - ouderen
 - gehandicapten
 - zwangere werknemers
 - thuiswerkers
 - vakantiewerkers
 - werknemers met deeltijdbanen
 - werknemers met een flexibele arbeidsrelatie.

Aandachtspunten bij het uitvoeren van een risico-inventarisatie en -evaluatie

Bij het uitvoeren van een risico-inventarisatie en -evaluatie bekijk je iedere ruimte in het bedrijf, zoals bedrijfsterrein, magazijn, werkplaats, personeelsruimte, kantoor, enz.

Tijdens de risico-inventarisatie let je op de volgende zaken:

- schoonhouden van werkruimten, vloeren, trappen en afstapjes
- bevestiging en instelling van werkhoogte van schappen en stellingen
- aanwezigheid van steunen, hulpmiddelen om te reiken en te tillen
- klimaat, zoals temperatuur, luchtverversing, tocht
- geluidshinder, verlichting, noodverlichting, voldoende daglicht, uitzicht
- blootstelling aan gassen, dampen en stof
- registratie, etikettering en opslag beeldschermwerk, stoelen
- functie-inhoud, aard van het werk en werkverhoudingen
- werkdruk en werktempo, beschikbaarheid van informatie
- werktijden, roosters en rustpauzes
- aanwezigheid van een EHBO-trommel, brandblusapparaten, nooduitgang
- bedrijfshulpverlening en noodplan
- elektronische installaties, leidingen, contactdozen, enzovoort
- organisatie van en verantwoordelijkheid voor arbozorg
- instructies, intern transport, werkoverleg
- registratie van ziekteverzuim, bedrijfsongevallen en eventuele beroepsziekten.





9.2.5 Plan van aanpak

Nadat een risico-inventarisatie en -evaluatie is uitgevoerd, moet de werkgever een plan van aanpak opstellen. In een plan van aanpak moeten de volgende vragen worden beantwoord:

- Welke maatregelen worden er getroffen naar aanleiding van de geïnterpreteerde risico's?
- Op welke wijze worden de maatregelen uitgevoerd?
- Welke middelen worden hiertoe ter beschikking gesteld?
- Wie is verantwoordelijk voor de uitvoering?
- Op welke wijze en op welk tijdstip wordt gerapporteerd en geëvalueerd over de voortgang?
- Op welk tijdstip (einddatum) moeten de maatregelen zijn gerealiseerd?

Vaak kunnen niet direct alle risico's worden opgelost. De werkgever moet bepalen welke risico's prioriteit hebben. Bij de prioriteitenstelling speelt de arbodienst een belangrijke rol. Deze geeft aan welke maatregelen eerst zouden moeten worden uitgevoerd en van welke maatregelen het meeste effect kan worden verwacht.

Elk jaar moet schriftelijk worden gerapporteerd over de uitvoering van het plan van aanpak. Over deze jaarlijkse rapportage voert de werkgever vooraf overleg met de ondernemingsraad, de personeelsvertegenwoordiging of, bij het ontbreken daarvan, met de werknemers.

9.2.6 Arbocatalogus

De overheid heeft werkgevers en werknemers meer ruimte gegeven om het arbobeleid in te vullen. Zo kunnen ze voor de branche een arbocatalogus opstellen. Een **arbocatalogus** is een door werkgevers en werknemers opgesteld boek waarin de verschillende manieren staan beschreven waarop werkgevers en werknemers kunnen voldoen aan de doelvoorschriften van de overheid.

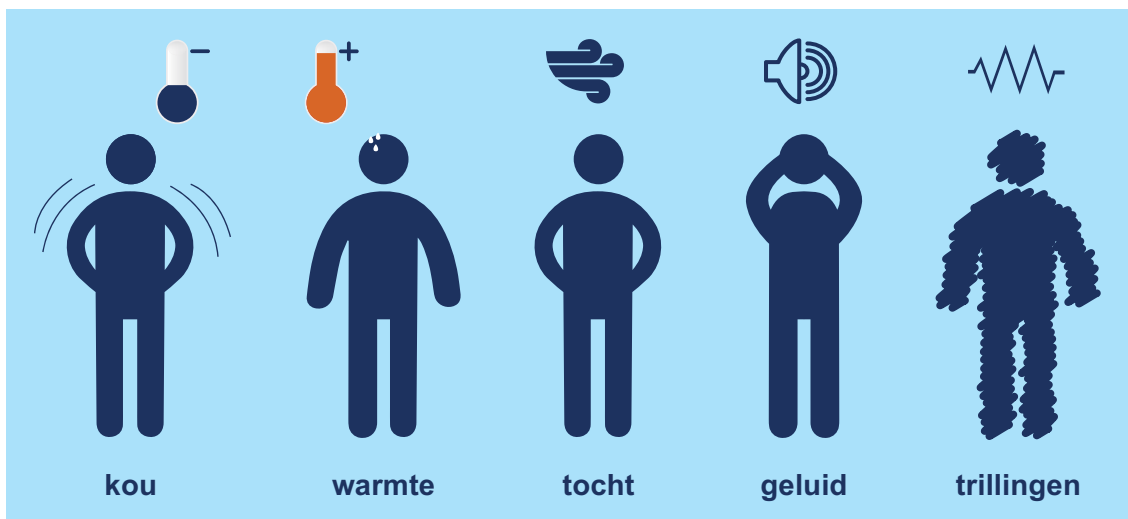
De arbocatalogus wordt ter goedkeuring aan Inspectie SZW voorgelegd.

De inspectie controleert bedrijven op naleving van de Arbowet en houdt daarbij rekening met de oplossingen uit de arbocatalogus. Een bedrijf dat de oplossingen uit een positief getoetste arbocatalogus opvolgt, wordt minder streng gecontroleerd dan andere bedrijven. Bij ernstige overtredingen van de Arbowet treedt de inspectie uiteraard hard op.



9.3 Risico's in het magazijn

Als medewerker kun je verschillende risico's lopen. Risico's zoals kou, warmte, tocht, hard geluid en trillingen.



risico's in het magazijn

Hierna gaan we in op enkele van die risico's en de maatregelen die kunnen of moeten worden genomen om deze risico's te beperken.

9.3.1 Kou

Als een werkplek te koud is, presteren medewerkers minder goed en worden ze bovendien eerder ziek. Dit geldt niet alleen voor medewerkers die in de buitenlucht werken, maar ook voor medewerkers die werken in onverwarmde loodsen of koelcellen. Bedrijven moeten maatregelen treffen om gezondheidsschade als gevolg van kou te voorkomen.

Naast temperatuur, speelt luchtverplaatsing (tocht of wind) ook een rol. Luchtverplaatsing koelt een vochtige huid sterker af of blaast het luchtisolatielaagje van de kleding weg. Hierdoor koelt het lichaam extra af. Ondanks het feit dat de temperatuur hetzelfde blijft, voelt het kouder aan. De gevoelstemperatuur is lager. **Gevoelstemperatuur** houdt dus in dat het kouder aanvoelt dan de thermometer aangeeft, bijvoorbeeld door invloed van wind.

Voorschriften uit de Arbowet

Het Arbobesluit geeft aan dat de temperatuur op de werkplek of het product dat moet worden bewerkt, niet nadelig mag zijn voor de gezondheid van de werknemer. Hoewel er geen specifieke temperaturen worden genoemd, is wel bepaald dat werkgevers er alles aan moeten doen om gezondheidsklachten te voorkomen. Valt er aan een lage temperatuur niet te ontkomen, dan moet de werkgever:

- persoonlijke beschermingsmiddelen beschikbaar stellen
- de duur van de werkzaamheden verkorten
- werkzaamheden afwisselen met werk op een warme plek.



Maatregelen tegen koude werkplek

- Scherm de werkplek af tegen kou, wind of regen.
- Laat medewerkers pauzeren in een warme ruimte.
- Verstrek warme dranken.
- Schaf gereedschap aan dat is voorzien van isolerend materiaal.
- Laat gereedschap niet liggen op een koude plek (vooral 's nachts niet).
- Verstrek heatpacks.

Een **heatpack** is een warmtebron die door middel van een chemische reactie warmte produceert en die je in je zak kunt stoppen.

9.3.2 Warmte

Werken bij hoge temperaturen of met hete producten kan leiden tot daling van de prestatie of schade aan de gezondheid. Werken in een warme omgeving kan leiden tot een verstoring in de warmtebalans van mensen. **Warmteopslag** is een verschijnsel waarbij het lichaam meer warmte produceert dan afvoert (ook wel **warmtestuwing** genoemd)

Werken bij warmtestraling, bijvoorbeeld als gevolg van vloeibaar metaal, of vloeibaar glas of bij het werken in direct zonlicht, geeft weer andere gezondheidsproblemen. Werken met warme producten kan leiden tot uitdroging van de huid tot zelfs het verbranden van de huid.

Verschillende factoren bepalen dus of je het warm hebt op de werkvloer. Naast de omgevingstemperatuur, spelen relatieve luchtvochtigheid, lichtsnelheid, warmtestraling, kleding en de fysieke inspanning een rol. Hoe hoger de relatieve luchtvochtigheid, hoe minder makkelijk je zweet verdampt en afkoelt. Maar ook de mate van inspanning is bepalend. Zo krijgt iemand met een zittend beroep het minder snel warm, dan iemand die zware lichamelijke arbeid verricht.

Voorschriften uit de Arbowet

Het Arbobesluit geeft niet precies aan wanneer de temperatuur te hoog is. Valt er aan werken bij een hoge temperatuur te niet ontkomen, dan moet de werkgever:

- nagaan of werken in de warmte wel noodzakelijk is
- de duur van werkzaamheden in de warmte verkorten
- werkzaamheden afwisselen met werk op een koelere plek
- koele dranken aanbieden
- persoonlijke beschermingsmiddelen beschikbaar stellen.

Deze richtlijnen gelden voor de temperatuur in kantoren en kleine werklokalen:

- In de zomer is de ideale temperatuur tussen de 23 en 26°C.
- Bij temperaturen boven de 26°C is er sprake van een extra lichamelijke belasting en moet de werkgever nadenken over maatregelen.
- Voor licht fysiek kantoorwerk geldt een maximum van 28°C.
- Voor intensief lichamelijk inspannend werk geldt een maximum van 26°C, maar dan alleen als er een duidelijk voelbare luchtstroom is. Zonder voelbare luchtstroom mag het niet warmer zijn dan 25°C.
- Voor zeer lichamelijk inspannend werk geldt een maximum van 25°C, maar dan alleen als er een duidelijk voelbare luchtstroom is. Anders mag het niet warmer dan 23°C zijn.





Maatregelen tegen warme werkplek

- Schaf zo min mogelijk warmteproducerende apparaten aan.
- Zet warmteproducerende apparaten zoveel mogelijk uit.
- Isoleer warmteproducerende apparaten tegen warmteafgifte of zet ze in een aparte ruimte.
- Voer warme lucht af door middel van ventilatie.
- Vervang gloeilampen door energiezuinige LED-verlichting.
- Breng zonwering aan (buitenzonwering is effectiever dan binnenzonwering).
- Plaats ventilatoren.
- Vermijd of verminder zware lichamelijke inspanningen of stel ze uit.
- Maak platte daken nat (en hou ze nat).
- Voer een tropenrooster in.
- Verkort werktijd.
- Las extra pauzes in.
- Draag luchtige droge kleding, liefst van katoen.
- Drink veel (géén alcohol!).
- Zorg dat het zoutgehalte in het lichaam op peil blijft.

9.3.3 Tocht

Ventilatie betekent dat lucht in beweging is. Wordt deze beweging van lucht te groot, dan is er sprake van hinderlijke tocht. Hinderlijke tocht kan zorgen voor stijve spieren. Werkgevers moeten daarom proberen tocht zoveel mogelijk te beperken.

Voorschriften uit de Arbowet

Het Arbobesluit zegt over tocht dat 'luchtverversingsinstallaties zodanig moeten functioneren dat werknemers niet aan hinderlijke tocht worden blootgesteld'.

Soms is het niet te voorkomen dat je op een tochtige plek moet werken, bijvoorbeeld in loodsen waar de deur vaak opengaat. Werkgevers moeten in dat geval zorgen voor beschermende kleding.

Maatregelen om tocht te voorkomen

- Zorg ervoor dat de temperatuur tussen twee aansluitende ruimtes niet veel verschilt.
- Plaats werkplekken niet tegen ramen en zeker niet als er geen isolerend glas is.
- Bevestig tochtstrips op deuren en ramen die niet goed sluiten.
- Plaats een extra tochtdeur bij deuren die vaak opengaan.
- Houd grote loodsdeuren, die nodig zijn bij transport, zoveel mogelijk gesloten.
- Zorg voor een personendeur in een grote loodsdeur. Dit voorkomt dat de loodsdeur onnodig vaak openstaat.
- Staat een bureau op de tocht, kijk dan of deze verplaatst kan worden naar een plek met minder tocht.

9.3.4 Geluid

Te veel geluid op het werk kan het gehoor beschadigen. Het kan zelfs leiden tot **lawaaislechthorendheid**. Dit is een permanente gehoorbeschadiging, veroorzaakt door lawaai. Om medewerkers te beschermen, moet de werkgever plaatsen en werkzaamheden inventariseren waar dit gevaar zich voordoet en maatregelen treffen.



Voorschriften uit de Arbowet

Werkgevers zijn verplicht om gehoorschade bij hun personeel te voorkomen. Ook werknemers zelf hebben verplichtingen. De volgende regels gelden over geluid op de werkplek:

- Bij blootstelling aan een dagelijkse dosis boven de 80 dB(A) moet de werkgever gehoorbeschermers beschikbaar stellen.
- Bij dagelijkse blootstelling aan een dosis boven de 85 dB(A) zijn werknemers verplicht gehoorbeschermers te dragen.
- Bij blootstelling boven de 85 dB(A) moet een plan van aanpak worden gemaakt.
- Als de grenswaarde van 87 dB(A) wordt overschreden (gemeten in het oor, dus rekening houdend met de gehoorbeschermers) moet er direct gezorgd worden dat het geluid onder deze grenswaarde wordt gebracht.
- Werkgevers moeten hun personeel voldoende voorlichten over de gevaren van geluid.
- Werknemers hebben recht op een gehoortest om vast te stellen dat de getroffen maatregelen effectief zijn.

Het geluidsniveau wordt weergegeven in decibel (dB). Omdat de geluidsgevoeligheid van het oor per persoon kan verschillen, wordt het geluid gemeten met een zogenoemde A-filter. De eenheid van het geluidsniveau wordt dan uitgedrukt in dB(A).

De wet gaat uit van een achturige werkdag. De geluidsbelasting kan worden teruggedrongen door werknemers minder lang bloot te stellen aan geluid. De afname bij een halvering van de duur bedraagt 3 dB(A). Bij een blootstelling aan 83 dB(A) bij 8 uur wordt de belasting bij 4 uur 80 dB(A), maar alleen als de geluidsdosis bij de andere 4 uur veel lager ligt.

dB	situaties
120	laag overvliegende straaljager
110	live optreden popgroep
100	spaanplaat op maat zagen bij de bouwmarkt
90	voorbijrijdende sneltrein op station
80	aan de kant van de snelweg
70	stofzuiger
60	normaal gespreksniveau
50	rustige woonwijk
40	rustige woonkamer
30	bibliotheek
20	stille slaapkamer

Bron: *Schadelijk geluid. Informatie voor werknemers en werkgevers. Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid*



Maatregelen om gehoorschade te voorkomen

- Schaf stillere machines aan en gebruik deze.
- Ontwikkel stillere productiemethodes.
- Plaats machines in geluidsdempende kasten.
- Laat personeel werken in geluidsdempende cabines.
- Onderhoud het materieel goed.
- Beperk de blootstellingsduur zo veel mogelijk.

Als deze maatregelen (nog) niet mogelijk zijn, of te weinig effect hebben, moeten medewerkers gehoorbeschermingsmiddelen gebruiken. Er zijn drie soorten:

- gehoorkappen in de vorm van koptelefoons
- oorpluggen, dopjes en stopjes
- op maat gemaakte oordoppen (otoplastieken).

9.3.5 Trillingen

Trillingen van veel machines en apparaten werken door op het lichaam. Hierdoor kunnen gezondheidsklachten ontstaan aan rug, gewrichten en spieren. Er zijn twee soorten trillingen: lichaamstrillingen en hand-armtrillingen. Beide vormen van trillingen kunnen schade veroorzaken in het menselijk lichaam. De kans op schade neemt toe als de intensiteit of de blootstellingsduur toeneemt. Het is niet bekend wat een veilige dosis is.

Je spreekt van **lichaamstrillingen** als de mechanische trillingen of schokken via de voeten of het zitvlak overgedragen worden op de persoon. Meestal draagt de stoel op een voertuig de trillingen of schokken over, maar soms is er ook sprake van een trillend bordes waarop je moet staan.

Lichaamstrillingen en -schokken veroorzaken vooral schade aan de lage rug, de wervelkolom. Bij zwangere vrouwen kunnen ze schade aan de placenta veroorzaken. Trillingen kunnen zo hard zijn dat je daardoor bepaalde meters niet meer kunt aflezen of misgrijpt naar bedieningshandels of -knoppen, met alle mogelijke gevolgen van dien.

Je spreekt van **hand-armtrillingen** bij gebruik van trillend of stotend handgereedschap, zoals een (haakse) slijpmachine, een motorkettingzaag, motorheggenschaar, een pneumatische bikhamer of een veelvuldig toegepaste pneumatische hamer of zogenaamde 'tacker'. Deze trillingen kunnen neurologische schade veroorzaken in de vingers en handen als verstoringen in de bloedsomloop (witte vingerkootjes). Op de lange termijn kunnen trillingen leiden tot onherstelbare schade van botten, gewrichten, bloedvaten of zenuwen in handen en armen.

Voorschriften uit de Arbowet

De Arbowet bevat waarden voor mechanische trillingen en schokken. Daarbij is er een verschil tussen een actiewaarde en een grenswaarde. Overschrijding van de grenswaarde betekent dat er sprake is van een verboden situatie en dat acuut maatregelen ter vermindering van de blootstelling noodzakelijk zijn. Overschrijding van de actiewaarde betekent dat de werkgever snel maatregelen moet nemen.

De waarden worden berekend als de totale dosis aan trillingen en schokken op een achturige werkdag. De waarden worden uitgedrukt in meters per seconde-kwadraat. Voor lichaamstrillingen is de actiewaarde van $0,5 \text{ m/s}^2$ en de grenswaarde van $1,15 \text{ m/s}^2$. Voor hand-armtrillingen is de actiewaarde van $2,5 \text{ m/s}^2$ en de grenswaarde van $5,0 \text{ m/s}^2$. Voor zwangere vrouwen en andere medewerkers die behoren tot een



'bijzondere categorie werknemers (zoals medewerkers met rugklachten)' wordt in de wetgeving een grenswaarde voor lichaamstrillingen gegeven van $0,25 \text{ m/s}^2$.

In de Warenwet staat dat een leverancier van arbeidsmiddelen aan moet geven, bijvoorbeeld in de handleiding, wat het niveau is van de trillingen en schokken.

Maatregelen om trillingen tegen te gaan of te reduceren

- Ga de noodzaak na waarom een medewerker moet worden belast met trillingen en schokken.
- Kies bij aanschaf altijd het arbeidsmiddel (voertuig) dat het minst trilt.
- Zorg voor andere transportmiddelen, zoals een transportband.
- Onderhoud regelmatig de bestuurdersstoel en vervang deze zo nodig.
- Stel de vering van de stoel goed in op individueel niveau.
- Maak en houd het wegdek van het voertuig zo egaal mogelijk.
- Hou de rijsnelheid zo laag mogelijk.
- Las regelmatig pauzes in.
- Wissel het werk af met minder belastende taken.

Maatregelen bij hand-armtrillingen

- Ga de noodzaak na waarom een medewerker moet worden belast met trillingen en schokken en doe, indien mogelijk, het werk met andere, niet-trillende arbeidsmiddelen.
- Gebruik handschoenen omdat deze soms deels de trillingen absorberen maar vooral om de handen warm te houden, dit levert minder letsel op.
- Gebruik hydraulische arbeidsmiddelen in plaats van pneumatisch aangedreven arbeidsmiddelen.
- Rook niet (roken versterkt het vaatvernauwende effect)!
- Las regelmatig pauzes in.
- Wissel het werk af met minder belastende taken.

Er bestaan geen pbm's tegen trillingen.

9.4 Arbeidsmiddelen

Tijdens je werk gebruik je allerlei hulpmiddelen, transportmiddelen, gereedschappen, apparatuur en machines. Deze middelen noem je **arbeidsmiddelen**. Goede arbeidsmiddelen maken je werk makkelijker en verlagen bij goed gebruik de belasting van het lichaam. Tegelijkertijd kunnen arbeidsmiddelen onveilig zijn als je ze niet op de juiste manier gebruikt of als ze slecht worden onderhouden.

Leveranciers moeten veilige arbeidsmiddelen leveren. Voor machines geldt dat de fabrikant van een machine die voor de eerste keer binnen de Europese Unie gebruikt gaat worden, deze moet voorzien van een CE-markering.

Deze markering geeft aan dat de producent een verklaring heeft opgesteld waarin staat dat het product voldoet aan alle richtlijnen die gelden in de Europese Unie, onder andere op het gebied van veiligheid.





Het bedrijf moet ervoor zorgen dat de arbeidsmiddelen geen gevaar vormen voor de veiligheid en de gezondheid van de medewerkers die ermee werken. Medewerkers moeten bijvoorbeeld goed worden geïnstrueerd hoe ze arbeidsmiddelen moeten gebruiken. Bepaalde arbeidsmiddelen moet het bedrijf verplicht laten keuren.

Er zijn twee soorten verplichte keuringen voor arbeidsmiddelen:

- ingebruikname veiligheidskeuring (keuring na installatie)
- periodieke veiligheidskeuring.

Ingebruikname veiligheidskeuring

Een arbeidsmiddel waarvan de veiligheid afhangt van de wijze van installatie moet na installatie en voordat het voor de eerste maal wordt gebruikt, gekeurd worden op de juiste wijze van installatie en goed en veilig functioneren. Ook als het arbeidsmiddel opnieuw wordt gemonteerd op een nieuwe plek of een nieuwe locatie, moet een bedrijf het laten keuren op de juiste wijze van installatie en goed en veilig functioneren.

Periodieke veiligheidskeuring

Een arbeidsmiddel dat onderhevig is aan invloeden van buitenaf (bijvoorbeeld door herhaaldelijk gebruik) waardoor slijtage of gebreken kunnen ontstaan, moet periodiek worden gekeurd (en eventueel worden beproefd).

Een arbeidsmiddel moet ook gekeurd (of beproefd) worden wanneer zich uitzonderlijke gebeurtenissen hebben voorgedaan die schadelijke gevolgen kunnen hebben voor de veiligheid van het arbeidsmiddel. Dit is bijvoorbeeld het geval bij een botsing van een heftruck tegen een stelling. De stelling zal dan opnieuw moeten worden gekeurd. Maar ook een reachtruck die enkele maanden heeft stilgestaan en weer gebruikt gaat worden, moet eerst worden gekeurd.

Op een goedgekeurd intern transportmiddel wordt vaak een VEBIT-keuringssticker aangebracht.



Een ander logo dat je kunt tegenkomen op een goedgekeurd transportmiddel of een magazijnstelling is het VEBIT-keur.



In de bijlage vind je een overzicht van de risico's die het werken met transport- en opslagmiddelen met zich mee kunnen brengen. Van elk risico zijn mogelijke oorzaken en gevolgen vermeld.

9.5 Inbraak

In elk bedrijf bestaat het risico dat er ingebroken wordt. Je wilt dit risico als bedrijf zo klein mogelijk maken. Je kunt de inbraakrisico's meten en aan de hand van de risico's preventieve maatregelen nemen. Het Centrum voor Criminaliteitspreventie en Veiligheid (CCV) heeft een klasse-indeling gemaakt van de risico's gebaseerd op de aantrekkelijkheid van de aanwezige goederen, waarbij ook naar de aanwezige waarde van goederen wordt gekeken. Het bedrijf krijgt een bepaalde risicowaardering voor zijn goederen. Uiteindelijk worden alle risicopunten opgeteld en valt jouw bedrijf in een bepaalde klasse. Elke risicoklasse gaat gepaard met een aantal preventieve maatregelen.



Verwerkingsopdrachten

1. Arbeidsomstandigheden hebben te maken met veiligheid, gezondheid en welzijn. Waaraan kan een leidinggevende merken of zien dat zijn medewerkers ontevreden zijn?

2. Leg uit waarom je school ook te maken heeft met arbeidsomstandigheden.

3. Je school heeft ook te maken met arbeidsomstandigheden.

- a. Leg uit op welke manier dat verschilt van dat van een logistiek bedrijf.

- b. Bij welke arbodienst is jouw school aangesloten?





- c. Geef aan hoe jouw school ervoor zorgt dat al haar docenten en studenten in een veilige omgeving werken. Leg dit uit voor de volgende punten:

geven van duidelijke voorlichting aan medewerkers

klimaatbeheersing

voorkomen van agressie, geweld en seksuele intimidatie

4. Simon werkt in een magazijn met onderdelen voor de wegenbouw. De hele dag klinkt er harde rockmuziek. De muziek staat zo hard, dat praten moeilijk is. Zelfs als je naast elkaar staat.

- a. Mag de muziek volgens de Arbowet zo hard staan? Leg uit.





- b. Simons leidinggevende geeft hem oordopjes. Is dit een goede oplossing voor het geluidsrisico? Leg uit.

5. Niels werkt in een koelhuis waar de temperatuur altijd 2°C is. Noem twee maatregelen die het bedrijf kan nemen om de risico's als gevolg van de lage temperatuur voor Niels en zijn collega's zoveel mogelijk te beperken.

6. Petra heeft de hele ochtend met een vorkheftruck gereden. Voor de lunchpauze zegt ze tegen haar leidinggevende dat ze vanmiddag graag een andere vorkheftruck wil of andere werkzaamheden wil uitvoeren. De vorkheftruck waarop ze nu zit, trilt heel erg: de zitting veert heel erg slecht. Haar leidinggevende geeft aan dat de andere vorkheftruck door de drukte vandaag niet kan worden gemist. Welke maatregelen kan de leidinggevende wél nemen om de risico's voor Petra te beperken? Noem er twee.

7. In de acculaadruimte in het magazijn hangt een bordje 'Handen wassen verplicht.' Je collega Frank werkt al jaren in het bedrijf. Hij zegt dat dit helemaal niet nodig is. Wat moet je als medewerker doen? Leg uit.





8. Je werkt bij een bloemenveiling. Er is een stapelwagen omgevallen en de hele vloer lag bezaaid met aarde en modder. Een collega heeft het opgeruimd en hij heeft de vloer goed gedweild. Die is nu wel spekglad.

a. Inventariseer de eventuele risico's en leg uit of de werksituatie veilig is of niet.

b. Als je vindt dat er sprake is van een veiligheidsrisico, geef dan aan hoe je dat kunt beperken.

9. Je werkt helemaal achter in het magazijn van een technische groothandel. Nergens zie je aanduidingen die aangeven waar de brandblussers zich bevinden.

a. Inventariseer de eventuele risico's en leg uit of de werksituatie veilig is of niet.

b. Als je vindt dat er sprake is van een veiligheidsrisico, geef dan aan hoe je dat kunt beperken.





10. Er komt een grote lading binnen en je collega vraagt of je even meehelpt met lossen. Alle beschermingsmiddelen, zoals werkschoenen, handschoenen en gehoorbeschermers, zijn al in gebruik.

- a. Inventariseer de eventuele risico's en leg uit waarom de werksituatie veilig is of niet.

- b. Als je vindt dat er sprake is van een veiligheidsrisico, geef dan aan hoe je dat kunt beperken.

11. Aan de lopende band in een groothandel in tegels en plavuizen is het eentonig werken. Voor de vijfde achtereenvolgende dag zie je dat dezelfde medewerker dezelfde werkzaamheden doet, de hele dag door.

- a. Inventariseer de eventuele risico's en leg uit waarom de werksituatie veilig is of niet.





- b. Als je vindt dat er sprake is van een veiligheidsrisico, geef dan aan hoe je dat kunt beperken.

12. Een van je medewerkers, Jos, laat zien hoe handig hij is met de transportmiddelen in het magazijn. Hij scheurt door de gangen. Ook rijdt hij zonder op of om te kijken door de magazijndeuren. Dat kan makkelijk, want die hebben een doorzichtig venster. Hij kan hierdoor vooruitkijken. Jos is heel handig hierin.

- a. Inventariseer de eventuele risico's en leg uit waarom de werksituatie veilig is of niet.

- b. Als je vindt dat er sprake is van een veiligheidsrisico, geef dan aan hoe je dat kunt beperken.

13. Noem twee voorbeelden van arbeidsmiddelen die een ingebruikname- en een periodieke keuring moeten krijgen.





14. Het bedrijf waar je werkt, bouwt aan de uitbreiding van het magazijn. Er komt een grote tweede ruimte bij, op hetzelfde terrein. De indeling van het nieuwe magazijn is identiek aan die van het huidige magazijn. Voor het huidige magazijn is al eerder een risico-inventarisatieplan gemaakt. Kan dit plan een-op-een overgenomen worden voor het nieuwe magazijn? Leg uit.

15. In het magazijn waar Ton werkt, tocht het regelmatig flink. Zeker op een drukke dag als er veel leveringen zijn; dan staan de grote deuren van het magazijn vaak wijd open. Ton heeft hierdoor vaak last van stijve spieren. Dit belemmert hem soms in zijn werk. Hij heeft dit vaker bij zijn teamleider aangekaart. Hij heeft aangegeven hier niets aan te kunnen doen.

a. Moet Ton hier genoeg mee nemen?

b. Wat kan Ton doen?





16. Het bedrijf waar Vicky werkt, handelt in computerapparatuur. Het magazijn staat vol met tablets, smartphones en laptops. Geef met behulp van de VRKI 2014 (Verbeterde Risicoklassenindeling voor woningen en bedrijven) van het CCV (centrum voor criminaliteitspreventie en veiligheid) aan, onder welke attractiviteit (aantrekkelijkheid) de goederen van dit bedrijf vallen. Kijk hiervoor op de internetsite van het CCV (www.hetccv.nl) naar de VRKI 2014.

Controle vragen

1. Noem vijf factoren die van invloed zijn op de gezondheid van medewerkers. Geef van elk een voorbeeld.

soort factor	voorbeeld

2. In welke niveaus is de wetgeving over arbeidsomstandigheden ingedeeld? Geef per niveau aan wat dat inhoudt.



3. Noem drie verplichtingen die de werkgever heeft in het kader van de wetgeving over arbeidsomstandigheden.

4. Noem drie verplichtingen die de werknemer heeft in het kader van de wetgeving over arbeidsomstandigheden.

5. Wat zijn twee belangrijke taken van de Inspectie SZW?

6. Waarom is risico-inventarisatie en -evaluatie binnen een bedrijf belangrijk?





7. Noem drie punten waarop een bedrijf let als het een risico-inventarisatie uitvoert?

8. Welke vragen beantwoordt een bedrijf in een plan van aanpak?

9. Wat is een arbocatalogus?

10. Wie toetst een arbocatalogus?





11. Wat zijn voorbeelden van risico's die je als medewerker kunt lopen op je werk?

12. Noem drie voorbeelden van maatregelen die een bedrijf kan nemen tegen een koude werkplek.

13. Het Arbobesluit geeft aan dat voor het verrichten van licht fysiek kantoorwerk het prima is om in een ruimte te werken waar het 28°C is. Waarom ligt die temperatuur anders als je met intensief fysiek werk te maken hebt?

14. Welke maatregelen kan een bedrijf nemen om tocht op de werkvloer te beperken?





15. Wanneer is de werkgever verplicht om gehoorbescherming beschikbaar te stellen voor haar werknemers?

16. Noem drie voorbeelden van maatregelen die een bedrijf kan nemen om gehoorschade bij haar werknemers zoveel mogelijk te beperken.

17. a. Welk gevaar kan een werknemer lopen als hij te veel met trillingen van machines te maken krijgt?

b. Wat is het verschil tussen lichaamstrillingen en hand-armtrillingen?





c. Hoe kun je lichaamstrillingen tegengaan of reduceren?

18. Waarom is in ieder werk belangrijk om goede arbeidsmiddelen te gebruiken?

19. Hoe kan een bedrijf ervoor zorgen dat arbeidsmiddelen op een juiste manier gebruikt worden?

20. Op welke manier kan een bedrijf bepalen welke preventieve maatregelen het kan nemen om inbraak tegen te gaan?





Bijlage 1

Risico's werken met transport- en opslagmiddelen

soorten risico's	voorbeelden van oorzaken	voorbeelden van gevolgen
aanrijden van mensen, materialen, machine of gebouw	- bedieningsfout - verkeersregel overtreden - onachtzaamheid - beperkt zicht	- materiële schade - overreden worden - bekneld raken - productieverlies door schade aan installatie
omvallen van een transportmiddel	- bedieningsfout - defect bedrijfsmiddel - verkeersregel overtreden - onachtzaamheid - te hoge snelheid	- materiële schade - overreden worden - bekneld raken - vallen onder heftruck - productieverlies door schade aan installatie
ongepland in beweging komen van een transportmiddel	- bedieningsfout - defect bedrijfsmiddel - onvoldoende borging van aanhangwagen of trailer	- materiële schade - overreden worden - bekneld raken - schade aan bedrijfsmiddel of gebouw
oneigenlijk gebruik van een transportmiddel	- hefvermogen overschrijden - onbevoegd besturen - meerijden op heftruck - personen optillen op lepels van heftruck - lading tillen met hoogwerker	- materiële schade - overreden worden - bekneld raken - schade aan bedrijfsmiddel of gebouw
om- of afvallen van goederen	- instabiel stapelen - pallets niet gewikkeld - te hoog of scheef stapelen - onjuist beladen van vrachtwagen - onjuist gebruik stellingen	- materiële schade door val - bekneld raken - getroffen worden - lading valt in/uit trailer - schade aan bedrijfsmiddel of gebouw - pallet valt uit stelling
onvoorziene beweging tijdens het werken met transportmiddel en uitrusting	- veranderde hefcapaciteit door voorzetstuk heftruck - overbruggen of uitschakelen beveiligingen - achterstallig onderhoud	- voorwaarts kantelen (kikkeren) - overreden worden - bekneld raken - schade aan bedrijfsmiddel of gebouw





soorten risico's	voorbeelden van oorzaken	voorbeelden van gevolgen
defect of storing tijdens het werken met andere bedrijfsmiddelen en uitrusting	- overbruggen of uitschakelen beveiligingen - achterstallig onderhoud	- elektrocutie - bekneld raken - getroffen worden - materiële schade
onjuiste inrichting en gebruik van acculaadruimten	- onvoldoende afzuiging van vrijkomende gassen - verkeerde werkwijze bij wisselen accu's - geen of verkeerde pbm	- elektrocutie - explosie - getroffen worden - chemicaliën op huid - materiële schade
dieselmotorenemissies	onvoldoende ventilatie bij in pandig gebruik	kankerverwekkend
opslag in beschadigde of verkeerd opgebouwde stellingen	- stelling beschadigd door aanrijding - doorbuigen en/of vervormen van liggers door overbelasting - verkeerde opbouw van stelling (constructief)	- instortingsgevaar stelling - bekneld raken - getroffen worden - materiële schade
fysieke belasting bij gebruik handpallettruck, overstapelen, orderpicken en handmatig laden	- zware pallets duwen en trekken met handpallettruck - te veel gewicht tillen - bovenlichaam heen en weer draaien in plaats van stappen	overbelasting en slijtage aan enkels en knieën, rug en bovenlichaam
valgevaar bij oneigenlijk gebruik van stellingen (klimmen)	- klimmen in stellingen - zelf opbouwen of repareren van stellingen - pallet scheef of tussen stelling gevallen	- valgevaar - getroffen worden





10 Rapportage

Per dag kom je, misschien wel zonder dat je het door hebt, tientallen rapportages tegen. Op de site van je bank vind je een overzicht van je inkomsten en uitgaven, in de krant lees je rapportages van journalisten, op de radio hoor je dat een of ander bureau een belangrijk rapport heeft ingediend bij de regering.

Ook in bedrijven wordt er veel gerapporteerd. Maar heeft dat wel zin? Iedereen kent verhalen over rapporten die jarenlang onder in de la liggen. Een schokkend feit: bijna 90% van de Nederlandse ondernemingen bespreekt de rapportages wel tijdens managementteamvergaderingen, maar slechts 58% gebruikt de resultaten bij het nemen van besluiten. Een goede reden om aandacht te besteden aan doelgericht en effectief rapporteren.

De volgende onderwerpen komen in dit hoofdstuk aan bod:

- soorten rapportage
- belangrijke eisen aan rapportage
- rapportage maken.

Uit de praktijk

Margriet werkt als bedrijfsadministrateur bij ExFlo, een bedrijf dat tulpen en rozen exporteert. Sinds enkele maanden stijgen de kosten en de directie wil weten hoe dat komt.

1. Margriet praat met de directie. Wat moet de directie haar nog vertellen voordat ze aan de slag kan met het rapport?
2. De directie verwacht een rapport voor het managementteam, met conclusies over de mogelijke oorzaak/oorzaken van de stijgende kosten en aanbevelingen om die weer te laten dalen.
Margriet besluit gegevens te verzamelen over de laatste drie jaar. Noem ten minste drie voorbeelden van gegevens die Margriet opzoekt, en geef aan of ze hiervoor interne of externe bronnen raadpleegt.
3. Veel later, tijdens het schrijven van het rapport, merkt ze dat ze niet meer weet waar ze de gegevens precies vandaan heeft gehaald. Maar ze weet zeker dat ze betrouwbare bronnen heeft gebruikt.
Wat moet Margriet doen?





4. Margriet heeft drie conclusies getrokken. Ze is net bezig deze in te voeren als de manager van de salarisadministratie langskomt. Hij vertelt haar dat de onkostendeclaraties bijna niet meer te controleren zijn sinds de invoering van het nieuwe computersysteem.
Margriet denkt dat dit ook wel eens de oorzaak van de stijgende kosten zou kunnen zijn. Ze besluit het als vierde conclusie toe te voegen. Mag dat?
Licht je antwoord toe.
5. Als het klaar is, is het rapport is niet erg dik, het bevat slechts negentien pagina's. Wat kan Margriet het beste doen om het rapport wat meer body te geven?



10.1 Soorten rapportage

Met **rapportage** bedoelen we het uitbrengen van een mondeling of schriftelijk verslag of rapport. Een verslag of rapport beschrijft een bepaalde gebeurtenis of een bepaalde toestand.

vb

Willem heeft een verkeersongeluk gehad en ligt nu in het ziekenhuis.

Gebeurtenis

Er zijn getuigen van het ongeluk. Zij brengen verslag uit aan de politie, die precies wil weten wat er is gebeurd. Willem reed op een fiets. Hij kwam van rechts op een gelijkwaardige kruising, en werd geschept door een auto. De automobilist had hem in het donker niet gezien, omdat Willem geen licht op zijn fiets had en geen reflectoren droeg. De politie stelt een rapport op.

Toestand

In het ziekenhuis wordt de avondploeg intussen afgelost door de nachtploeg. De avondploeg brengt rapport uit over de toestand van Willem. Hij is er gelukkig redelijk goed vanaf gekomen: hij heeft alleen wat schrammen en blauwe plekken. De dokter wil hem een nachtje in het ziekenhuis houden om te kijken of Willem een hersenschudding heeft. Daarom moet Willem om het uur gewekt worden.

10.1.1 Rapporten en verslagen

Een rapport en een verslag zijn niet precies hetzelfde, zoals je in het voorbeeld las.

Een verslag beperkt zich tot de feiten: Wat is er gebeurd? Wat zei de voorzitter?

Hoeveel deelnemers waren er? Hoeveel mensen stemden vóór?

Een rapport gaat verder dan een verslag; een rapport bevat conclusies. De bevolking is vóór de aanleg van het park, de informatievoorziening laat te wensen over, er is geen budget voor uitbreiding van het magazijn.

10.1.2 Schriftelijke en mondelinge rapportage

Rapportage is een veelgebruikte en belangrijke manier van communiceren tussen het middenmanagement en hoger management van een bedrijf. Een rapportage is meestal schriftelijk, omdat dat veel voordelen biedt:

- De kans op misverstanden is kleiner omdat alles zwart op wit staat.
- De lezer kan de rapportage in zijn eigen tempo verwerken.
- De lezer bepaalt zelf waar en wanneer hij de rapportage leest.
- De lezer kan de rapportage net zo vaak herlezen als hij wil.
- De rapportage kan aan een zeer grote groep lezers worden verspreid.
- De rapportage blijft bestaan, zodat je er op een later tijdstip naar kunt verwijzen.

Soms kies je voor mondelinge rapportage. De voordelen daarvan zijn:

- Het is snel en makkelijk.
- Je kunt meteen een toelichting geven en vragen beantwoorden.
- Je kunt beter inspelen op het referentiekader van de ontvanger.
- Je kunt meteen controleren of de informatie is begrepen.

Vaak presenteert je een schriftelijke rapportage mondeling. In dat geval combineer je de voordelen van beide vormen.

10.1.3 Interne en externe rapportage

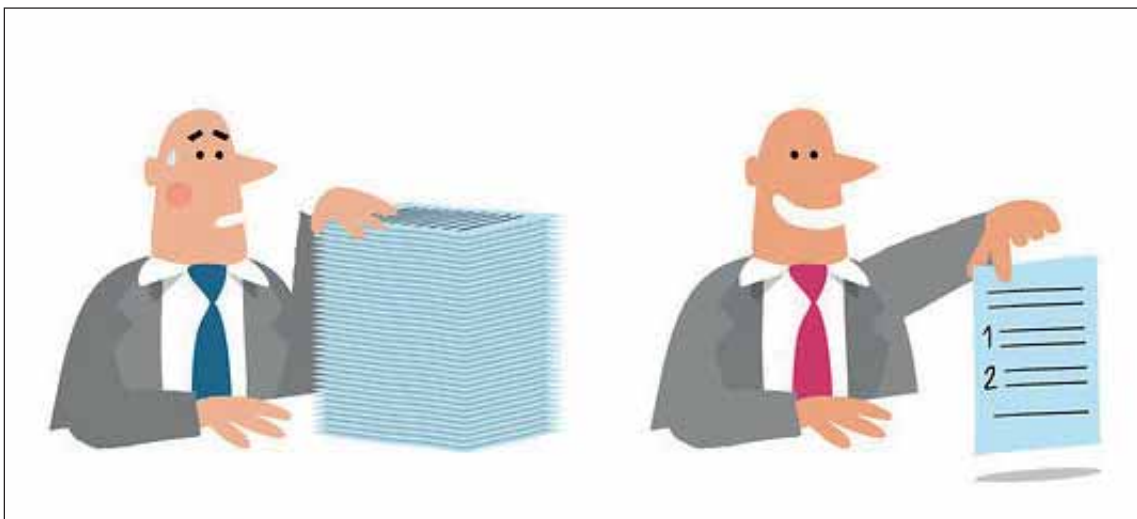
Rapportages bedoeld voor medewerkers en/of de directie van het eigen bedrijf, noem je **interne rapportage**.

Is de rapportage bedoeld voor mensen buiten het eigen bedrijf (zoals klanten en leveranciers), dan spreek je van **externe rapportage**.

10.2 Belangrijke eisen aan rapportage

Hoe zorg je ervoor dat je boodschap de lezers goed bereikt? Een rapportage moet voldoen aan deze eisen:

- goed leesbaar zijn
Zorg dat de tekst toegankelijk, aantrekkelijk en duidelijk is.
- doel- en doelgroepgericht zijn
Zorg dat de tekst goed aansluit bij de doelgroep en gericht op het behalen van het doel.
- controleerbaar zijn
Zorg dat de lezer kan controleren of de gebruikte gegevens kloppen.
- logisch en aannemelijk zijn
Als het rapport conclusies bevat, leid de lezer daar dan in logische stappen naartoe.
- beknopt, maar volledig zijn.
Zorg dat je rapport alle benodigde informatie bevat, maar houd het kort en duidelijk. Houd je daarom aan de KISS-formule: keep it short and simple!



een rapport is beknopt, maar volledig (bron: obermangroep.nl)

10.3 Rapportage maken

Een rapportage maak je in vier fases:

- voorbereiden
- schrijven
- vormgeven
- controleren.

10.3.1 Voorbereiden

Een goede rapportage begint met een gedegen voorbereiding. Voordat je kunt beginnen met schrijven,

- bepaal je het doel en de doelgroep
- baken je het onderwerp af
- verzamel je gegevens
- selecteer, rubriceer en orden je de gegevens
- maak je een voorlopige inhoudsopgave.

Doel en doelgroep

Een rapportage heeft een doel. Dat doel is bijvoorbeeld:

- een klant informeren over de gevolgen van veranderde wet- en regelgeving
- lezers aanzetten tot milieubewuster gedrag.

Om dat doel te bereiken, moeten de lezers de rapportage kunnen begrijpen. Ze moeten zich ook aangesproken voelen. Je rapportage mist zijn doel als de lezers geen antwoord kunnen geven op de vraag: wat heb ik hieraan?

Stel jezelf daarom de volgende vragen over je doelgroep:

- Voor wie is de rapportage?
- Hebben ze kennis van het onderwerp of zijn het leken?
- Staan ze positief of onverschillig tegenover het onderwerp? Of misschien zelfs vijandig?

De vraag voor wie de rapportage is, beantwoord je op basis van het doel van je rapportage.

Afbakenen

Goede rapportages zijn to the point. Qua omvang zijn ze beknopt.

Een manier om de omvang te beperken, is je goed af te vragen waar je het precies over wilt hebben. Wat hoort wel in je rapportage thuis en wat niet? Dat noemen we de afbakening van het onderwerp.

vb

Meike beperkt zich in haar rapport tot zaken die fout gaan bij de orderproductie voor particuliere klanten. Ze haalt wel voorbeelden aan van fouten bij de orderproductie van zakelijke klanten die in bulk bestellen, maar die dienen alleen ter illustratie.



Gegevens verzamelen

Als je het onderwerp afgebakend hebt, denk je wat dieper na over de inhoud. Je zoekt het antwoord op vragen zoals:

- Wat weet ik al over het onderwerp?
- Wat moet ik nog opzoeken?
- Waarom is het onderwerp belangrijk?
- Wie zijn er betrokken bij het onderwerp?

Rapportages bevatten veel gegevens en informatie, afkomstig uit gegevens- en informatiebronnen. We noemen ze hierna kortweg 'bronnen'.

Als je een rapportage schrijft voor een bedrijf, dan krijg je de gegevens waarschijnlijk al aangereikt. In dat geval is het bedrijf dus de bron. Doe je zelf onderzoek, dan gebruik je je eigen onderzoeksgegevens. Dan ben je zelf de bron. Vaak gebruik je daarnaast andere bronnen, bijvoorbeeld om vergelijkingsmateriaal te vinden.

Gegevens selecteren, rubriceren en ordenen

Je hebt veel gegevens verzameld. Ze zijn nog niet geordend en bovendien heb je ze waarschijnlijk niet allemaal nodig. Daarom is het nu tijd om te:

- selecteren
- ordenen.

Selecteren

Bedenk nogmaals met welk doel en voor welke doelgroep je schrijft, en kies dan uit al je verzamelde gegevens wat je nodig hebt.

Ordenen

Als je veel gegevens hebt, is het handig om rubrieken te maken: je maakt 'stapeltjes' van de gegevens die bij elkaar horen. Daarna beslis je in welke volgorde je de informatie presenteert:

- chronologische volgorde
Bij een chronologische volgorde beschrijf je de gebeurtenissen in volgorde van tijd. Wat gebeurde er eerst en wat gebeurde er daarna?
- thematische volgorde.
Bij een thematische volgorde beschrijf je verschillende aspecten van het onderwerp van je rapportage.

Voorlopige inhoudsopgave maken

In deze fase maak je de inhoudsopgave. Je begint met de hoofdpunten. Misschien vind je het handig om al meteen een onderindeling te maken, maar dat kun je ook doen als je aan het schrijven bent. Het schema dient als houvast; je kunt er altijd van afwijken als je al schrijvend tot andere gedachten komt.





10.3.2 Schrijven

Nadat je alles goed hebt voorbereid, ga je schrijven. Je hoeft niet meteen op de schrijfstijl te letten, daar kun je later aandacht aan besteden.

Een rapportage bestaat uit drie delen:

- begin
- middengedeelte (kern)
- eind.

Je begint met het middengedeelte: de 'bulk' van de tekst, het eigenlijke rapport of verslag.

Middengedeelte

Het middengedeelte bestaat vaak uit een aantal hoofdstukken. Elk hoofdstuk heeft, net als het hele rapport, een begin, een midden en een eind. Die hoeft je geen aparte subkopjes te geven.

Lezers 'scannen' een tekst vaak om te zoeken naar de gedeeltes die voor hen belangrijk zijn. Ze kijken dan automatisch naar het begin en einde van een hoofdstuk, paragraaf of alinea. Beschrijf dus aan het begin van een hoofdstuk, paragraaf of alinea kort waar het over gaat, en sluit af met een zeer beknopte samenvatting of conclusie.

Het schrijven gaat het makkelijkst als je eerst de (voorlopige) hoofdstuktitels in je document zet. Daarna schrijf je onder elke titel het bijbehorende hoofdstuk.

Eind

Aan het eind van een rapportage zet je de conclusies op een rij. De conclusies moeten ondubbelzinnig en duidelijk zijn. Ze mogen bovendien geen nieuwe informatie bevatten; ze moeten gebaseerd zijn op het midden.

Begin

Het begin van een rapportage bestaat uit:

- titelpagina
- inhoudsopgave
- voorwoord
- samenvatting
- inleiding.

10.3.3 Controleren

Als laatste stap lees je het hele rapport of verslag nog eens door. Verplaats je tijdens het lezen in de doelgroep. Kunnen zij je volgen? Hebben ze alle informatie die ze nodig hebben? Volgen de conclusies logisch uit de tekst? Is de indeling duidelijk?

Als je al die vragen met "ja" kunt beantwoorden, is je rapportage af.





Verwerkingsopdrachten

1. Joris werkt bij Wel logistiek. Zijn directeur heeft hem gevraagd een rapport te schrijven. Hij wil dat Joris het bedrijf op een aantal punten vergelijkt met de cijfers uit de hele branche.
Wat voor bronnen heeft Joris nodig?
 - A interne bronnen
 - B externe bronnen
 - C in- en externe bronnen
2. Joris heeft heel veel cijfers verzameld. Wat gaat hij nu doen?
 - A Hij zet alle cijfers in tabellen en grafieken omdat een rapport volledig moet zijn.
 - B Hij kijkt nog eens goed naar de cijfers en besluit welke hij in het rapport opneemt.
 - C Hij maakt een voorlopige inhoudsopgave met de hoofdstuk- en paragraaftitels.
3. In de logistiekbranche wordt jargon of vaktaal gebruikt. Mag Joris die in zijn rapportage gebruiken? Licht je antwoord toe.
 - A Ja. De rapportage gaat immers over dit onderwerp, dus dan mag je ook het bijbehorende jargon gebruiken.
 - B Nee. Je moet je in je rapportage altijd richten op lezers die geen verstand hebben van het onderwerp.
 - C Dat ligt aan de samenstelling van de doelgroep. Voor insiders mag je jargon gebruiken, voor anderen niet.

Controle vragen

1. Wat is het verschil tussen een rapport en een verslag?
 - A Een verslag beschrijft een situatie, een rapport een gebeurtenis.
 - B Een rapport is gebaseerd op feiten, een verslag op meningen.
 - C Een verslag bevat geen conclusies, een rapport wel.
2. Aan welke eisen moet een rapportage voldoen?





3. a. Waar staat KISS voor in de KISS-formule?

b. Wat wordt daarmee bedoeld?

4. Bij het schrijven van een rapportage houd je een bepaalde volgorde aan. Welke is dat?

- A midden, eind, begin
- B begin, eind, midden
- C begin, midden, eind





11 Doelen, beleid en management

In het vorige hoofdstuk heb je kennisgemaakt met de manier waarop een organisatie is opgebouwd, welke manieren van organiseren er mogelijk zijn en hoe organisaties tot stand komen. In dit hoofdstuk besteden we aandacht aan de functie van organisatiedoelen, beleid en management binnen een organisatie.

In dit hoofdstuk komen de volgende onderwerpen aan bod:

- doelen, missie en visie
- strategische doelstellingen
- doelstellingen SMART formuleren
- beleid
- management.

Uit de praktijk

Fruit for you is een groothandel in groente en fruit. De groothandel wordt geleid door eigenaar Bart. Het middenmanagement bestaat uit een manager inkoop, een manager verkoop en een manager distributie. Het lager management bestaat uit een assistent inkoop, een assistent verkoop en een assistent distributie. De groothandel wil de komende vijf jaar marktleider in de regio worden wat betreft exotisch fruit.

1. Formuleer een doel voor het topmanagement.
2. Formuleer een doel voor het middenmanagement.
3. Formuleer een doel voor het lager management.
4. Maak de doelen voor Fruit for you SMART. Je mag hierbij zelfbedachte aantallen invullen.

11.1 Doelen, missie en visie

Als je op vakantie gaat, stel je jezelf vaak de volgende vragen:

Waar wil ik naar toe?	→	doel bepalen
Wat is mijn budget?	→	beschikbare middelen bepalen
Welk vervoersmiddel kies ik?	→	keuze middelen
Wat voor soort verblijf wil ik?		
Welke route/reis kies ik?	→	richting bepalen
Wanneer vertrek ik?	→	tijdsplanning
Wanneer wil ik aankomen?		

Je neemt van tevoren allerlei beslissingen. Lastig? Ja, soms wel. In een bedrijf is het eigenlijk niet veel anders. Bij het managen van een organisatie sta je voor keuzes die je moet maken om het doel te bereiken.

Elke organisatie heeft een bepaald hoofddoel. Dit hoofddoel van een organisatie vind je terug in de missie.

Thermofix: door weer en wind!

Vanuit de markt is er een toenemende vraag naar thermokleding voor sportactiviteiten. Steeds meer mensen willen onder alle weersomstandigheden kunnen sporten. Organisatie Thermofix is opgericht om dit soort kleding in Nederland te verkopen. Omdat er naast de verkoop van thermokleding ook vraag was naar geschikte 'all weather' hardloopschoenen, besloot de organisatie vorig jaar om hardloopschoenen op de markt te brengen met een extra sterk profiel zodat de hardloper onder alle weersomstandigheden optimaal kan hardlopen.

De missie van Thermofix luidt: wij verkopen sportkleding en –schoenen zodat sporters in Nederland onder alle weersomstandigheden in Nederland hun favoriete sportactiviteit kunnen beoefenen.

Wat denk jij dat het hoofddoel van Thermofix is? Doelen geven richting aan het handelen. Aan de hand van doelstellingen weten mensen waar ze naar toe moeten werken en wat hun taken zijn.

Veel organisaties hebben – net als Thermofix – een missie. Een **missie** geeft aan wat de motivatie van de organisatie is, wat ze uiteindelijk wil bereiken en binnen welke kaders.

In de missie beschrijft de organisatie dus haar langetermijndoelstelling.

In een missie staat een aantal aspecten:

- product dat of dienst die je aanbiedt
- doelgroep/markt waaraan je product of dienst aanbiedt
- gebied of de regio waarin je product of dienst aanbiedt
- onderscheidingskracht
- bedrijfsfilosofie
- centrale waarden van de organisatie
- strategie.

Is je missie eenmaal bekend, dan kun je ook je visie aangeven. In de **visie** staat wat je wilt bereiken.

De visie van Thermofix is: uitbrengen van Thermokleding die bestaat uit verschillende lagen en klanten adviseren van klanten over het zo optimaal mogelijk gebruikmaken van de kleding onder alle weersomstandigheden.

Bij aankoop van de kleding krijgt de klant een handboek met daarin aandachtspunten met betrekking tot het onderhoud van de kleding. Bij barre weersomstandigheden organiseert Thermofix wekelijks een work-out . De klant kan hiermee zijn kleding direct aan een test onderwerpen.



missie, visie en strategie

11.2 Strategische doelstellingen

Vanuit de missie en visie formuleert een organisatie strategische doelstellingen. Je geeft aan hoe je gaat bereiken wat je wilt bereiken. **Strategische doelen** zijn langetermijndoelen, de hoofddoelen van de organisatie. Ze zijn vastgesteld voor een aantal jaar. Het topmanagement stelt deze doelen vast.

strategische doelstellingen van Thermofix:

Komende jaren willen we binnen alle grote hardloopverenigingen bekendheid krijgen. We doen dit via:

- een grote reclamecampagne waarbij de klant kennismaakt met ons assortiment
- het bijwonen van tenminste tien grote hardloopevenementen in Nederland
- sponsoring van een groot evenement waarbij we streven naar landelijke naamsbekendheid.

11.2.1 Doelen op verschillende managementniveaus

Om strategische doelen te bereiken, moet iedereen binnen een organisatie hetzelfde voor ogen hebben: een wenselijke situatie bereiken. En niet alleen het topmanagement. Je moet de strategische doelen 'vertalen' naar lagere niveaus.

Uit de strategische doelstelling komt de **organisatiedoelstelling** voort. Het middenmanagement stelt deze vast. Een organisatorisch doel wordt ook wel **subdoel** of **afgeleid doel** genoemd.

De organisatiedoelstelling vertaalt je weer naar een **uitvoerende doelstelling**. Deze uitvoerende doelstelling kan weer verfijnd worden in een projectdoelstelling. Afhankelijk van de omvang van de organisatie, zijn er managementlagen die de doelstellingen stroomlijnen.

De hoofd- en subdoelen van de onderneming worden vertaald naar afdelingsdoelstellingen. Het management bepaalt daarmee wat het personeel gaat doen.

De verschillende managementniveaus binnen een organisatie zijn verantwoordelijk voor het vaststellen van verschillende doelen. Meestal bestaat het management van een organisatie uit drie niveaus: top- midden- en lager management.

topmanagement	→	strategische doelen
middenmanagement	→	organisatorische doelen
lager (operationeel) management	→	uitvoerende doelen

In het volgende voorbeeld zie je hoe de strategische doelen door een bedrijf worden gebruikt om te bepalen wat er op de werkvloer gebeurt.

Een transportbedrijf heeft een strategisch doel voor de komende vijf jaar:
We willen een plezierige werkgever zijn voor de medewerkers die bij ons werken.
Dit doel vloeit voort uit de visie dat de mensen die voor het bedrijf werken, het kostbaarste 'bezit' van de onderneming zijn. Als de medewerkers tevreden zijn en zich lekker voelen, presteren ze ook beter. Als ze beter presteren, is dat goed voor de klantvriendelijkheid en daarmee voor de omzet.

Het transportbedrijf heeft drie organisatorische doelen opgesteld voor het komende jaar:

- Het management laat een onderzoek uitvoeren naar de tevredenheid van de medewerkers over hun werk.
- Alle leidinggevenden houden vier gesprekken per jaar met de medewerkers om te bespreken welke problemen ze in hun werk tegenkomen.
- Het opleidingsbudget wordt met 10% verhoogd.

Een van de organisatorische doelen uit het vorige voorbeeld is dat elke leidinggevende in het transportbedrijf per jaar vier gesprekken met zijn medewerkers houdt. Dit doel kan worden vertaald in de volgende uitvoerende doelen:

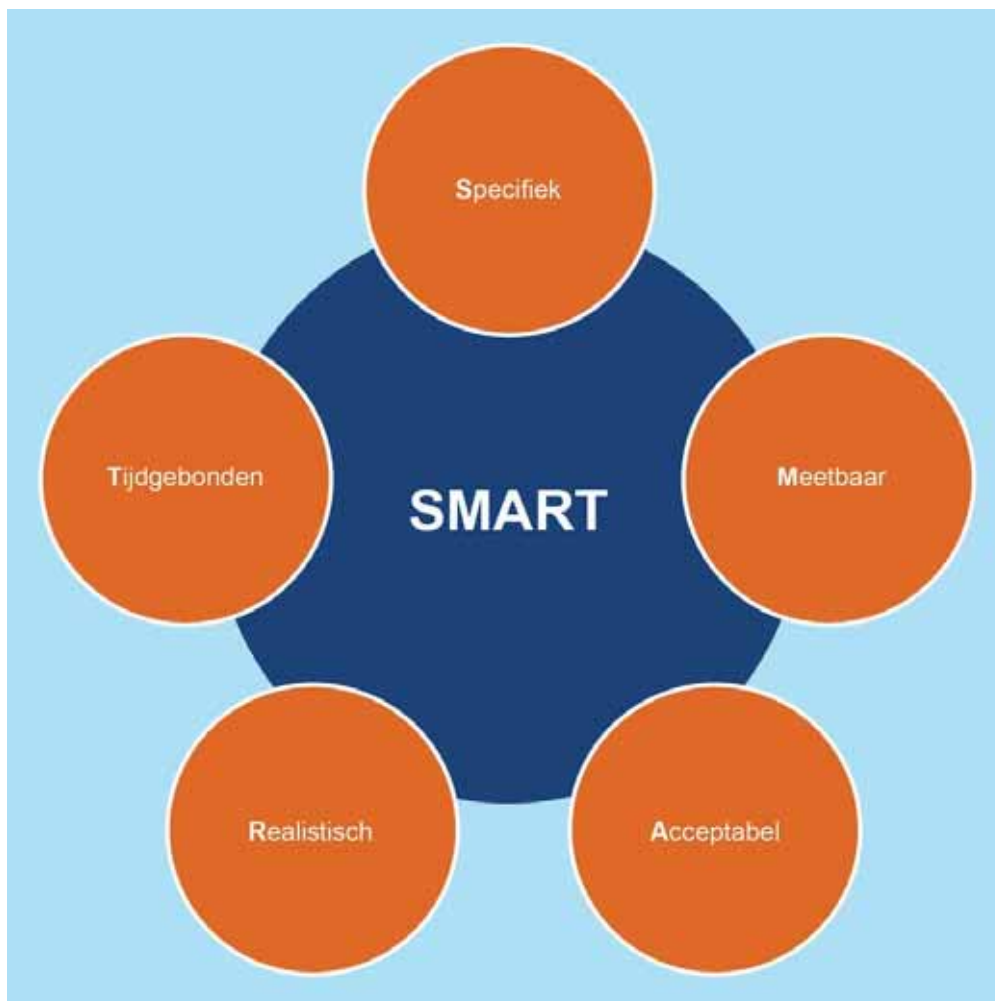
- Elke leidinggevende moet aan het begin van het jaar vier gesprekken met zijn medewerkers inplannen.
- In de gesprekken moet de leidinggevende aandacht besteden aan verschillende onderwerpen, waaronder scholing en training.

De leidinggevende maakt van de gesprekken een verslag. De medewerker ondertekent dit en de leidinggevende levert dit bij zijn manager in.

Je weet nu waarom binnen een bedrijf doelen worden geformuleerd en welke verschillende doelen er zijn. Maar hoe stel je doelgericht doelen op?

11.3 Doelstellingen SMART formuleren

Het is van belang dat doelen voor medewerkers tastbaar zijn en duidelijk een richting aangeven. Dat wil zeggen dat je weet wat je binnen welke tijd moet doen om een doel te behalen. Om dit te bereiken, moet een doel aan een aantal eisen voldoen. Doelen moeten SMART geformuleerd zijn: specifiek, meetbaar, acceptabel, reëel en tijdgebonden.



doelen SMART formuleren

Specifiek

Een doel moet duidelijk zijn voor iedereen. Omdat iedereen in de praktijk iets met het doel moet kunnen doen, moet het concreet zijn. Bijvoorbeeld: terugdringen van diefstal in de avonduren.

Meetbaar

Een doel is meetbaar, als je goed kunt bepalen of het doel gehaald is of niet. Zo kun je goed aangeven of je tevreden bent met het resultaat. Bijvoorbeeld: terugdringen van diefstal met 25% in de avonduren.

Acceptabel

Ook is het belangrijk dat een doel acceptabel is voor mensen. Als een doel niet acceptabel is, is de kans klein dat het doel zal worden bereikt. Als medewerkers het doel accepteren, nemen zij ook de moeite om er aan te werken. Bijvoorbeeld: terugdringen van diefstal in de avonduren met 25% binnen de periode van drie tot zes maanden is een acceptabel doel. Bewust diefstal door de vingers zien, is dit niet.

Reëel

Je kunt natuurlijk allerlei doelen bedenken, maar het moet ook haalbaar zijn om met de beschikbare middelen, tijd en mensen, deze doelen te bereiken. Een doelstelling moet daarom reëel zijn. Bijvoorbeeld: terugdringen van diefstal in de avonduren met 25% binnen de periode van drie tot zes maanden. Deze tijdsperiode is reëel. Had er gestaan 'binnen enkele weken', dan was dat niet realistisch.

Tijdgebonden

Bij het stellen van een doel, bepaal je wanneer de doelstelling bereikt moet zijn. Bijvoorbeeld: terugdringen van diefstal in de avonduren met 25% binnen de periode van drie tot zes maanden.



In de online module *SMART* leer je meer over het SMART formuleren van doelen.

11.3.1 Beleid

Beleid is een plan van handelen dat de organisatie opzet om haar doelen te bereiken. Hierin beschrijft de organisatie welke mensen en middelen zij nodig heeft om de organisatiedoelstellingen te bereiken. Het management van een organisatie stelt het beleid op. Dit gebeurt op meerdere managementniveaus in de organisatie.

Een **beleidsplan** is een verslag waarin staat beschreven hoe het beleid eruit ziet. Het management laat zich in veel gevallen ook adviseren door beleidsadviseurs. Dat zijn medewerkers die speciaal zijn aangenomen om beleid te ontwikkelen. In de loop van een periode kan het zo zijn dat de gestelde doelen in de praktijk moeilijk haalbaar zijn, bijvoorbeeld omdat er minder budget beschikbaar is dan vooraf berekend is. Op zo'n moment moet het plan worden bijgesteld of bijgestuurd. Een andere benaming voor een beleidsplan is een adviesrapport of een **beleidsnota**. Ontwikkelen van beleid doe je om problemen op te lossen, te verkleinen, of te voorkomen.

Probleem oplossen

Een horecabedrijf wil meer inspelen op de vraag vanuit de huidige markt. Mensen hebben minder tijd en willen in korte tijd meerdere smakelijke gerechten op tafel. De huidige service binnen het horecabedrijf voldoet hier niet meer aan, waardoor klanten steeds vaker voor een ander horecabedrijf kiezen. In het beleidsplan stellen zij een nieuw concept op, dat bestaat uit meerdere hapjes op de kaart met de mogelijkheid tot onbeperkt eten voor een vaste prijs. De uitwerking van dit plan en de benodigde middelen worden in kaart gebracht.

Middel kiezen om de huidige situatie te verbeteren (probleem verkleinen)

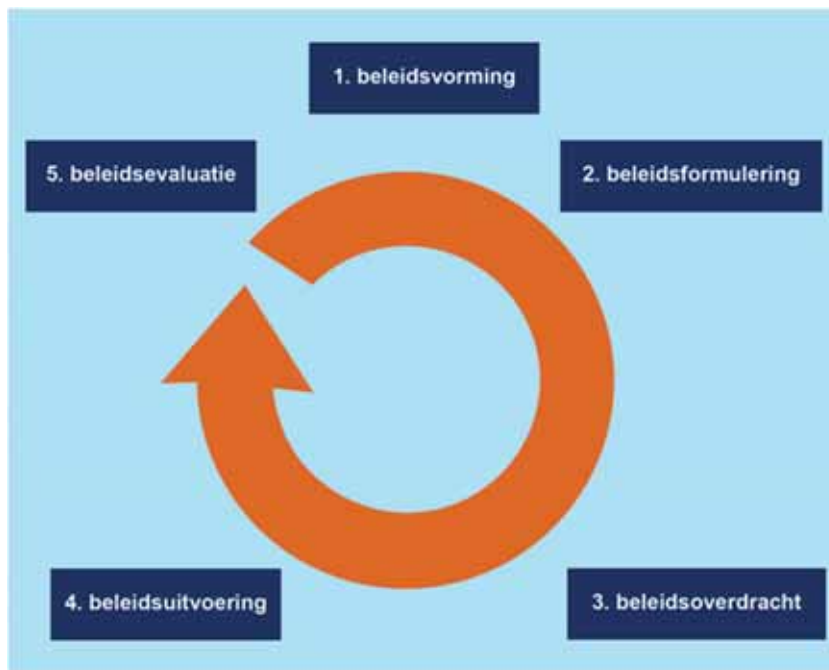
Een winkelketen heeft de laatste twee jaar steeds vaker te maken met diefstal. Het probleem is groot, de winkel draait nauwelijks winst omdat er veel goederen gestolen worden. Het gaat hierbij vooral om goederen die niet beveiligd zijn. In het beleidsplan beschrijft de organisatie de inzet van meer schaduwklanten. Dit zijn mensen die werkzaam zijn bij een beveiligingsbedrijf, maar ingezet worden als klant om potentiële daders op te sporen. Eerder onderzoek liet zien dat dit een uitstekend middel is om derving terug te dringen.

Probleem voorkomen

Een transportbedrijf levert transporten door heel Europa. Het proces van laden en lossen werkt in elk land anders. In de praktijk betekent dit dat een vrachtwagenchauffeur halsbrekende toeren moet uithalen om in Bulgarije zijn vracht te lossen. In Engeland moet de chauffeur lange vrachtbrieven invullen. Dit papierwerk kost hem veel tijd. Chauffeurs klagen steeds vaker over de moeizame procedures om het transport te lossen. Enkele chauffeurs zijn hierdoor uitgevallen met lichamelijke klachten. Het transportbedrijf wil hierop beleid ontwikkelen om verder ziekteverzuim terug te dringen. In het beleidsplan worden gerichte afspraken vastgelegd met klanten binnen Europa voor een standaardproces van levering.

Opstellen van beleid doorloopt een aantal fasen. Het verloopt als een cyclus: je kunt het vergelijken met het opkomen en ondergaan van de zon. Dit verloopt elke dag op dezelfde manier.

Denkwerk is belangrijk bij het opstellen van beleid. Tenslotte moeten de beleidsmakers van tevoren inschatten hoe ze geld, mensen en middelen verdelen.



beleidscyclus

Fase 1: beleidsvorming

Het management stelt de doelen vast en bepaalt welke activiteiten en middelen nodig zijn om deze doelen te bereiken. Hierin beantwoordt de organisatie dus de vraag: wat willen we, wanneer en met welke middelen bereiken?

Fase 2: beleidsformulering

Het management legt voor verschillende vestigingen of afdelingen en medewerkers vast welke doelen zij in een bepaalde periode moeten realiseren. Deze doelen zijn gebaseerd op de doelen die in fase 1 vastgesteld zijn.

Fase 3: beleidsoverdracht

Het management draagt de doelen over aan de verantwoordelijke personen, die op hun beurt de uitvoerenden inlichten.

Fase 4: beleidsuitvoering

Medewerkers voeren de activiteiten volgens een van tevoren opgesteld schema uit, zodat de gestelde doelen bereikt kunnen worden.

Fase 5: beleidsevaluatie

Het management controleert of de geformuleerde doelen zijn bereikt. Als doelen niet zijn bereikt, worden de oorzaken opgespoord. Het management kan de evaluatieresultaten gebruiken bij het formuleren van nieuw beleid.

- fase 1
De eigenaar van een grote modeketen heeft samen met zijn managementteam als doel voor het komende jaar: een omzetstijging van 10% voor de gehele onderneming.
- fase 2
Elke afdeling moet daaraan een bijdrage leveren. Er moet een omzetstijging gehaald worden van 10%. De afdelingsmanagers zoeken uit wat de bijdragen van de verschillende afdelingen moeten zijn. Zo wordt vastgesteld dat de afdeling Damesmode een omzetstijging van 9% moet halen; voor de afdeling Herenmode is dat 14%; voor de afdeling Baby- en Kindermode is een stijging van 13% mogelijk en de afdeling Sport moet 7% meer omzet behalen.
- fase 3
De afdeling Damesmode heeft als doel 9% omzetstijging te boeken in het komende jaar. De afdelingsmanager overlegt met zijn medewerkers welke acties ze moeten voeren. Goede momenten daarvoor zijn in elk geval de feestdagen en de tijd direct voor de vakantieperiode. Bovendien zijn er twee modeweken gepland waarin de nieuwe collecties van enkele bekende merken centraal staan. Er is overleg geweest met de andere afdelingen over de afstemming van de verschillende acties. Ook is er overeenstemming bereikt over de invoering van een tijdelijke klantenkortingskaart. De klant krijgt dan gedurende een bepaalde periode 10% korting op de aangeschafte artikelen.
- fase 4
De activiteiten worden uitgevoerd.
- fase 5
Aan het eind van het jaar wordt de 'balans opgemaakt'. De acties van de afdeling Damesmode zijn een succes. Vooral de klantenkaart zorgt voor een forse omzetstijging. De sinterklaas- en kerstomzetten vallen wat tegen. De agressieve acties van twee grote concurrenten zijn hiervan waarschijnlijk de oorzaak. Er is een omzetstijging van 8,2% behaald.
Mede door de tegenvallende omzet, haalt de organisatie de omzetstijging van 10% niet.

Een voorbeeld van een situatie die vraagt om de ontwikkeling van nieuw beleid:

Bevoorrading winkels steeds ingewikkelder

De groeiende e-commercemarkt zorgt voor een nog ingewikkelder stadsdistributie. Deze ontwikkeling vraagt dringend om uniforme regelgeving binnen gemeenten. Dat stelt de Raad voor de leefomgeving (Rli) in het adviesrapport 'Nederlandse logistiek in 2040: designed to last', dat is aangeboden aan de minister van Infrastructuur en Milieu. Nederlandse webwinkels	verwerkten volgens het adviesrapport het afgelopen jaar voor 9,8 miljard euro aan bestellingen. Dat betekent dat er iedere dag meer dan 240.000 bestellingen online worden geplaatst. Naar verwachting blijft deze markt groeien. Volgens de onderzoekers wordt de zogeheten last mile-logistiek daardoor steeds complexer.
--	--

bron: Bevoorrading winkels steeds ingewikkelder. Geraadpleegd op 13-5-2014, van www.retailnews.nl/nieuws

11.4 Management

Management betekent het plannen, organiseren en sturen van een organisatie (of van een afdeling) om gestelde doelen te behalen. Jij bent als leidinggevende samen met de andere leidinggevendenden binnen jullie organisatie verantwoordelijk voor dit management. Jullie sturen en beheren de belangrijke processen binnen de organisatie om zo de vastgestelde doelen te bereiken. Het uitgezette beleid binnen de organisatie is hierbij jullie kompas en bepaalt de route waarlangs de organisatie haar doelen wil behalen.

Het **managementproces** bestaat uit een aantal aspecten:

- doelen stellen
- plannen
- uitvoeren
- controleren
- bijsturen/bijstellen.

Doelen stellen

Als leidinggevende ben je verantwoordelijk voor het stellen van doelen binnen jouw afdeling. Om de organisatiedoelstellingen, zoals die vertaald zijn naar jouw afdeling, te realiseren, moeten de nodige werkzaamheden binnen een bepaalde tijdsperiode worden ingepland en uitgevoerd. Het is jouw taak om er voor te zorgen dat je de verschillende werkzaamheden op elkaar afstemt. Daarnaast moet je de werkzaamheden voortdurend controleren, bijsturen en bijstellen waar dit nodig is.

Plannen

Uiteraard ben je afhankelijk van het plannen van werkzaamheden in de tijd. Je maakt een afdelingsplan waarin de werkzaamheden zijn opgenomen.

Uitvoeren

Tijdens de uitvoering van de werkzaamheden ben je als leidinggevende eindverantwoordelijk. Zo let je er bijvoorbeeld op dat het werk niet te veel tijd kost. En dat iedere medewerker de juiste werkzaamheden uitvoert. Je zorgt ervoor dat de werkzaamheden naar behoren worden uitgevoerd. Ook let je erop of alle taken voor iedereen duidelijk zijn, en of de medewerkers in staat zijn om alles uit te voeren.

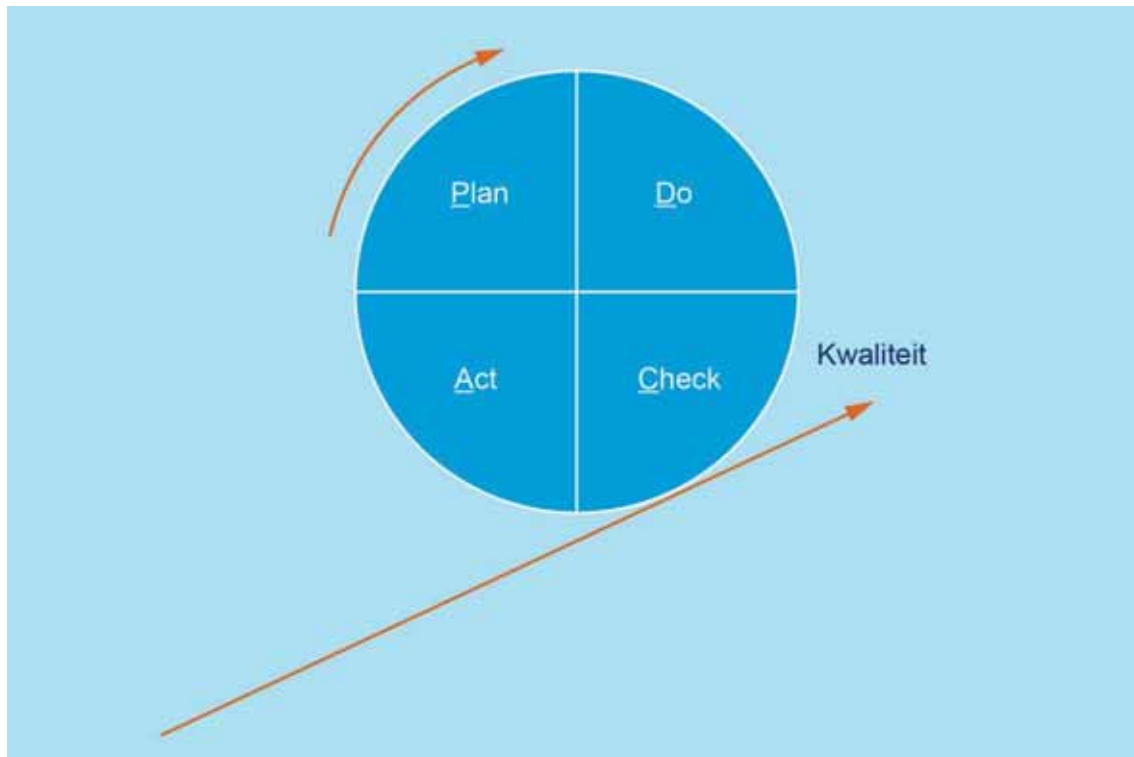
Controleren

Bij het **controleren** worden behaalde resultaten vergeleken met het opgestelde plan. Bij de controle stel je jezelf de vraag of de uitvoering van je plan op die manier verloopt zoals jij dat voor ogen had. Controle kan tussentijds en aan het einde van de uitvoering plaatsvinden.

Bijsturen of bijstellen

Als het uitvoeren van de planning niet gaat zoals je het van te voren hebt vastgelegd, moet er soms worden bijgestuurd of bijgesteld. Met **bijsturen** bedoelen we dat je de uitvoering van het plan aanpast, zodat het uiteindelijke doel wordt bereikt. **Bijstellen** betekent het aanpassen van het plan zelf of van het te bereiken doel, omdat de omstandigheden veranderd zijn.

Je kunt het managementproces ook op andere manieren in beeld brengen. Een veelgebruikt model is de managementcyclus, ofwel de Plan-Do-Check-Act-cyclus (PDCA-cyclus).



PDCA-cyclus

11.4.1 Taken van de managementniveaus

Elk managementniveau heeft zijn eigen kernactiviteiten.

topmanagement	→	ontwikkelen van een strategie: maken van beleid
middenmanagement	→	beheren van beleid: opdrachten geven en problemen oplossen
lager (operationeel) management	→	uitvoeren van het beleid: er voor zorgen dat de gestelde doelen worden gehaald

De taak van het topmanagement is het vormen van een strategie, het maken van beleid. De strategievorming is de wijze waarop de organisatie zijn organisatiedoelstellingen wil bereiken. Dit is een voortdurend proces. Om de strategie te bepalen, kan het management zich drie hoofdvragen stellen:

1. Wat doen we?
2. Voor wie doen we het?
3. Hoe en waarin kunnen we uitblinken?

Welke koers vaart een organisatie en waarom? Een **strategische planning** bepaalt de richting van een organisatie. In de strategische planning staat wat de organisatiedoelstellingen zijn op welke termijn, bijvoorbeeld over drie of vijf jaar. Deze geeft duidelijkheid over de besluitvorming. Een strategische planning richt zich op het toewijzen van middelen, kapitaal en mensen om deze koers vorm te geven.

kapitaal	→	kosten en opbrengsten van een organisatie In een winst-en-verliesrekening breng je dit in kaart.
mensen	→	personeel dat werkzaam is binnen de organisatie en de klanten waarmee de organisatie samenwerkt Hierbij stel je de vraag: hebben we voldoende menskracht om de geplande organisatiedoelstelling te behalen?
middelen	→	middelen die je als organisatie nodig hebt om het werk te verrichten bijvoorbeeld machines, als het gaat om een productiebedrijf, of vrachtwagens bij een transportbedrijf

Het middenmanagement dat direct onder het topmanagement valt, heeft als taak om groepen mensen binnen de organisatie aan te sturen. Middenmanagers geven dagelijks leiding aan een bepaalde afdeling binnen de organisatie die onder hun verantwoordelijkheid valt. Een voorbeeld is de manager van de afdeling Klantencontacten bij een transportbedrijf. De middenmanager is verantwoordelijk voor de verdeling van geld, machines of materialen over groepen mensen of over projecten. De middenmanager heeft als taak om zaken af te stemmen met het lager (operationeel) management.

Een operationeel manager stuurt het primaire proces aan. Dit betekent dat hij de taken aan de mensen op de werkvloer overdraagt. Hij begeleidt de medewerkers op de werkvloer en geeft waar nodig aanwijzingen om het primaire proces goed te laten verlopen. Hij beoordeelt hierbij de individuele prestatie van elke medewerker.

11.4.2 Managementbenaderingen

Er bestaan verschillende managementbenaderingen.

Twee bekende zijn:

- management by objectives
- management by exception.

11.4.3 Management by objectives

Bij **management by objectives (MBO)** geeft een manager individueel gericht leiding. Je sluit dan aan bij de behoefte van die specifieke medewerker. De taken en het salaris liggen vast, maar de manier van leidinggeven niet. Die sluit aan op de specifieke wensen en behoefte van de individuele medewerker.

Management by objectives is een aanpak waarbij er een balans wordt gezocht tussen de doelen van medewerkers en de doelen van de organisatie. De kern van deze managementbenadering is het met elkaar doelen stellen en de behaalde resultaten terugkoppelen. Stellen van uitdagende, maar haalbare doelen bevordert de motivatie en het zelfvertrouwen van medewerkers. Door het verhogen van de betrokkenheid, krijgen managers de ruimte om zich te richten op nieuwe ideeën. Dit draagt bij aan de ontwikkeling en doelstellingen van organisaties.

Deze manier van leidinggeven slaagt alleen als aan deze voorwaarden is voldaan:

- Doelen worden samen met medewerkers vastgesteld.
- Doelen moeten uitdagend en motiverend zijn.
- De manager moet dagelijks feedback over de stand van zaken op niveau van begeleiding en ontwikkeling geven, in plaats van vaststaande gegevens die de medewerker in een rapport terugziet.
- Belonen (erkenning, waardering en/of prestatiebeloning) voor het behalen van de beoogde doelen is een vereiste.
- Uitgangspunt is groeien en ontwikkelen en niet 'afrekenen'.

In de praktijk ziet MBO er zo uit:

- stap 1: bepalen of bijsturen van organisatiedoelen
MBO heeft als vertrekpunt strategische- en organisatorische doelen. Deze komen voort uit de missie en visie van een organisatie. Als de organisatie deze nog niet heeft geformuleerd, heeft het geen zin om de volgende stappen uit te voeren.
- stap 2: organisatiedoelstellingen vertalen naar medewerkers
Om de organisatiedoelen organisatiebreed te maken, is het van belang dat deze worden vertaald naar het niveau van de medewerker. Maak de organisatiedoelen SMART. Het element 'acceptabel' is cruciaal aangezien het gaat om overeenstemming van de doelstellingen tussen medewerkers en de organisatie. Beide partijen moeten de doelen accepteren. Doelstellingen moeten op alle niveaus duidelijk en herkenbaar zijn voor medewerkers.
- stap 3: deelname van medewerkers stimuleren bij het stellen van doelen
Het uitgangspunt is elke medewerker mee te krijgen bij het stellen van persoonlijke doelstellingen die in lijn zijn met de doelstellingen van de organisatie. Dit werkt het beste als doelen en doelstellingen op elk niveau van de organisatie worden besproken en gedeeld, zodat er ook begrip ontstaat waarom bepaalde zaken worden verwacht. Op deze manier kan iedereen de vertaalslag naar zijn eigen situatie maken.
- stap 4: monitoren van de vooruitgang
Omdat de doelen en doelstellingen SMART zijn, zijn ze meetbaar. Bijvoorbeeld als er in een callcenter binnen maximaal zeven minuten een servicegesprek moet zijn afgehandeld en medewerkers breken na 6 minuten en 59 seconden het gesprek af. Bij MBO ondersteun je medewerkers niet op jaarlijks niveau via een functioneringsgesprek. Het is de kunst om elk doel stapsgewijs te ondersteunen in de vorm van coaching vanuit de managers of leidinggevendenden. Creëer een duidelijk tijdspad met voldoende evaluatiepunten zodat de groei en ontwikkeling nauwkeurig kan worden gemonitord.
- stap 5: behaalde prestaties evalueren en belonen.
MBO is ontworpen om op alle niveaus in een organisatie de prestaties te verbeteren. Een uitgebreid evaluatiesysteem binnen een organisatie is dan ook een 'must'. Doordat de doelen en doelstellingen SMART zijn geformuleerd, is het relatief eenvoudig om te evalueren. Medewerkers worden beoordeeld en beloond op hun behaalde prestaties in relatie tot de gestelde doelen en doelstellingen. Daarbij hoort ook de juiste feedback. MBO gaat over waarom, wanneer, en hoe doelstellingen worden gerealiseerd.

Drogisterij Santos wil volgend jaar een omzetgroei van 10% realiseren. De directie roept alle commercieel managers bij elkaar. Elke commercieel manager heeft een target: een bepaalde omzet die hij per jaar binnen moet halen. Als hij deze target haalt, krijgt hij een bonus. De directie stelt voor om deze targets voor volgend jaar met 10% te verhogen. Het is erg belangrijk dat het bedrijf Santos blijft groeien, zodat alle kosten betaald kunnen worden. De bonus wordt ook met 10% verhoogd. De commercieel managers zijn over het algemeen enthousiast. Zij begrijpen waarom het belangrijk is dat het bedrijf blijft groeien en ze zien het als een persoonlijke uitdaging om dit te realiseren.

De doelen van de organisatie worden vertaald naar de lagere niveaus, bijvoorbeeld eerst naar het niveau van een bepaalde afdeling en binnen die afdeling naar het individuele niveau van de medewerkers.

Er bestaan drie varianten van management by objectives:

- Bij de autoritaire variant worden de doelen en de wijze waarop ze worden bereikt, bepaald door een hogere manager.
- In de samenwerkingsvariant worden de doelen en de wijze waarop ze worden bereikt, in onderling overleg opgesteld.
- Bij de neutrale variant worden de doelen in overleg opgesteld, maar de precieze invulling en de wijze waarop ze worden bereikt, worden bepaald door een lagere manager.

11.4.4 Management by exception

Management by exception (MBE) stelt doelen met daaraan gekoppelde grenzen. De medewerkers kunnen binnen die grenzen hun voortgang bijsturen en controleren. Om efficiënt en effectief gebruik te maken van managementaandacht, worden verantwoordelijkheden gedelegeerd. Medewerkers hebben eigen speelruimte om hun doelen te behalen. Het gevolg hiervan is dat medewerkers grote zelfstandigheid hebben om taken uit te voeren. Zij rapporteren aan het management.

Pas als de grenzen op een bepaald niveau overschreden dreigen te worden, wordt het management ingeschakeld. De manager grijpt dan op bestuurlijk niveau in waar dit nodig is.

De implementatie van management by exception zorgt voor efficiënt gebruik van de tijd van het management. De tijdsinvestering voor het management wordt verminderd, zij hoeven de taken van medewerkers minder te controleren en kunnen erop vertrouwen dat de besluiten binnen de organisatie op de juiste wijze worden genomen.

Management by exception heeft als nadeel dat er bij het management minder controlemogelijkheden zijn. Op het moment dat controle nodig is, moet er direct worden ingegrepen.

11.4.5 Besluitvorming

Besluitvorming is een belangrijk aspect van het managementproces. Soms neem je kleine beslissingen, soms grote. Bij het nemen van een bepaalde beslissing, weeg je af wat de voor- en nadelen hiervan zijn.

Elk managementniveau heeft zijn eigen soort beslissingen.

Strategische beslissingen

Strategische beslissingen neemt de leiding van een onderneming (eigenaar, directie of management). Deze beslissingen hebben vaak te maken met de plaats in de markt die het bedrijf nu heeft en de plaats die het in de toekomst wil innemen. Dit soort beslissingen heeft invloed op de toekomstige doelen en plannen van de onderneming. Vaak heeft een strategische beslissing invloed op de langere termijn.

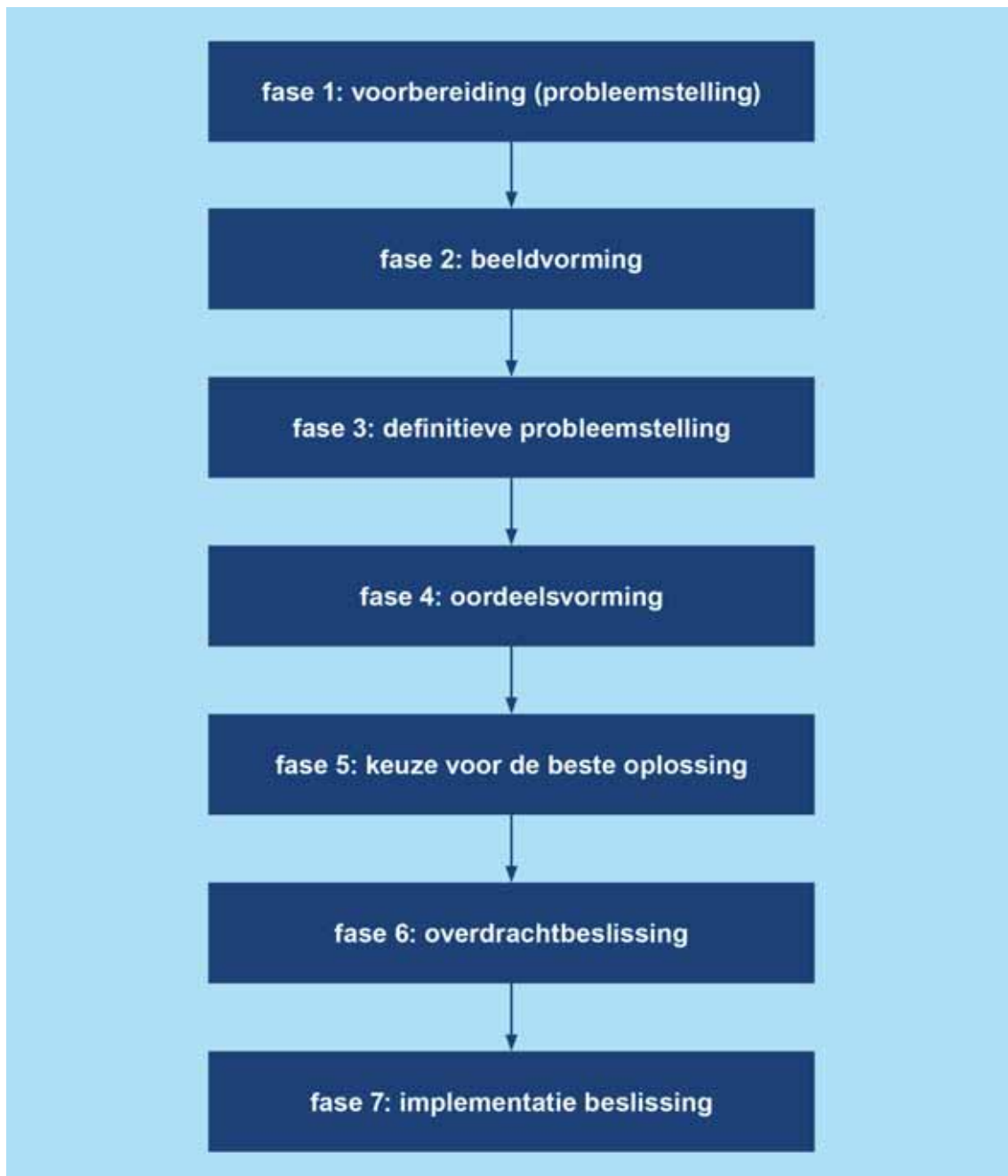
Organisatorische beslissingen

Organisatorische beslissingen worden genomen om strategische beslissingen te kunnen uitvoeren. Strategische beslissingen hebben meestal veranderingen tot gevolg. De onderneming moet in de richting van die veranderingen worden gestuurd. Dit gebeurt op organisatorisch niveau door de directie of de ondernemer, maar er wordt wel overlegd met lagere leidinggevenden.

Uitvoerende beslissingen

Uitvoerende beslissingen gaan over praktische zaken en handelingen die nodig zijn om de strategische en de organisatorische beslissingen uit te voeren. Uitvoerende beslissingen worden genomen door het lagere management. Naar eigen inzicht kunnen zij hun medewerkers in die beslissingen betrekken.

Aangezien je als leidinggevende dagelijks beslissingen moet nemen, is het belangrijk dat je dit zorgvuldig doet. Beslissingen hebben namelijk altijd gevolgen: voor een medewerker, voor een hele afdeling of voor het hele filiaal of de onderneming. Beslissingen moeten in het verlengde van de gestelde doelen liggen. Met andere woorden: de beslissingen moeten een bijdrage leveren aan het behalen van de gestelde doelen. Omdat je vaak moet kiezen uit vele mogelijkheden en rekening moet houden met allerlei factoren, bestaan er beslissingsmodellen die als hulpmiddel kunnen dienen. Een **beslissingsmodel** laat zien welke fasen je doorloopt als je een beslissing neemt. Een beslissingsmodel kun je onderverdelen in de volgende fasen:



beslissingsmodel

Fase 1: voorbereiding

Voordat je ergens een beslissing over kunt nemen, moet je het probleem of dilemma nauwkeurig formuleren: de probleemstelling. In deze fase is de probleemstelling nog voorlopig. In de volgende fasen kan namelijk nog blijken dat het probleem toch wat anders in elkaar steekt.

Fase 2: beeldvorming

Nu het probleem is gedefinieerd, probeer je je daarvan een beeld te vormen. Door gesprekken of observaties kun je controleren of het probleem overeenkomt met de formulering.

Fase 3: definitieve probleemstelling

Aan de hand van je bevindingen in fase 2, kun je nu de definitieve probleemstelling formuleren. Als het nodig is, pas je de probleemstelling uit fase 1 aan.

Fase 4: oordeelsvorming

In deze fase zoek je naar mogelijke oplossingen voor het probleem. Je draagt zoveel mogelijk oplossingen aan.

Fase 5: keuze voor de beste oplossing

Je selecteert de beste oplossing uit de in fase 4 genoemde mogelijkheden. Dit doe je door de voor- en nadelen van elke oplossing op een rij te zetten. Dit is geen simpele optelsom. Soms kan één nadeel zwaarder wegen dan tien voordelen. Je moet het belang van een voor- of nadeel dus laten meewegen.

Fase 6: overdracht beslissing

Nadat je een beslissing hebt genomen, moet je nog een heel belangrijke stap nemen, namelijk: het overdragen van je beslissing. Al is je beslissing nog zo goed, als je haar niet zorgvuldig overdraagt, blijft het probleem gewoon bestaan. Informeer alle betrokkenen en maak duidelijke afspraken. Zet eventueel op papier wie waarvoor verantwoordelijk is. Als tijd een rol speelt, moet je aan de afspraken ook een bepaalde termijn verbinden.

Fase 7: implementatie beslissing

Tijdens het doorvoeren van de beslissing, controleer je af en toe of de situatie al is verbeterd. Na een afgesproken periode evalueer je de beslissing met de betrokkenen. Als het probleem niet is opgelost, bespreek je waardoor dit komt. Het is jouw taak om op zo'n moment bij te sturen.

Als er eenmaal een beslissing is genomen, dan is het belangrijk dat je er ook voor zorgt dat deze beslissing bekend wordt gemaakt. De medewerkers voor wie de beslissing gevolgen hebben, moeten op de hoogte worden gesteld.

Communicatie speelt natuurlijk ook al een rol in het besluitvormingsproces. Als er een besluit moet worden genomen over een bepaald onderwerp, dan is het verstandig om de mensen die uiteindelijk met het besluit moeten werken om advies te vragen. Beslissingen waar iedereen van op de hoogte is, hebben een grotere kans om succesvol te zijn.

Een goed doordachte en zorgvuldig geformuleerde oplossing of plan kan op veel weerstand stuiten en slecht worden uitgevoerd als degenen die het moeten uitvoeren, het niet accepteren.

Het is dus altijd van belang dat de boodschap die je overbrengt inhoudelijk klopt en dat je deze op overtuigende wijze brengt. Belangrijk is dat er ook draagvlak voor bestaat en dat mensen zich kunnen vinden in de oplossing.

Maar ook het omgekeerde geldt: een volledig geaccepteerde oplossing is niet effectief als de kwaliteit ervan beneden peil is. Dwing jezelf dus om altijd te kijken naar zowel de inhoud van de boodschap als de manier waarop deze gebracht wordt.

Dit wordt ook wel de **Wet van Maier** genoemd:

Wet van Maier

$E = K \times A$ (Effect = Kwaliteit x Acceptatie)

Een kwalitatief uitstekend advies heeft geen enkel effect als het niet wordt geaccepteerd. Maar ook het omgekeerde geldt: een volledig geaccepteerd advies is niet effectief als de kwaliteit ervan beneden peil is.

Verwerkingsopdrachten

1. Maak de volgende doelen SMART:

Een leidinggevende wil dat zijn commercieel manager efficiënter gaat werken.

De tevredenheid van medewerkers moet toenemen.

2. Sanne is filiaalmanager van Big is Beautiful, een kledingwinkel voor dames met grotere maten. Ze geeft leiding aan een team van vier medewerkers. Ze vindt het belangrijk dat haar medewerkers goed samenwerken en klantgericht denken. Ze is voorstander van management by objectives. Formuleer een doel waarop Sanne kan sturen.

3. Sanne wil een aantal van haar taken delegeren aan Tessa, een medewerkster die al twee jaar ervaring heeft. Past het delegeren van taken aan Tessa in de theorie van management by objectives? Leg je antwoord uit.

4. Shoes for ever is een keten van schoenenwinkels. Er wordt een nieuw filiaal geopend. De opening van dit nieuwe filiaal staat gepland over veertien maanden. Wat voor soort doel is dit?

- A kortetermijndoel
- B middellangetermijndoel
- C langetermijndoel

5. Peter is algemeen directeur van een autobedrijf. Hij wil het managementproces in beeld brengen. Dat doet hij met behulp van de Plan-Do-Check-Act-cyclus. Leg uit hoe je met behulp van de Plan-Do-Check-Act-cyclus het managementproces in beeld kunt brengen.

6. Monique wil in haar kapsalon graag een leestafel inrichten en een gescheiden wachtruimte creëren waarin klanten zich vermaken tijdens het wachten. In de huidige pand is hier geen ruimte voor. Er moet dus een kleine verbouwing plaatsvinden om dit mogelijk te maken. Monique denkt aan het plaatsen van een scheidingswand. Ze heeft er niet direct een heel duidelijk beeld bij. Er moet ook een goed koffiezetapparaat komen, zodat de klanten een kopje koffie kunnen drinken. Monique heeft voor de verbouwing een budget beschikbaar gesteld. Voor het aanschaffen van de benodigdheden gebruikt Monique de volgende zeven stappen van het beslissingsmodel:
- fase 1: voorbereiding (probleemstelling)
 - fase 2: beeldvorming
 - fase 3: definitieve probleemstelling
 - fase 4: oordeelsvorming
 - fase 5: keuze voor de beste oplossing
 - fase 6: overdracht beslissing
 - fase 7: implementatie beslissing.

Beschrijf welke stappen uit het beslissingsmodel genomen moeten worden. Noteer bij iedere stap welke zaken belangrijk zijn en beschrijf hoe Monique haar medewerkers bij de besluitvorming betreft.

-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
7. Bas is eigenaar van een speelgoedwinkel. Hij heeft voor aanstaande vrijdag een werkoverleg gepland. Hij wil het omgaan met werkstress bespreken omdat hij merkt dat er door de grote drukte van de laatste tijd irritaties zijn ontstaan bij de medewerkers.

Bas en zijn medewerkers doorlopen de volgende stappen van het beslissingsmodel:

- fase 1: voorbereiding (probleemstelling)
- fase 2: beeldvorming
- fase 3: definitieve probleemstelling
- fase 4: oordeelsvorming
- fase 5: keuze voor de beste oplossing
- fase 6: overdracht beslissing
- fase 7: implementatie beslissing.

Tot welke fase behoren de volgende activiteiten? Let op, niet iedere fase komt aan bod.

- a. Bas onderzoekt waar de hoge werkdruk vandaan komt.
- b. Ik ga de werkzaamheden anders verdelen.
- c. Tijdens het werkoverleg vertelt Bas zijn plannen aan zijn medewerkers.
- d. Bas constateert dat de werkdruk hoog is.
- e. Zal ik extra personeel aannemen of de werkzaamheden anders verdelen?
- f. Bas kijkt na een maand hoe het met de werkdruk is gesteld.

-
-
-
-
-
8. Mischa heeft de verkoopcijfers van zijn winkel vergeleken met andere filialen. Hij ziet dat de omzet van de andere winkels een stuk hoger is. Dit lijkt te komen door het feit dat deze winkels 's avonds tot acht uur open zijn, terwijl zijn winkel maar tot half zes open is. Mischa besluit ook zijn winkel twee en half uur langer open te houden.

De nieuwe sluitingstijd is nu twee weken van kracht, maar hij merkt erg veel onrust bij zijn medewerkers. De medewerkers die de avondshift werken, lijken ook erg ongemotiveerd. Leg met behulp van de wet van Maier uit hoe het kan dat de medewerkers tijdens de avondshift ongemotiveerd zijn.

Controlevragen

1. Leg de relatie tussen doelen, beleid en management uit.

2. Welke kernactiviteit hoort bij welk managementniveau? Verbind het managementniveau met de bijbehorende kernactiviteit.

managementniveau	kernactiviteit
topmanagement	beheren van beleid: opdrachten geven en problemen oplossen
middenmanagement	uitvoeren van het beleid: ervoor zorgen dat de gestelde doelen worden gehaald
lager management	ontwikkelen van een strategie: maken van beleid

3. Welke fasen van beleid zijn er?

4. Een doel moet altijd SMART zijn. Wat betekenen de letters in het woord SMART?

5. Zet de stappen van het managementproces in de juiste volgorde:
controle – plannen – bijstellen/ bijsturen – doelen stellen – uitvoeren

6. Leg kort uit wat de Plan-Do-Check-Act-cyclus inhoudt.

7. Geef aan welk soort doelen er vastgesteld worden door top-, midden- en het lager management.

8. Wat is de missie van een bedrijf?

9. Wat is de visie van een bedrijf?

10. Wat wordt bedoeld met het SMART maken van doelen?

11. Wat is management by objectives?

12. Zet de fasen van het beslissingsmodel in de juiste volgorde:
oordeelsvorming – beeldvorming – implementatie beslissing – keuze voor de beste oplossing – definitieve probleemstelling – voorbereiding – overdracht beslissing

13. Wat is een andere benaming voor een organisatiedoelstelling?

14. Wat houdt de wet van Maier in?

15. Jesse is eigenaar van een recent opgestarte uitgeverij. Hij zit vol ideeën en wil die het liefst zo snel mogelijk invoeren. Het implementeren van nieuwe plannen kan stuiten op weerstand bij de medewerkers. De formule $E = K \times A$ geeft aan of een plan met het gewenste resultaat uitgevoerd kan worden. Waarvoor staat de A in deze formule?

- A argumenten
- B aandacht
- C acceptatie

12 Communicatie

In je werk al leidinggevende heb je veel te maken met situaties waarin je afhankelijk bent van samenwerking met medewerkers en klanten. Communicatie speelt hierin een belangrijke rol. De manier waarop je met medewerkers communiceert, bepaalt in grote mate het halen van de bedrijfsresultaten.

In dit hoofdstuk komen de volgende onderwerpen aan bod:

- Wat is communicatie?
- communicatievormen
- gesprekstechnieken
- communicatielijnen
- communicatiemiddelen
- communicatie op de werkvloer.

Uit de praktijk

Loes is een zeer gemotiveerde verkoopmedewerker. Zij is altijd vrolijk in de contacten met haar klanten en collega's, wil graag nieuwe dingen leren en stelt veel vragen. Twee weken geleden ontstond er een meningsverschil tussen Loes en Ria, een collega in het team. Ria wilde een dienst ruilen met Loes. Dat ging Loes niet lukken, en zij gaf duidelijk aan waarom dat niet mogelijk was. Ria reageerde er niet op. De dag daarna reageerde Loes kortaf: ze was prikkelbaar en leek minder gemotiveerd in haar werk. Jacqueline, haar leidinggevende, begrijpt dat Loes nog met het voorval in haar maag zit. Jacqueline besluit om in overleg te gaan met Loes en Ria om de situatie op te lossen.

1. Plaats het proces van communicatie in een communicatieschema.
2. Geef een voorbeeld van een open vraag die Jacqueline aan Loes en Ria kan stellen om het gesprek te starten.
3. Jacqueline wil Loes graag laten weten dat zij tevreden is over haar werkzaamheden. Geef een voorbeeld van informele feedback die zij aan Loes kan geven.
4. Is er in het gesprek sprake van formele of informele communicatie?
5. Is er in het gesprek sprake van formele of informele communicatie?

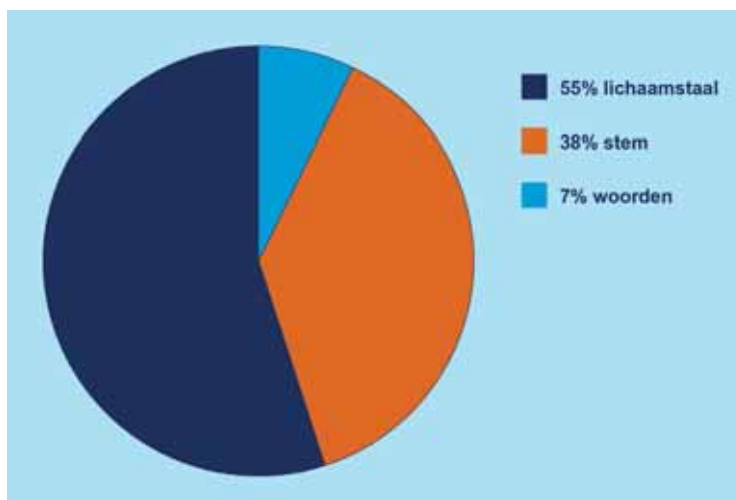
12.1 Wat is communicatie?

Communicatie is het bewust of onbewust overbrengen en uitwisselen van informatie tussen individuen en groepen van twee of meer personen. We communiceren door middel van spraak, schrift, beeld en lichaamstaal.

Dat wat je zegt, moet overeenstemmen met je lichaamstaal. Als je bijvoorbeeld heel vrolijk kijkt, terwijl je een droevige boodschap aankondigt, dan is je lichaamshouding niet in overeenstemming met je boodschap.

We noemen dit congruentie. **Congruentie** wil zeggen dat je non-verbale houding, je lichaamstaal, moet kloppen met datgene dat je vertelt.

Wanneer woorden, lichaamstaal en stem niet congruent zijn, dan wordt er door de luisteraar meer waarde gehecht aan de taal van het lichaam (55%). De betekenis van de stem telt dan voor 38% en woorden voor slechts 7% mee. Maar uiteindelijk draait het natuurlijk om de inhoud, de boodschap.



communicatie

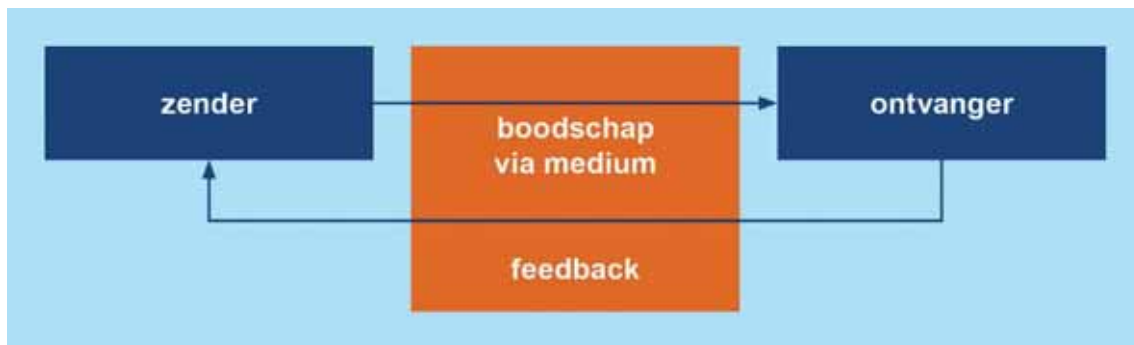
Para-linguïstische communicatie heeft te maken met stemgebruik, hoe je iets zegt. Hierbij kun je denken aan klankkleur, volume, uitspraak en accent. Het gaat er hierbij niet zo zeer om wat je zegt, maar hoe je het zegt. 'Het is de toon, die de muziek maakt' is een bekende uitdrukking. Communicatie vindt plaats tussen een zender die een boodschap afgeeft en een ontvanger die de boodschap ontvangt. In een schema ziet dat er als volgt uit:

Communicatie vindt dus plaats tussen twee of meer personen. Wat er op dat moment plaatsvindt, noem je het **communicatieproces**. De hoofdrolspelers in dit proces zijn: de zender en de ontvanger. De zender brengt de boodschap over aan de ontvanger. De boodschap zet hij om in een code. Dit wil zeggen dat hij de boodschap in gesproken taal of in gebaren(taal) communiceert naar de ontvanger.

Je kunt het communicatieproces onderverdelen in drie fasen:

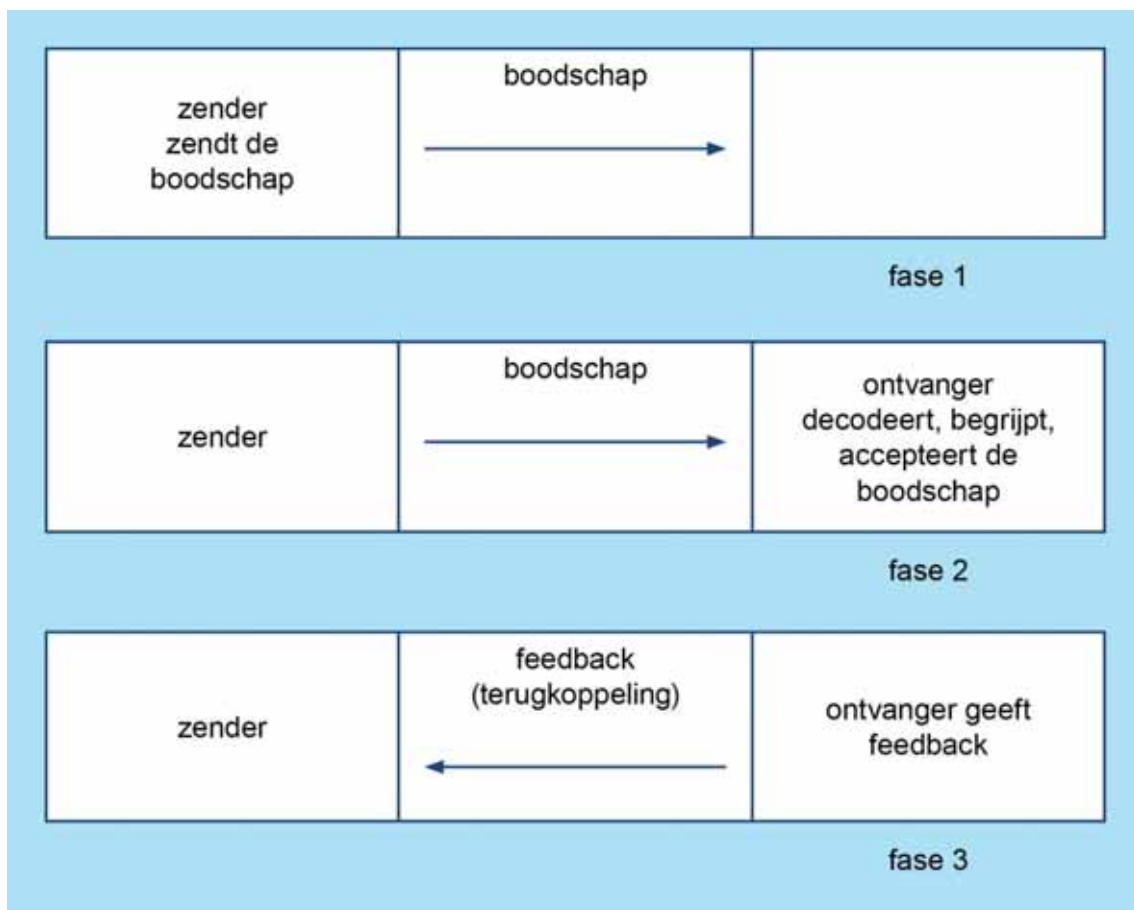
- fase 1: zenden van de boodschap (door de zender)
- fase 2: ontvangen, begrijpen en accepteren van de boodschap (door de ontvanger)
- fase 3: terugkoppelen (door de ontvanger).

In een schema ziet het communicatieproces er zo uit:



communicatieproces

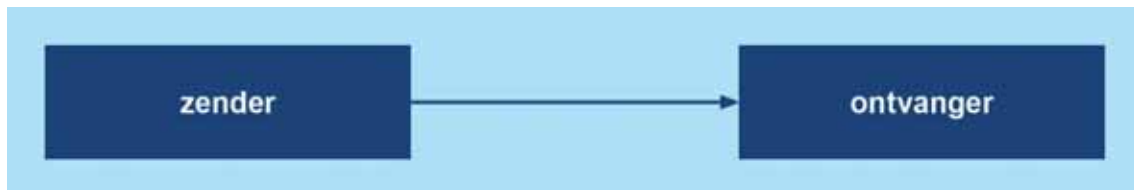
De zender is diegene die de boodschap zendt en de ontvanger is diegene die de boodschap ontvangt.
Om de boodschap te begrijpen, moet de ontvanger de boodschap **decoderen**. Dit betekent dat de ontvanger de boodschap ontcijfert om de boodschap te begrijpen.



decoderen en feedback geven

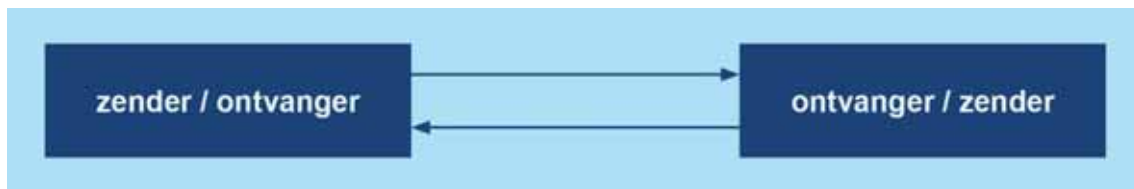
12.1.1 Een- en tweezijdige communicatie

Bij **eenzijdige communicatie** is er sprake van eenrichtingsverkeer in de communicatie. Je luistert naar een boodschap, maar je kunt er niet op reageren. Je luistert bijvoorbeeld naar een gesprek van twee medewerkers of je leest een e-mail.



eenzijdige communicatie

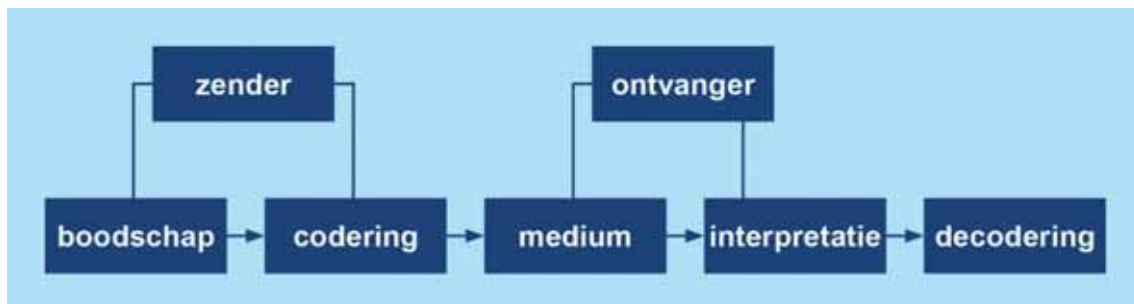
In een gesprek ben je zelf zowel zender als ontvanger. Een medewerker kan jou bijvoorbeeld iets vragen en jij kunt daarna die medewerker weer iets uitleggen. De rollen van ontvanger en zender in een gesprek wisselen elkaar af. In een gesprek is dus sprake van **tweezijdige communicatie**. Het ene moment ben je de zender en het andere moment ben je de ontvanger van informatie.



tweezijdige communicatie

De zender moet de gecodeerde boodschap via een medium overbrengen aan de ontvanger. Onder een **medium** verstaan we een communicatiemiddel waarlangs we een boodschap communiceren. Dat kan zijn een krant, televisie, internet, tijdschrift. Een boodschap wordt via een medium overgebracht naar de ontvanger.

Als we de stappen van het communicatieproces achter elkaar zetten, ziet het zo uit:



communicatieproces

In sommige gevallen ontstaat er **ruis** in het communicatieproces. Ruis wil zeggen dat er **miscommunicatie** ontstaat omdat de boodschap niet ontvangen wordt zoals deze bedoeld is.



ruis

Een voorbeeld van ruis is dat de ontvanger op het moment dat hij de boodschap ontvangt, afgeleid is of dat hij geen zin of tijd heeft om naar de zender te luisteren. Op zo'n moment ontstaat er ruis. Met ruis doelen we ook op zaken die afleiden in de ruimte waar gecommuniceerd wordt. Een rumoerige omgeving kan ook zorgen voor ruis in de communicatie. Goede communicatie houdt in dat je geconcentreerd moet luisteren.

12.2 Niveaus van communicatie

Het zenden van een boodschap bestaat uit twee niveaus: inhoudsniveau en betrekkingsniveau.

Het **inhoudsniveau** is de letterlijke tekst van de boodschap die wordt overgedragen: de letterlijke boodschap.

Als je wilt dat de deur wordt gesloten, zeg je bijvoorbeeld: "Doe de deur dicht." De inhoud van de boodschap is 'de deur sluiten'.

Het **betrekkingsniveau** is het niveau waarop de boodschap wordt overgedragen: de manier waarop dit wordt gedaan.

Op het betrekkingsniveau krijgt de boodschap zijn eigenlijke betekenis. Je kunt een vraag bijvoorbeeld vriendelijk stellen: "Wil je de deur dichtdoen?" Je kunt dezelfde boodschap ook op een commanderende wijze stellen: "Doe die deur dicht!" De inhoud is nog steeds hetzelfde, maar de manier waarop is totaal verschillend.

Bij een vergadering spelen op inhoudsniveau vaak veel kwesties, bijvoorbeeld het uitvoeren van een nieuw winkelbeleid. Op inhoudsniveau bespreek je het beleid met je medewerkers. Op betrekkingsniveau is duidelijk dat jij als leidinggevende uitlegt wie waarvoor verantwoordelijk is in de aanpak. De wijze waarop je over het beleidsplan overlegt, wordt bepaald door het betrekkingsniveau.

Oscar is eigenaar van een horecaonderneming. Hij vraagt Henk, een medewerker, om even in zijn kantoor te komen. Als Henk binnenkomt, is Oscar geconcentreerd aan het lezen. Hij merkt wel dat Henk binnenkomt en de deur niet goed achter zich sluit. Hij zegt nogal kortaf tegen Henk: "He, joh, doe die deur eens dicht!" Hierdoor denkt Henk: Oei, die is boos, wat heb ik verkeerd gedaan? Als Oscar uiteindelijk opkijkt, blijkt dat hij helemaal niet boos is, maar heel geconcentreerd met zijn werkzaamheden bezig was: "Ha Henk, ga even zitten. We zouden het nog over je verlofaanvraag hebben. Wanneer wil je verlof opnemen?"

12.2.1 Referentiekader

Wil de boodschap effect hebben, dan moet de ontvanger de boodschap accepteren. Vaak luister je naar een boodschap vanuit je eigen standpunt. Dit gebeurt onbewust. Het heeft te maken met je achtergrond, ervaring en cultuur die bepalen hoe je onbewust tegen zaken aankijkt en informatie interpreteert. Hoe je informatie verwerkt, wordt bepaald door je **referentiekader**. Dit is het geheel van gewoonten, regels en normen waarop de ontvanger zich in zijn handelen en denken richt. Bij het accepteren van een boodschap, speelt het referentiekader van de ontvanger een belangrijke rol. Zoals de zender op verschillende niveaus een boodschap zendt, luistert de ontvanger ook op verschillende niveaus. Door in communicatie rekening te houden met je eigen referentiekader en dat van de ander, voorkom je miscommunicatie.

12.2.2 Wanneer is communicatie geslaagd?

Communicatie slaagt als de ontvanger de boodschap op dezelfde manier opvat als de zender die bedoeld heeft. Ze moeten elkaar begrijpen. Om misverstanden zoveel mogelijk uit te sluiten, moet de ontvanger regelmatig terugkoppelen naar de zender. Dit betekent dat de ontvanger aangeeft of hij de boodschap goed begrepen heeft.

12.3 Gesprekstechnieken

Bij het voeren van gesprekken met je medewerkers is het handig om een aantal **gesprekstechnieken** te beheersen.

Voorbeelden van gesprekstechnieken zijn:

- luisteren, samenvatten, doorvragen (LSD-techniek)
- stilte laten vallen
- vragen stellen
- feedback geven.

12.3.1 Luisteren, samenvatten, doorvragen

Het is dus van belang dat je in communicatie met anderen steeds voor terugkoppeling zorgt. Dat kun je onder andere bereiken door de **LSD-techniek**. De letters LSD staan voor luisteren, samenvatten en doorvragen.

Goed luisteren is een kunst. Je let goed op wat je gesprekspartner zegt. Onder luisteren valt ook het 'oppikken' van non-verbale communicatie, zoals de manier van kijken, gebaren of lichaamshouding. Als je goed luistert, is de kans dat je de boodschap juist interpreteert, het grootst.

Je kunt een boodschap alleen juist opvatten als je de inhoud begrijpt (de woorden kent) en de bedoeling ervan inziet. Je kunt controleren of je iets goed hebt begrepen door bijvoorbeeld de boodschap samen te vatten en te vragen of dit is wat de ander bedoelt. Door de boodschap van de ander samen te vatten, kun je controleren of je die boodschap goed hebt begrepen.

De functies van samenvatten zijn:

- controleren of en/of laten merken dat je de boodschap hebt begrepen
- stimuleren van de ander om door te praten
- ordenen van het gesprek en de informatie.

Doorvragen houdt in dat je doorgaat op de boodschap die de zender heeft verzonden. Bijvoorbeeld als je in een gesprek iets niet snapt, kun je het beste doorvragen. Vraag om verheldering of meer uitleg. Hierdoor vergroot je de kans op een juiste interpretatie van de boodschap.

12.3.2 Stilte laten vallen

Als je een gesprek voert met een medewerker en vooral informatie wilt verzamelen, kan het nuttig zijn om af en toe een stilte te laten vallen. Nadat de medewerker je iets heeft verteld, wacht je bijvoorbeeld een aantal seconden met je reactie. De kans is groot dat de medewerker in die seconden nog waardevolle aanvullende informatie geeft. Dit wordt de **vierseconden-regel** genoemd.

Door goed te luisteren, pas je actief luisteren toe. Je hebt optimale aandacht in het gesprek. Hierdoor verloopt het gesprek beter. Het is belangrijk dat je actief luistert en dat je je inleeft in de situatie van de ander. Je neemt dan een empathische houding aan. **Empathie** is een ander woord voor inlevingsvermogen.

Kenmerken van **actief luisteren** zijn:

- open houding aannemen
- oogcontact maken
- mimiek
- de ander laten uitspreken
- hummen of ja knikken
- aantekeningen maken
- vragen stellen
- parafraseren (samenvatten)
- reflecteren.

12.3.3 Vragen stellen

Door het stellen van de juiste vragen, kun je ook veel informatie krijgen. Twee belangrijke soorten vragen zijn open vragen en gesloten vragen.

Een **open vraag** is een vraag waarop een enigszins uitgebreid antwoord moet worden gegeven. Open vragen kunnen niet met slechts 'ja' of 'nee' worden beantwoord. Deze vragen worden ook wel W/H-vragen genoemd, omdat ze beginnen met de letter 'w' of 'h': wat, wie, welke, wanneer, hoe enzovoort. Wil je veel informatie vergaren, dan kun je het best open vragen te stellen.

Een **gesloten vraag** is een vraag die (bijna) alleen met 'ja' of 'nee' kan worden beantwoord. Gesloten vragen beginnen vaak met een werkwoord: Heb jij ... Weet jij ... Kun jij ... enzovoort. Heb je voldoende aan alleen 'ja' of 'nee' als antwoord op je vragen, dan is het stellen van gesloten vragen een goede manier.



Stel:

- korte vragen: lange vragen zorgen voor verwarring en onduidelijkheid
- begrijpelijke vragen
- je vragen nauwkeurig
- je vragen doelgericht: als je niet precies weet wat je wilt vragen, weet de ander niet wat hij moet antwoorden
- één vraag tegelijk
- geen vraag als je eigenlijk liever iets wilt zeggen.



In de online module *Vragen stellen* leer je meer over de verschillende vraagsoorten en hoe je deze toepast .

12.3.4 Feedback geven

Door goed op de ander te letten, zie je of de ander de boodschap begrepen heeft. Dit gebeurt voor een gedeelte onbewust. Door een oogopslag, een gezichtsuitdrukking, met het hoofd knikken of schudden, laat de ontvanger al snel een reactie zien. Daarnaast kan de ontvanger bewust reageren op de boodschap en daarmee controleren of hij deze goed begrepen heeft. Uit de reacties van de ontvanger kan de zender opmaken of en hoe de boodschap bij de ontvanger is overgekomen. Deze

informatie noem je **feedback**. Feedback betekent letterlijk 'terugkoppeling'. De zender moet goed op de feedback van de ontvanger letten. Hij moet de signalen serieus nemen en er op ingaan. Het is niet mogelijk om niet te communiceren.

Om feedback effectief te geven en te ontvangen, kun je verschillende modellen gebruiken. Dit voorkomt dat je de ander kwetst en het zorgt ervoor dat de boodschap zuiver blijft. Toch kan een boodschap soms heel anders overkomen dan de bedoeling is. Dat las je al in het voorbeeld van Oscar. Eén van de modellen die je kunt gebruiken is de INGE-methode.

INGE-methode

De **INGE-methode** is een methode om effectief feedback te geven:

- ik: Houd de feedback bij jezelf, spreek altijd in de ik-vorm.
Voorbeeld: "Ik vind het vervelend dat jij mij nog niet hebt gebeld." in plaats van: "Jij belt mij ook nooit!"
- nu: Houd de feedback in het heden. Spreek niet over zaken die al gepasseerd zijn.
Voorbeeld: "Ik vind het lastig dat jij vandaag te laat bent gekomen".
- gedrag: Spreek een persoon altijd aan op zijn gedrag. Geef dus feedback op hoe de persoon zich gedraagt, niet op wie hij is als persoon.
Voorbeeld: "Ik vind het prettig dat jij je werk zo goed voorbereid en dat je je inzet voor het resultaat." en niet: "Ik vind dat jij altijd met je werk bezig bent."
- effect: Spreek het effect uit dat het gedrag van de ander op jou heeft.
Voorbeeld: "Ik heb er moeite mee dat jij mij nog niet hebt gebeld, want ik weet nu niet welke afspraken ik kan maken en dat geeft me een onzeker gevoel."

12.4 Communicatievormen

Mensen kunnen op veel verschillende manieren communiceren. Bijvoorbeeld via e-mail, WhatsApp of sms. Je praat met vrienden, klanten en collega's, je belt familie, je kijkt naar de televisie of je leest de krant.

What's App?

Kun je me misschien even WhatsAppen? Ik zie je namelijk niet op Twitter. En ik ben vergeten je te googelen, maar op Facebook krijg ik de melding dat je vandaag jarig bent. Klopt dat? Stuur me anders even een sms, dan kijk ik op mijn tablet in de kalender. Hoewel, ik weet niet of ik nog genoeg opslagruimte heb in de cloud, dus misschien moet ik voor de juiste datum even terug naar mijn iPhone. Nee, een kalender in de kleinste kamer? Haha, daar hangt mijn flatscreen.

Bron: What's App. Geraadpleegd op 15-5-2014, van www.nrc.nl

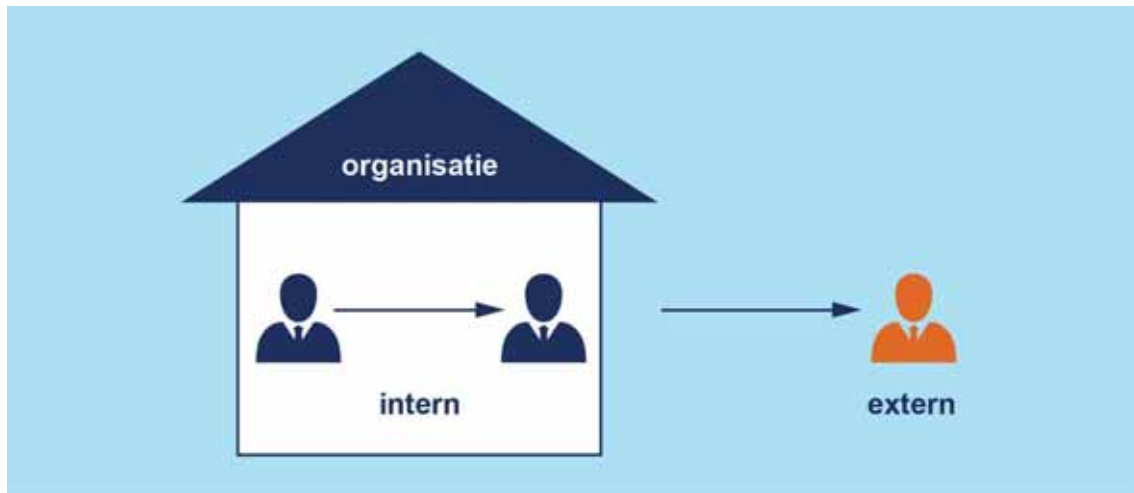
Als leidinggevende kun je met je medewerkers afspraken maken over het gebruik van moderne communicatiemiddelen. Zo kun je een WhatsApp groep aanmaken waarin je elkaar als collega's op de hoogte houdt tijdens een project. Ook een zakelijk Facebookaccount behoort tot één van de mogelijkheden. Maak wel vooraf duidelijke afspraken en stel mensen aan die het account beheren.

Intern en extern

Interne communicatie is alle communicatie tussen de leidinggevende en de medewerkers. Het gaat dus om communicatie binnen de organisatie.

Als leidinggevende communiceer je niet alleen met je medewerkers, maar ook met leveranciers, klanten, vertegenwoordigers en collega-ondernemers. Deze laatste vorm van communicatie noem je **externe communicatie**.

Je communiceert dus met verschillende groepen mensen. Met andere woorden: je hebt te maken met verschillende communicatiedoelgroepen. Met elke communicatiedoelgroep communiceer je op een andere manier.



interne en externe communicatie

Formeel en informeel

Communicatie kan formeel of informeel zijn. Een gesprek met een medewerker over de vakantie is een voorbeeld van **informele communicatie**. Voer je echter een functioneringsgesprek met diezelfde medewerker, dan spreek je van formele communicatie. **Formele communicatie** is communicatie waarbij je je aan bepaalde regels en normen moet houden. Een formeel gesprek kent een vast verloop en de gesprekspartners hebben er een bepaalde rol in.

Verbaal

Communicatie door middel van gesproken of geschreven taal, door middel van woorden dus, noem je verbale communicatie.

Je kunt twee vormen van verbale communicatie onderscheiden:

- mondelinge communicatie
- schriftelijke communicatie.

Bij **mondelinge communicatie** gebruik je het gesproken woord om informatie over te brengen. In een bedrijf komt mondelinge communicatie het meest voor. Minstens 80% van de verbale communicatie bestaat uit spreken, overleggen en vergaderen.

Voordelen van mondelinge communicatie:

- Het is snel en makkelijk.
- Er kan meteen een toelichting worden gegeven: een gesprek motiveert beter dan een verhaal op papier en er kunnen snel vragen worden beantwoord.
- Je kunt beter inspelen op het referentiekader van de ontvanger.
- Je kunt meteen controleren of de informatie is begrepen.

Nadelen van mondelinge communicatie:

- De informatie kan niet worden herhaald, tenzij er opnameapparatuur is gebruikt.
- De kans bestaat dat de informatie snel weer wordt vergeten.
- Als de ontvanger niet goed luistert, kan de informatie onvolledig of verkeerd overkomen.
- Afstemming en controle zijn moeilijk.

Schriftelijke communicatie

Bij schriftelijke communicatie gaat het om geschreven tekst, dat wil zeggen om woorden op papier of op een beeldscherm. Voorbeelden van schriftelijke informatie zijn: overzichten van resultaten, verslagen en besluitenlijsten van overlegsituaties en andere vergaderingen, instructies en handleidingen, rapporten, memo's, productinformatie en het personeelsblad.

Voordelen van schriftelijke informatie:

- De ontvanger kan de informatie altijd opnieuw lezen.
- Je kunt zelf controleren welke informatie je hebt gegeven.
- Je kunt de informatie eenvoudig aan meerdere ontvangers (medewerkers) tegelijk geven.
- Je dwingt jezelf om eerst goed over de informatie na te denken.

Nadelen van schriftelijke informatie:

- Het kost meestal meer tijd om iets op papier te zetten en over te dragen dan om het mondeling door te geven.
- Het vergt zeer nauwkeurige formuleringen.
- Medewerkers voelen zich minder betrokken als ze alleen schriftelijke informatie krijgen.
- Het gevaar bestaat dat niet iedereen de schriftelijke informatie begrijpt.

In sommige gevallen is het goed om bij schriftelijke informatie een mondelinge toelichting te geven en andersom.



**Verboden voor
mobiele telefoons**

Non-verbaal

Bij het communiceren via lichaamstaal spreken we van **non-verbale communicatie**. Bij non-verbale communicatie gebruik je **lichaamstaal**.

Lichaamstaal is een combinatie van gezichtsuitdrukking, lichaamshouding en/of gebaren, waarmee een boodschap wordt overgebracht. Gesproken taal, geschreven taal en lichaamstaal zijn communicatievormen die vaak tegelijk worden gebruikt.

Naast lichaamstaal zijn er nog andere vormen van non-verbale communicatie. Zo kun je communiceren via pictogrammen, zoals een bordje boven de nooduitgang of een bordje dat aangeeft waar het damestoilet is. Een bekend voorbeeld van pictogrammen zijn de verbodsborden bij de ingang van een winkel.



communiceren met behulp van pictogrammen

Ook de manier waarop je je kleedt en je haar draagt, zijn uitingen van non-verbale communicatie. Non-verbale communicatie ondersteunt vaak de verbale communicatie. Soms zie je al aan iemand hoe hij zich voelt, nog voordat hij zijn mond open doet. De non-verbale communicatie gaat dan aan het gesproken woord vooraf. Non-verbale communicatie (via gezichtsuitdrukkingen, lichaamshouding, gebaren en houding) speelt dus een belangrijke rol. Het gezicht is bijvoorbeeld het zichtbaarste en expressiefste deel van het lichaam.

In dit schema zie je de verschillende vormen van communicatie:

interne communicatie communicatie binnen de organisatie	externe communicatie communicatie vanuit de organisatie naar buiten
formele communicatie over werkgerelateerde zaken	informele communicatie over niet-werkgerelateerde zaken
verbale communicatie mondeling of geschreven communicatie	non-verbale communicatie lichaamstaal

vormen van communicatie

12.5 Communicatielijnen

In een organisatie is goede informatie onmisbaar bij het nemen van de juiste beslissingen. Het overbrengen van informatie (en beslissingen) en het ontvangen van signalen uit de organisatie, gebeurt door middel van communicatie. In een organisatie kun je drie verschillende **communicatielijnen** onderscheiden: verticale, horizontale en laterale. Hierbij gaat het erom wie informatie geeft aan wie. De communicatielijnen zeggen niets over de informatie zelf.

12.5.1 Verticale communicatielijnen

Verticaal communiceren is van boven naar beneden en van beneden naar boven. Bij een **verticale communicatielij**n wordt er informatie uitgewisseld tussen mensen van verschillende, ongelijke niveaus. Van boven naar beneden, bijvoorbeeld een afdelingsmanager die de weekplanning met een medewerker bespreekt. Of van beneden naar boven, bijvoorbeeld een medewerker die informatie geeft aan zijn leidinggevende.

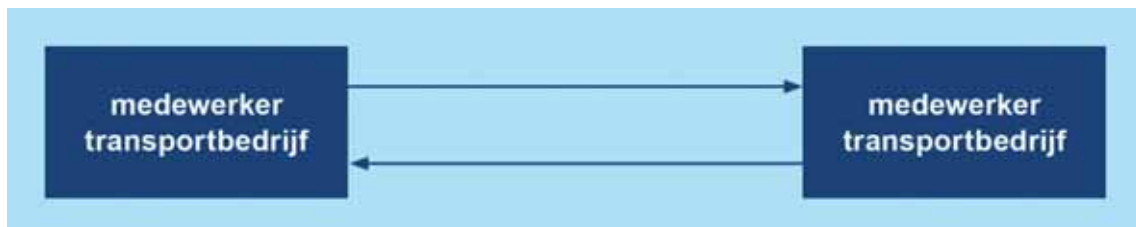


verticale communicatie

12.5.2 Horizontale communicatielijnen

Bij een **horizontale communicatielij**n wordt er informatie uitgewisseld tussen mensen van een gelijk niveau. Bijvoorbeeld tussen medewerkers onderling.

Horizontale communicatie kan op alle niveaus plaatsvinden.



horizontale communicatie

12.5.3 Laterale communicatielijnen

Bij een **laterale communicatielij**n zijn mensen van verschillende niveaus en verschillende organisaties betrokken. Als bijvoorbeeld een verkoper in een groothandel een telefoongesprek voert met een inkoper, is er sprake van laterale communicatie. Lateraal komt van het woord laterus, dat in het Latijn 'zijkant' betekent.



laterale communicatie

Een goede communicatielij is zo direct en zo kort mogelijk. Dat verkleint de kans op ruis.

12.5.4 Communicatiemiddelen

Waarschijnlijk heb je een mobiele telefoon en stuur je wel eens een e-mail. Dit zijn communicatiemiddelen. Meestal gebruikt iemand meerdere middelen en onderdelen van communicatie tegelijk, zoals de geschreven en gesproken taal, gezichtsuitdrukking en gebaren. Ook kan iemand gebruikmaken van andere hulpmiddelen, zoals een PowerPointpresentatie op een laptop, grafieken en beelden om een boodschap te verduidelijken.

Er zijn veel middelen om informatie over te brengen. Afhankelijk van het soort informatie en de communicatiedoelgroep, kies je voor schriftelijke of mondelinge **communicatiemiddelen**. De communicatiedoelgroep is de groep mensen voor wie de informatie is bedoeld en die je door middel van je communicatie wilt bereiken. Als leidinggevende vormen de medewerkers de communicatiedoelgroep aan wie jij informatie overbrengt. Je houdt werkoverleg, informeert hen over ontwikkelingen binnen de organisatie.

Klanten die jouw product afnemen, zijn een ander voorbeeld van een communicatiedoelgroep. Je bereikt de communicatiedoelgroep met communicatiemiddelen. Een voorbeeld van een communicatiemiddel is een reclamefolder die je naar klanten stuurt. Regelmatig wordt er onderzoek gedaan naar welk communicatiemiddel de meeste klanten bereikt. Ook intern gebruik je verschillende communicatiemiddelen, zoals intranet en e-mail.

communicatiemiddel	extern	intern
telefoon	x	x
e-mail	x	x
internet	x	
nieuwsbrieven, mailings	x	x
radio	x	
televisie	x	
kranten, tijdschriften, folders	x	

verschillende communicatiemiddelen

12.6 Communicatie op de werkvloer

Gesprekken vormen een belangrijk onderdeel van de communicatie binnen een bedrijf. Er bestaan verschillende soorten gesprekken. Je maakt een praatje met de ondernemer naast je en je voert een gesprek met een medewerker. Een praatje is een vorm van informele communicatie en een gesprek is een vorm van formele communicatie.

Als leidinggevende voer je veel gesprekken. Aangezien je als leidinggevend meestal weinig tijd hebt, moet je ervoor zorgen dat je effectief met je tijd omgaat. Dit betekent dat je in de planning een bepaalde tijd voor een gesprek inplant. Binnen dit tijdsbestek moet je proberen tot de kern te komen om het doel van het gesprek te bereiken. Tegelijkertijd is het van belang dat de sfeer in het gesprek prettig is en dat je oprechte interesse toont in de medewerker.

Er zijn verschillende gesprekken: loopbaangesprekken, functioneringsgesprekken, voortgangsgesprekken en beoordelingsgesprekken.

De voorbereiding is de eerste fase van het gesprek. Na de voorbereiding organiseer je het gesprek, voer je het gesprek en eindig je met het noteren van een kort gespreksverslag. De fasen in een gesprek zijn dus:



Deze vier fasen vormen een hulpmiddel om structuur aan te brengen in een gesprek. Hierdoor merk je dat een kort gesprek effectief kan zijn. We lichten nu elke fase verder toe.

12.6.1 Voorbereiding

Tijdens de voorbereiding bepaal je eerst het doel van het gesprek. Wat wil je bereiken? Als je helder voor ogen hebt wat je wilt bereiken, kun je daar in het gesprek naartoe werken. Je bepaalt het gespreksdoel en de gesprekspunten door antwoord te geven op de volgende vragen:

- Wat is het doel van het gesprek?
- Wat wil ik bereiken met het gesprek?
- Welke punten vormen de kern van het gesprek?
- Welke onderwerpen laat ik buiten beschouwing?

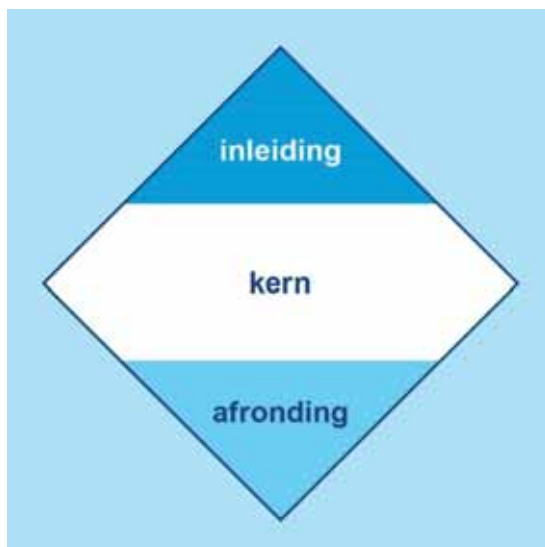
12.6.2 Organisatie

In deze fase denk je na over de plaats en de inhoud van het gesprek. Je beantwoordt hiervoor de volgende vragen:

- Wanneer houd ik het gesprek?
- Waar houd ik het gesprek?
- Hoeveel tijd trek ik uit voor het gesprek?
- Nodig ik de ander persoonlijk of schriftelijk uit?
- Wie is mijn gesprekspartner en welke relatie heb ik met hem?
- Hoe kan ik me het best in zijn situatie verplaatsen?
- Hoe open ik het gesprek?

12.6.3 Uitvoering: het gesprek zelf

Een gesprek kent een bepaalde structuur. Een gesprek bouw je rustig op. Hanteer hiervoor deze volgorde:



gespreksruit

De inleiding bestaat uit een kort praatje, waarmee je je gesprekspartner op zijn gemak stelt. Hierdoor verloopt het gesprek meestal wat soepeler. Eventuele spanning, in elk geval voor een deel, wordt weggenomen.

In de kern van het gesprek werk je je gesprekspunten af. Houd hierbij steeds je doel in het oog, maar geef je je gesprekspartner alle ruimte om te reageren. Probeer op die manier zoveel mogelijk informatie te krijgen.

De afronding bestaat uit het afsluiten van het gesprek. Laat het gesprek niet in één keer stoppen, maar vat de belangrijkste punten samen en zet de gemaakte afspraken op papier. Ook kun je aan het eind nog vragen hoe de ander het gesprek heeft ervaren.

12.6.4 Gespreksverslag

Maak een gespreksverslag of een afsprakenlijst. Je kunt een onderverdeling maken tussen wat is besproken en wat is afgesproken. Verslaglegging is belangrijk: zo kun je altijd nagaan wat er is besproken en welke afspraken er zijn gemaakt. Doe je dit niet, dan is later lastig te controleren of de gemaakte afspraken ook zijn nagekomen.

Verwerkingsopdrachten

1. Lars is verkoper bij een groothandel. Hij wil graag iets weten over de inkoopprijs van een bepaald artikel. Daarom belt hij met Luca van de afdeling Inkoop. Hoe noem je deze communicatielijijn? Leg je antwoord uit.

2. In welke van de volgende situaties is sprake van formele feedback?
 - A Gerard vertelt leidinggevende Niels dat hij op vrijdag vrij wil zijn omdat zijn zus gaat trouwen.
 - B Tijdens een beoordelingsgesprek krijgt Gerard te horen dat hij vaker op tijd moet komen.
 - C Tijdens zijn werk krijgt Gerard een schouderklopje van Niels.

3. Warenhuis Vliegenvanger is een warenhuis in een middelgrote stad. Francine is manager van de afdeling Parfumerie. Volgende maand is er een extra koopzondag. Het warenhuis opent dan haar deuren voor vaste klanten. Noteer drie communicatiemiddelen waarmee Francine haar medewerkers kan inlichten.

4. Tijs werkt bij bouwmarkt De Klusman. Hij was eerst altijd heel goedlachs en opgewekt. De laatste tijd zit hij niet zo lekker in zijn vel, dat straalt hij ook uit. Hij is stil en een lachje kan er bijna niet meer af. Soms snauwt hij zelfs klanten af. Manager Rolf heeft morgen een gesprek gepland om de situatie met Tijs te bespreken.
Rolf hecht veel waarde aan klantvriendelijkheid. Een regel is dat elke klant wordt begroet, of je maakt oogcontact met de klant. De klant weet dan dat je hem gezien hebt.
Welke vormen van verbale en non-verbale communicatie lees je hier?

5. Sacha is eigenaar van een restaurant. Ze heeft regelmatig gesprekken met medewerkers over het werk. Tijdens deze gesprekken gebruikt ze zowel verbale als non-verbale communicatie. Wat zijn alleen voorbeelden van non-verbale communicatie?
- A knipogen, knikken, glimlachen
 - B met wijsvinger naar het voorhoofd wijzen, compliment geven, trillen
 - C schreeuwen, fluisteren, fluiten
6. Leidinggevende Elsbeth wil een gesprek voeren met medewerker Erika. Bij welke fase van het gesprek horen de volgende punten?
- a. Ze plant een datum en tijd voor het gesprek.

- b. Ze denkt na over het doel van het gesprek.

- c. Ze maakt een gespreksverslag.

- d. Ze voert het gesprek met Erika.

7. Victor heeft een bruidsmodezaak. In de communicatie met zijn medewerkers gebruikt hij regelmatig de LSD-methode. Leg uit hoe Victor met behulp van deze methode de communicatie met zijn medewerkers kan verbeteren.

8. Rick komt is tot nu toe vier keer per maand te laat op zijn werk verschijnen. Hij mist hierdoor een vergadering, en klanten hebben tevergeefs op hem gewacht. Je besluit Rick hierop aan te spreken en wilt hem voorzien van passende feedback. Geef een voorbeeld van feedback volgens de INGE methode.

Controlevragen

1. Wat zijn de drie fasen van het communicatieproces?

2. Uit welke twee niveaus bestaat het zenden van een boodschap en wat houden deze in?

3. Wat wordt bedoeld met het referentiekader?

4. a. Wat wordt bedoeld met feedback?

- b. Op welke manieren kun je feedback geven?

5. a. Wat wordt bedoeld met miscommunicatie?

- b. Hoe kan het ontstaan?

- c. Wat is ruis in de communicatie?

6. Wat wordt bedoeld met de LSD-techniek?

7. a. Wat wordt bedoeld met interne communicatie?

b. Wat wordt bedoeld met externe communicatie?

c. Wat wordt bedoeld met communicatiedoelgroepen?

8. a. Wat wordt bedoeld met eenzijdige communicatie?

b. Wat wordt bedoeld met tweezijdige communicatie?

9. a. Wat wordt bedoeld met formele communicatie?

b. Wat wordt bedoeld met informele communicatie?

10. a. Welke twee vormen van verbale communicatie zijn er?

b. Beschrijf de voor-en nadelen van elke vorm.

[illegible]

11. Wat hoort bij elkaar? Verbind de communicatielijnen met de juiste omschrijving.

verticale communicatielijnen	Er wordt informatie uitgewisseld tussen mensen van een gelijk niveau.
horizontale communicatielijnen	Er wordt communicatie uitgewisseld tussen mensen van verschillende niveaus en organisaties.
laterale communicatielijnen	Er wordt communicatie uitgewisseld tussen mensen van verschillende, ongelijke niveaus.

12. Zet de fasen in een gesprek in de goede volgorde:
uitvoering – voorbereiding – gespreksverslag – organisatie

13. Wat wordt bedoeld met de vierseconden-regel?

14. a. Wat is een open vraag?

b. Wat is een gesloten vraag?

15. Wat is empathie? Verduidelijk je antwoord met een voorbeeld.

16. Wat verstaan we onder para-linguïstische communicatie?

13 Effectief leidinggeven

Dit hoofdstuk gaat over effectief leidinggeven. Om de vraag te kunnen beantwoorden wat effectief leidinggeven is, behandelen we verschillende stijlen van leidinggeven en gaan we in op de kwaliteiten van een leider. Vanuit drie theoretische modellen maak je kennis met deze verschillende stijlen van leidinggeven. Elke stijl leggen we aan de hand van praktijkvoorbeelden uit. Het bestuderen van de verschillende stijlen zorgt ervoor dat je een duidelijke visie ontwikkelt op leidinggeven en dat je aspecten hieruit kan toepassen in de beroepspraktijk.

In dit hoofdstuk komen de volgende onderwerpen aan bod:

- taken van de leidinggevende
- stijlen van leidinggeven
- situationeel leidinggeven
- coachend leidinggeven.

Uit de praktijk

Jeannet is leidinggevende op de afdeling administratie van logistiek bedrijf Towertrans. Ze geeft leiding aan een team van vier administratief medewerkers. Iedere medewerker voert de administratie uit voor een onderdeel van de organisatie. Er zijn vier bedrijfsonderdelen binnen Towertrans: inkoop, verkoop, financiën en transport.

De medewerkers hebben wekelijks intern overleg. Er is een vaste agenda met lopende zaken en een actie- en besluitenlijst.

De sfeer op de afdeling is niet echt geweldig. Dat komt mede door Jeannet. Zij gaat ervan uit dat de medewerkers een hekel hebben aan werken. Zij is streng en controleert haar medewerkers vaak. Jeannet heeft het idee dat haar medewerkers vooral geleid worden door het salaris dat zij ontvangen. De medewerkers hebben weinig ruimte om met eigen ideeën te komen en dit demotiveert de medewerkers zodanig dat ze niet bereid zijn verantwoordelijkheid te dragen.

Vorige week droeg een medewerker het idee aan om voortaan twee keer per week te overleggen. Jeannet vindt het niet belangrijk wat de motivatie van deze medewerker is en veegt het idee direct van tafel. Ze hebben afgesproken dat er één keer per week overleg plaatsvindt. Verandering is hierin niet mogelijk. Deze structuur ligt vast.

1. Van welke visie op leidinggeven, gebaseerd op de theorie van Mc Gregor, gaat Jeannet uit?
2. Wat motiveert medewerkers volgens deze visie?
3. Jeannet wil haar medewerkers mensgerichter aansturen. Noem twee voorbeelden van 'maatregelen' die zij kan nemen.

13.1 Taken van de leidinggevende

Een leidinggevende heeft in zijn takenpakket een aantal taken. Zonder dit takenpakket is het niet mogelijk om de functie goed uit te voeren.

Jos is leidinggevende in een grootwinkelbedrijf. Als leidinggevende moet Jos van tevoren zaken als een wekelijks overleg plannen. Hij plant functioneringsgesprekken in. Hij organiseert optimale voorzieningen voor de medewerkers en verspreidt de benodigde informatie vanuit het management aan de medewerkers. Jos coördineert de afstemming van administratieve zaken tussen de afdeling In- en verkoop.

13.1.1 Vaststellende en regelende taken

De leidinggevende heeft meerdere taken, deze zijn te verdelen in twee hoofdcategorieën: **vaststellende** en **regelende taken**.

Bij vaststellen gaat het om taken die gericht zijn op het handhaven van de structuur van de organisatie. Dit worden de **constituerende taken** genoemd. Denk hierbij aan het lastige woord 'constitutie', dat staatsinrichting betekent.

Bij regelen gaat het om taken die invloed hebben op het proces. We noemen dit ook wel de **dirigerende taken**. Denk hierbij aan een dirigent. Als de dirigent in een orkest ontbreekt, spelen alle muzikanten door elkaar en wordt het een chaos.

leidinggeven	
vaststellen (constitueren)	regelen (dirigeren)
- plannen - organiseren - coördineren - evalueren	- opdrachten geven - controleren - corrigeren - evalueren

Plannen

Joost geeft leiding aan twaalf medewerkers op de afdeling Facturering van een transportbedrijf.

Joost werkt met een werkplanning. Deze planning moet leiden naar een schema waarop de activiteiten en personeelsbezetting aangegeven staan.

De planning bestaat uit een schema waarin vastligt welke taken de administratief medewerkers moeten uitvoeren en wanneer dat moet gebeuren. Om activiteiten soepel te laten verlopen, zijn goede planningen van groot belang. Planningen zorgen ervoor dat de werkzaamheden binnen een organisatie zo worden uitgevoerd, dat gestelde doelen behaald kunnen worden. De manager is er verantwoordelijk voor dat de planning goed in elkaar steekt én gehaald wordt.

Organiseren

Tom organiseert een informatiebijeenkomst over leeftijdsgericht personeelsbeleid bij de groothandel waar hij werkzaam is. Iedereen van zijn afdeling is welkom. Het lijkt hem nuttig dat medewerkers rekening houden met de verschillende generaties die werkzaam zijn op de afdeling.

Organiseren betekent regelen, inrichten, op touw zetten. In een restaurant of café kun je denken aan het inrichten en vormgeven van een horecaconcept. Inroosteren van werknemers is ook een vorm van organiseren. Organiseren een belangrijke taak van de leidinggevende. Het is daarom belangrijk dat de leidinggevende organisatietalent heeft.

Coördineren

Binnen de bouwmarkt waar Henk werkzaam is, is het belangrijk dat de administratieve activiteiten van de verschillende afdelingen op elkaar zijn afgestemd. Levering van de voorraad loopt anders vertraging op. Regelmatig voert Henk overleg met zijn medewerkers op welke manier de activiteiten op elkaar afgestemd kunnen worden. De manager moet hiervoor kunnen delegeren, instrueren, begeleiden en controleren. Ook moet hij leiding kunnen geven aan dit overleg tussen hem en zijn medewerkers.

Coördineren is het afstemmen van verschillende activiteiten op elkaar, waardoor de benodigde samenhang in een bedrijf wordt aangebracht.

Opdrachten geven

Frans is leidinggevende in een plantenwinkel. Hij geeft zijn medewerkers dagelijks opdrachten. Hierbij is het van belang dat noodzaak van de opdracht voor de medewerkers duidelijk is. “Sharon en Esther, zorgen jullie er morgenvroeg direct voor dat de buitenpresentatie er mooi en strak uitziet, dit is immers het eerste wat de klanten zien!”

Opdrachten geven omvat alle opdrachten die een leidinggevende aan zijn medewerkers geeft. Deze opdrachten kan hij schriftelijk of mondeling geven. Een voordeel van een schriftelijke opdracht is dat als de instructie onduidelijk is, ze nog een keer rustig kan worden nagelezen. Verder is belangrijk dat een instructie maar op één manier begrepen kan worden.

Controleren

Wanneer David denkt dat de opdracht niet correct is uitgevoerd, heeft hij het recht en de plicht om de activiteiten van zijn medewerkers te controleren. Deze week is gebleken dat een medewerker aan een aantal klanten de verkeerde kabels had verkocht omdat hij in de veronderstelling was dat het kabels waren van het type S60. Dit bleek onjuist. Op de verpakking van de kabels zat een verkeerd etiket.

Controleren is toezichthouden op de uitvoering van activiteiten. Bij het controleren moet de leidinggevende controleren of de gestelde doelstellingen gehaald worden. De leidinggevende die de opdracht geeft, blijft verantwoordelijk voor een goede afloop. Een leidinggevende moet altijd controleren. Door het controleren kan de leidinggevende resultaten beoordelen. Ook moet een leidinggevende afwijkingen kunnen controleren. Door het controleren kun je als leidinggevende ook nagaan wat er goed en wat er fout ging.

Corrigeren

Regelmatig controleert Bert hoe de uitvoering van de werkzaamheden verloopt, hij let er daarbij op of er een verschil bestaat tussen de doelen en de uitvoering. Als blijkt dat hiertussen een verschil bestaat, dan grijpt hij in. Hij plant een gesprek in met de desbetreffende medewerker en licht de situatie toe. Daarna maakt hij concrete afspraken met de medewerker om de situatie te corrigeren.

Een manier van corrigeren is dat de leidinggevende aangeeft hoe de medewerker toch nog het gewenste en geplande resultaat kan bereiken.

Evalueren

Leidinggevende Edward evalueert het beleid. Heeft hij zijn doelen bereikt? En is dat volgens planning verlopen: binnen de gestelde termijn, met de geplande mensen en middelen?

Evaluatie is van belang omdat bij een slechte planning, het beleid moet worden veranderd. Het beleid wordt dan bijgesteld. Voor het beoordelen van beleid kijkt een leidinggevende allereerst naar de mate van effectiviteit en efficiëntie:

- effectief of doeltreffend beleid: in welke mate is het gestelde doel bereikt?
- efficiënt of doelmatig beleid: hoeveel inspanning is nodig geweest om het gestelde doel te bereiken?

13.1.2 Wat maakt iemand tot een leider?

Deze vraag brengt ons direct naar de kern van het begrip leidinggeven. Want wanneer is iemand nu een geboren leider? Of is leiderschap aan te leren? Hierover bestaan verschillende visies. Het is lastig in één zin te noemen waar een goede leider nu precies aan voldoet. Er is veelvuldig onderzoek gedaan naar de aspecten die iemand tot een goede leider maakt.

Lange tijd werd gedacht dat leiderschap aangeboren is. Leiderschap werd als een deel van je persoonlijkheid gezien. Leidinggevendenden werden met elkaar vergeleken en er werd onderzocht welke persoonskenmerken overeen kwamen. Zijn er bepaalde persoonlijkheidskenmerken te noemen waarover leiders beschikken? Het volgende schema benoemt een aantal specifieke persoonlijkheidskenmerken van leiders.

Kenmerken van een goede leider zijn:

- | | | |
|------------------------------------|---|---|
| daadkracht en proactief handelen | → | je met veel energie voor een taak inzetten, prioriteiten kunnen stellen en initiatieven nemen |
| helikopterview | → | letterlijk afstand kunnen nemen van problemen en activiteiten en ze in een groter verband plaatsen en overzicht houden |
| analytisch vermogen | → | ingewikkelde problemen en activiteiten kunnen begrijpen en vereenvoudigen, zodat iedereen begrijpt wat het probleem is |
| realistisch denken | → | pragmatisch denken, goede oplossingen kunnen vinden; oplossingen die ook in de praktijk kunnen worden uitgevoerd |
| over verbeeldingskracht beschikken | → | 'out-of-the-box'-denken, vermogen om niet-alledaagse, creatieve oplossingen te bedenken en af te wijken van de gebaande paden |

De vraag is veranderd naar wat een succesvolle leider doet in plaats van wie de succesvolle leider is. Goede leidinggevers passen in verschillende situaties verschillende stijlen van leidinggeven toe die op dat moment het succesvolst zijn. Dat zijn de momenten waarop je er als leidinggevende 'moet staan.'

13.2 Stijlen van leidinggeven

Hoewel persoonlijkheid een rol speelt in je functie als leidinggevende (Als je sociaal bent, voel je je medewerkers beter aan) gaat het er bij effectief leiderschap om welke acties je verricht en op welke manier je de taken als leidinggevende uitvoert om met jouw medewerkers de organisatiedoelstelling te bereiken.

In de praktijk haal je uit elke stijl bepaalde aspecten die je inzet om je doel als leidinggevende te bereiken. Het is daarom belangrijk om de verschillende stijlen nauwkeurig te bestuderen. Het is een zekerheid dat je als leidinggevende altijd in de belangstelling staat. Iedereen kijkt naar jou, en het is dus zaak dat je het goede voorbeeld geeft.

Het is dus van groot belang dat je goed werk aflevert, je afspraken nakomt, je je inzet om anderen te helpen hun problemen op te lossen, en dat je constructief bent in het luisteren en communiceren met medewerkers.

Een leidinggevende voert uiteenlopende taken uit. Om dit proces te beheersen, kan een leidinggevende verschillende stijlen van leidinggeven toepassen. Hij kan taakgericht te werk gaan, of hij kan zijn werk juist meer mensgericht benaderen. In deze paragraaf maken we aan de hand van bepaalde kenmerken een indeling in verschillende stijlen.

13.2.1 Taakgerichte dimensie

Deze dimensie houdt in dat de leidinggevende vooral aandacht besteedt aan de taak die gedaan moet worden. Hij geeft de medewerker bijvoorbeeld een hele duidelijke taak, legt uit hoe deze taak gedaan moet worden en controleert of de taak goed gedaan is. Richt de leidinggevende zich vooral op de taak, dan heeft hij veel aandacht voor werkmethodes, procedures, werkvoorbereidingen en voorschriften. Door opkomst van ICT zijn organisatiestructuren veranderd. Processen zijn meer en meer gestandaardiseerd. Hierdoor is kwaliteit meetbaar en wordt er vaker naar het proces gekeken dan naar de persoon die de handeling binnen het proces uitvoert.

13.2.2 Mensgerichte dimensie

Bij deze dimensie besteedt de leidinggevende veel aandacht aan de medewerkers en hoe zij met elkaar samenwerken. Richt de leidinggevende zich meer op de medewerkers, dan heeft hij vooral aandacht voor het motiveren van mensen en het stimuleren van teamvorming. De leidinggevende kijkt dus ook naar hoe de taak uitgevoerd is.

13.2.3 Theorie X en Y van McGregor

Kees heeft het idee dat zijn medewerkers vooral geleid worden door het salaris dat zij ontvangen. Hij vindt het niet zo interessant wat zijn medewerkers ergens van vinden, als het werk maar af is. De medewerkers hebben weinig ruimte om met eigen ideeën te komen. Dit demotiveert de medewerkers zodanig dat ze niet bereid zijn verantwoordelijkheid te dragen. Vorige week droeg een medewerker het idee aan om voortaan twee keer per week te overleggen. Kees deed daar niets mee, want hij vindt het niet belangrijk wat de motivatie van deze medewerker is.

Uit dit voorbeeld blijkt dat de leidinggevende Kees niet geïnteresseerd is in de betrokkenheid van zijn medewerkers. Het gaat erbij hem om dat de taak wordt uitgevoerd. Hij geeft leiding volgens theorie X.

Of een leidinggevende kiest voor een taakgerichte of mensgerichte aanpak, hangt samen met zijn visie op medewerkers. De Amerikaanse psycholoog McGregor ontwikkelde hierover een theorie. De **theorie van McGregor** gaat uit van twee visies van leidinggevend en op medewerkers, die zijn gebaseerd op de menselijke natuur:

- theorie X
- theorie Y.

Theorie X gaat uit van een negatief mensbeeld. In theorie X zijn medewerkers lui, hebben ze een hekel aan werken en willen ze geen verantwoordelijkheid dragen, maar juist geleid worden. Medewerkers worden vooral door geld en sociale zekerheid gemotiveerd.

Theorie Y gaat uit van een positief mensbeeld. In theorie Y werken medewerkers juist graag en willen zij wel verantwoordelijkheid dragen. Ze willen graag interessant werk doen en ze kunnen er, onder de juiste omstandigheden, van genieten. Ze willen verbonden zijn met het bedrijf. Hun drijfveren bestaan niet alleen uit geld, juist zelfontplooiing vinden ze belangrijk.

theorie X: taakgericht leidinggeven	Leidinggevende controleert, straft en neemt zelf alle beslissingen. Hij geeft zijn medewerkers (ondergeschikten) instructies om de doelstellingen van het bedrijf te halen. Medewerkers hebben weinig inspraak.
	Negatief gevolg voor de medewerkers: zij vertonen weinig gemotiveerd gedrag. Van hen verwacht de leidinggevende geen creativiteit en proactieve houding.
	Positief gevolg voor het bedrijf: bij deze manier van werken volstaat het om lager opgeleide, vaak goedkopere medewerkers in te zetten om de bedrijfsdoelen te realiseren.
theorie Y: mensgericht leidinggeven	Mensen motiveren, stimuleren en initiatieven belonen. Leidinggevende stimuleert geeft inspraak en delegeert taken.
	Positief gevolg voor de medewerkers: de leidinggevende heeft vertrouwen in zijn medewerkers.
	Negatief gevolg voor het bedrijf: tijdrovend, want iedereen wil meebeslissen omdat zij zich medeverantwoordelijk voelen voor het reilen en zeilen van het bedrijf. Besluitvorming is niet optimaal, omdat iedereen wil meebeslissen. Plannen kunnen zijn moeilijker uitvoerbaar of het duurt te lang voordat er echt iets gebeurt.

Stijlen van leidinggeven bij X en Y

Afhankelijk van de visie van de leidinggevende op zijn medewerkers, laat hij een bepaalde stijl van leidinggeven zien. Aanhangers van theorie X geven taakgericht leiding, aanhangers van theorie Y mensgericht.

Een leidinggevende die theorie X aanhangt, controleert, straft en neemt zelf alle beslissingen. Hij geeft zijn medewerkers (ondergeschikten) instructies om de doelstellingen van het bedrijf te halen.

Als gevolg hiervan vertonen medewerkers weinig gemotiveerd gedrag. Van hen verwacht de leidinggevende geen creativiteit en proactief gedrag. Een voordeel kan zijn dat het bij deze manier van werken volstaat om lager opgeleide, vaak goedkopere medewerkers in te zetten om de bedrijfsdoelen te realiseren.

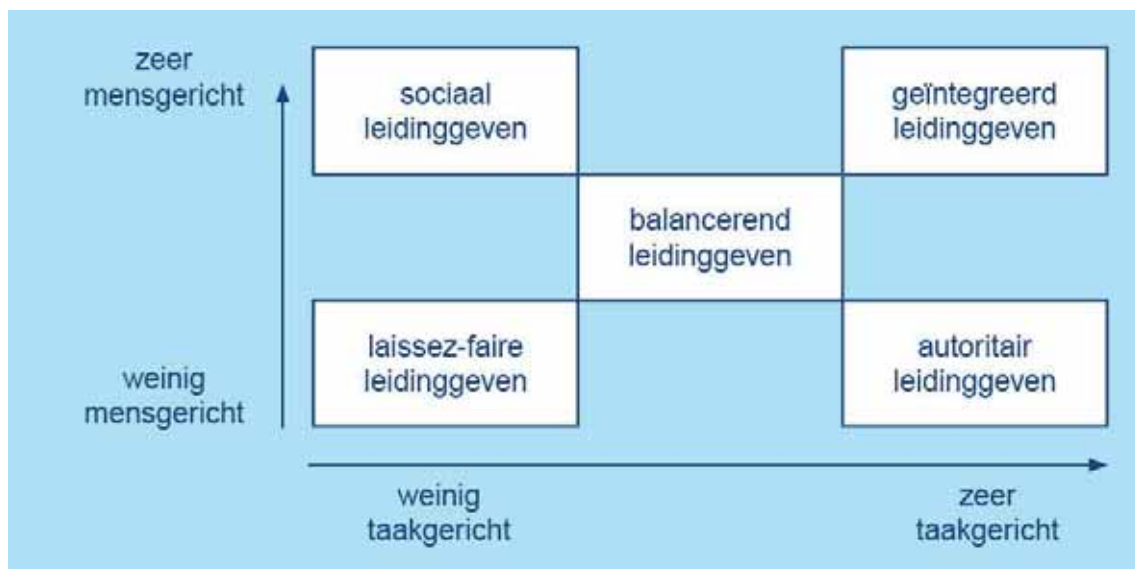
Een leidinggevende die theorie Y aanhangt, ziet eerder gemotiveerd gedrag bij zijn medewerkers. Zij werken om zichzelf te ontplooien en hun leidinggevende motiveert hen daartoe. Hij heeft vertrouwen in zijn medewerkers. Hij stimuleert inspraak en delegeert taken. De leidinggevende geeft dus mensgericht leiding.

De theorie Y heeft ook nadelen. De theorie is tijdrovend. Ook is de besluitvorming niet optimaal. Iedereen wil meebeslissen. Hierdoor kunnen plannen constant aangepast en gewijzigd worden. Plannen kunnen dan moeilijker uitvoerbaar worden of het duurt te lang voordat er echt iets gebeurt.

13.2.4 Leiderschapsstijlen van Blake en Mouton

Blake en Mouton hebben de twee dimensies van leidinggeven verder uitgewerkt in een model met vijf leiderschapsstijlen. Dit is een model om verschillende stijlen van leiderschap te laten zien. Je kunt deze in een schema zetten, waarbij de stijlen **taakgericht** of **mensgericht** en de varianten hierop duidelijk worden.

In het volgende schema staat de aandacht voor de taak op de horizontale lijn en de aandacht voor de mens op de verticale lijn. Volgens Blake en Mouton zijn er vijf basisstijlen van leidinggeven te onderscheiden. Door veranderingen in het individu, de omgeving of de bedrijfscultuur verandert de stijl van leidinggeven.



leiderschapsstijlen

Leiderschapsstijl: laissez-faire leidinggeven

De laissez-faire leidinggevende besteedt weinig aandacht aan het werk en aan de mensen. Hij geeft zijn mensen werk en valt ze verder niet lastig. De medewerkers verwachten ook niet veel van hem.

Leiderschapsstijl: sociaal leidinggeven

De sociale leidinggevende hecht er grote waarde aan dat zijn mensen tevreden zijn over hun werksituatie en dat er een goede sfeer heerst. Hij geeft veel ruimte voor eigen inbreng van medewerkers en is sterk in het begeleiden en ondersteunen. Die aandacht gaat soms ten koste van de taak en het resultaat.

Leiderschapsstijl: autoritair leidinggeven

De autoritaire leidinggevende heeft erg veel aandacht voor het werk en nauwelijks voor de mensen. Hij ziet zijn medewerkers als middel om zijn doel te bereiken. Het werk staat centraal en de rest is ondergeschikt. De leidinggevende heeft geen oog voor onderlinge verhoudingen tussen hem en zijn medewerkers of tussen de medewerkers onderling. Deze leidinggevende wordt vaak als sterk sturend en dominant ervaren. Er is weinig ruimte voor de inbreng van medewerkers. Zij voelen zich ook niet gemotiveerd om initiatief te vertonen.

Leiderschapsstijl: geïntegreerd leidinggeven

Bij deze stijl zijn zowel de mensen als de taak erg belangrijk voor de leidinggevende. De leidinggevende probeert samen met de medewerkers kwaliteit te leveren.

Leiderschapsstijl: balancerend leidinggeven

De leidinggevende is op zoek naar evenwicht tussen mens en resultaat. Hij probeert altijd een compromis te vinden: de gulden middenweg. Dat betekent altijd dat of de medewerkers water bij de wijn moeten doen of dat het resultaat iets minder is, of allebei.

13.3 Situationeel leidinggeven

Vanuit de wetenschap dat er niet één ideale manier van leidinggeven bestaat, introduceerden Hersey en Blanchard eind jaren tachtig het model **situationeel leidinggeven**. Zij leggen een relatie tussen de stijl van leidinggeven en de taakvolwassenheid van de medewerker. Een leidinggevende moet meerdere stijlen toepassen er is niet één bepaalde stijl. De leidinggevende past zijn stijl van leidinggeven aan, afhankelijk van de situatie en het gedrag en competenties van de medewerker. Een goede leidinggevende weet op het juiste moment de juiste stijl toe te passen. Zijn medewerkers ervaren dat als prettig en blijven door deze bewuste aanpak gemotiveerd.

Louise is leidinggevende op een afdeling Herenmode binnen een grote modeketen. Ze geeft leiding aan twaalf medewerkers. Ze verzucht: "Mijn medewerkers reageren niet altijd op dezelfde manier. De ene situatie bieden ze moeiteloos het hoofd, terwijl ze op andere momenten twijfelen, beslissingen uit de weg gaan of bang zijn om te falen." Deze week nog gaf verkoopster Melanie in een gesprek aan dat ze zich heel vaak verlegen voelde als een klant advies vroeg. Ze wist dan niet goed wat ze kon zeggen. In de kantine met collega's voert ze wel vaak het hoogste woord. Dit betekent voor Louise als leidinggevende dat ze in deze situatie Melanie ondersteunt en helpt. Op andere momenten moet zij ook wel eens ferm optreden naar Melanie, want in vergaderingen kan ze behoorlijk koppig zijn.

In het voorbeeld past Louise haar stijl van leidinggeven aan: aan de medewerker die zij aanstuurt en aan de situatie waarin zij zich bevindt. Dit noemen we situationeel leidinggeven. Een goede leidinggevende weet op het juiste moment de juiste stijl toe te passen. Medewerkers vinden dat over het algemeen prettig en blijven op die manier gemotiveerd.

Wanneer kies je voor welke stijl? Een bepaalde stijl kan in een bepaalde situatie de beste zijn. Een goede leidinggevende past zijn gedrag aan bij de situaties die hij tegenkomt. Dit houdt in dat je een inschatting moet maken van de situatie. Op basis van de inschatting bepaal je je gedrag. De belangrijkste vragen voor de inschatting van een situatie zijn:

1. Hoeveel sturing is er in deze situatie bij deze persoon nodig (taakgericht gedrag)?
 2. Hoeveel ondersteuning is er in deze situatie bij deze persoon nodig (mensgericht gedrag)?
 3. Wat is het niveau van **taakvolwassenheid** van de groep of van de medewerker?
- Dit is de mate waarin een medewerker in staat is zijn taak zelfstandig uit te voeren.

Sturing

Als leidinggevende ben je er verantwoordelijk voor dat medewerkers de taken goed uitvoeren. Alle activiteiten die de leidinggevende gebruikt om te zorgen dat het resultaat bereikt wordt, heten sturende of taakgerichte activiteiten. Voorbeelden van sturend gedrag zijn: instructies geven, opdrachten geven, controleren, bepalen wie wat waar en hoe moet doen.

Ondersteuning

Dit zijn alle acties van de leidinggevende die gericht zijn op de relatie mét en tussen medewerkers. Sfeer, motivatie en onderlinge verhoudingen zijn hierbij belangrijk. Voorbeelden van ondersteunend gedrag zijn: naar de ander luisteren, hem aanmoedigen, belonen.

Niveau van taakvolwassenheid

Als de leidinggevende zich afvraagt wat het niveau van taakvolwassenheid is van een medewerker, dan stelt hij zich twee vragen:

1. Kan de medewerker de taak uitvoeren?
2. Wil of durft de medewerker de taak uit te voeren?

Bij de eerste vraag vraagt de leidinggevende zich af in welke mate een medewerker taakbekwaam is om de taak uit te voeren.

Bij de tweede vraag vraagt de leidinggevende zich af in welke mate een medewerker **taakbereid** is om de taak uit te voeren. Met andere woorden: durft hij de verantwoordelijkheid van de taak aan?

Het begrip taakvolwassenheid slaat niet op het hele functioneren van de medewerker, maar op een deel van zijn taken. We zijn allemaal taakvolwassen en taakonvolwassen. Het maakt hierbij niet uit wat je functie of leeftijd is. Iemand kan taakvolwassen zijn in het bedienen van landbouwmachines en taakonvolwassen zijn in het maken van offertes.



taakvolwassenheid

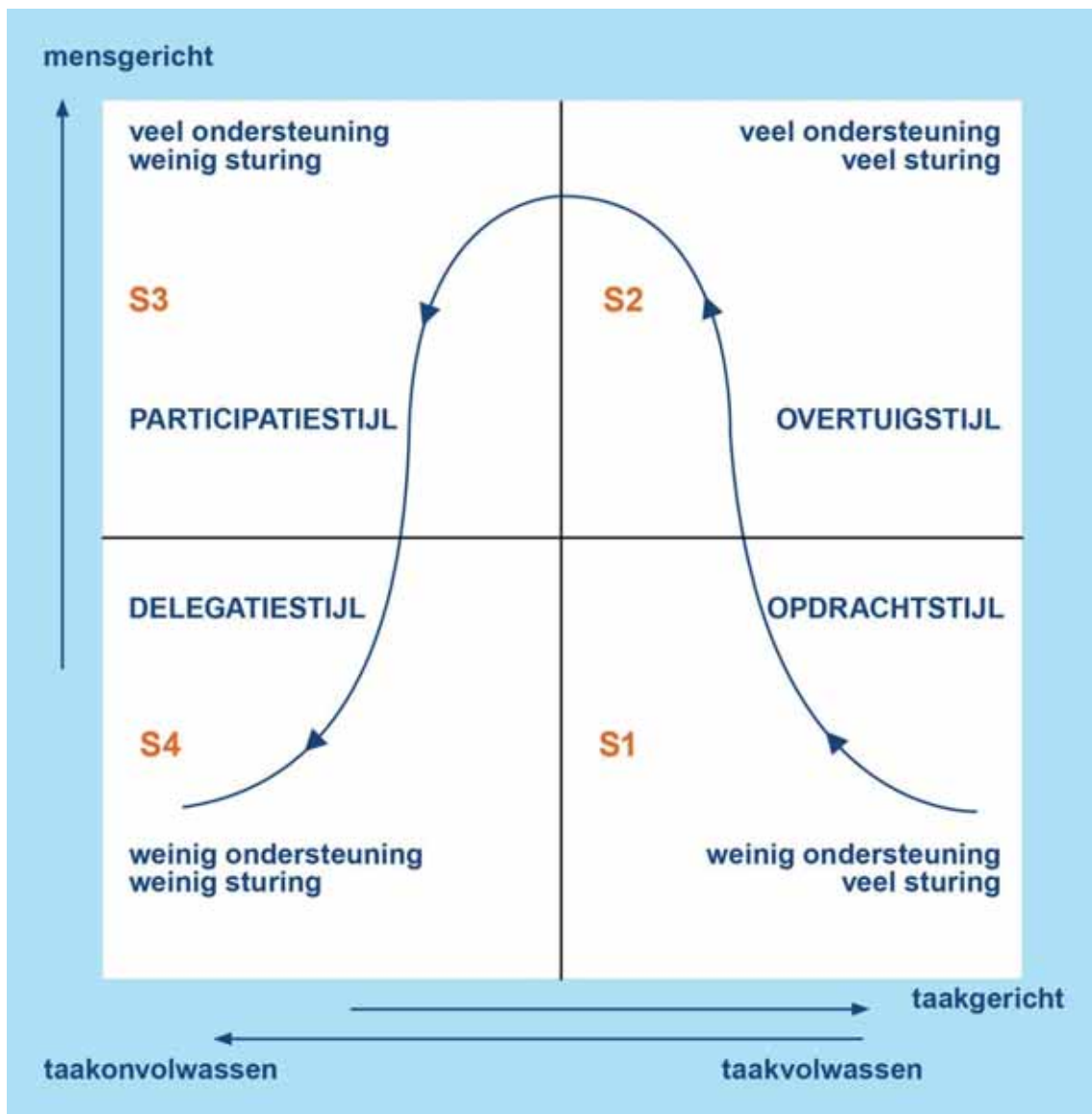
Medewerkers met een lage taakvolwassenheid moet je instrueren. **Instrueren** is het geven van aanwijzingen aan een medewerker, zodat deze de benodigde kennis en vaardigheden opdoet en/of kan aanwenden om zelfstandig een taak uit te voeren. Je geeft medewerkers met een lage taakvolwassenheid een **gesloten taakopdracht**. Je geeft niet alleen aan wat er moet gebeuren, maar ook hoe het precies moet worden uitgevoerd.

Is een medewerker taakvolwassen, dan volstaat een **open taakopdracht**. Je geeft de medewerker dan een opdracht zonder hem te hoeven instrueren, omdat hij al precies weet hoe hij die taak moet uitvoeren.

13.3.1 Kiezen van een stijl

Om te weten wanneer je het best voor welke stijl kunt kiezen, moet je kunnen inschatten hoe zelfstandig een medewerker een bepaalde taak kan uitvoeren. Een nieuwe medewerker, zonder ervaring, is meestal minder zelfstandig dan een medewerker die al jaren in het bedrijf werkt. Maar let op: niet iedere ervaren medewerker is in staat elke taak zelfstandig uit te voeren, zeker niet als het om een nieuwe taak gaat. Als leidinggevende kun je de mate van zelfstandigheid van een medewerker, ofwel zijn taakvolwassenheid, vergroten door je stijl van leidinggeven gaandeweg aan te passen.

Bij een nieuwe medewerker zonder ervaring begin je met de opdrachtstijl. Zodra de medewerker zijn taak redelijk zelfstandig kan uitvoeren, stuur je minder aan. Zo nodig overtuig je hem van de noodzaak om die taak op een bepaalde wijze uit te voeren. De medewerker weet nu wat zijn taak is, hoe hij deze moet uitvoeren en wat er van hem wordt verwacht. Daarna ondersteun en bemoedig je de medewerker slechts om hem meer zelfvertrouwen te geven. Als hij voldoende zelfvertrouwen heeft en de taak helemaal zelfstandig kan uitvoeren, kun je geleidelijk aan gaan delegeren.



kieszen van een stijl van leidinggeven

Opdrachtstijl

De eerste stijl van leidinggeven is de opdrachtstijl. Deze stijl wordt gehanteerd bij het geven van opdrachten aan nieuwe medewerkers. Een leidinggevende die de opdrachtstijl toepast, vertelt zijn medewerkers precies hoe, wanneer en waar welke taken moeten worden uitgevoerd.

De leidinggevende:

- geeft duidelijke opdrachten
- controleert het werk en stuurt waar nodig bij
- hanteert duidelijke regels.

Overtuigstijl

De tweede stijl van leidinggeven is de overtuigstijl. Een leidinggevende die deze stijl gebruikt, geeft aan waarom bepaalde taken moeten worden uitgevoerd en waarom dat zo gedaan moet worden. Een medewerker die weet 'waarom', is immers gemotiveerder dan een medewerker die dat niet weet.

Marianne heeft een medewerker ingewerkt in het uitdelen van medicijnen aan de bewoners van het woonzorgcentrum. Ze heeft daarbij de opdrachtstijl toegepast. Op een dag zegt deze medewerker dat hij het uitdelen van de medicijnen op een andere manier wil aanpakken. Marianne denkt even na. Wanneer ze hem gewoon de opdracht geeft om het op haar manier te blijven doen, zal dat waarschijnlijk niet motiverend werken voor die medewerker. Wanneer ze hem kan uitleggen dat het op haar manier moet gebeuren in verband met de efficiency, zal de medewerker er waarschijnlijk minder bezwaar tegen hebben om op die manier door te gaan.

De leidinggevende:

- blijft sterk sturend
- biedt meer ruimte voor tweerichtingsverkeer
- legt uit waarom taken op een bepaalde manier moeten worden uitgevoerd.

Ondersteunende stijl

De derde stijl van leidinggeven is vooral mensgericht: de ondersteunende stijl. Deze stijl wordt ook coachstijl genoemd. Bij de ondersteunende stijl van leidinggeven:

- krijgt de medewerker zoveel mogelijk eigen verantwoordelijkheid en werkt hij redelijk zelfstandig
- lossen de leidinggevende en de medewerker problemen samen op
- worden beslissingen in overleg tussen leidinggevende en medewerker genomen
- luistert de leidinggevende naar de medewerker en toont hij begrip
- geeft de leidinggevende geen ongevraagde adviezen, maar laat hij de medewerker zelf nadenken over oplossingen
- benadrukt de leidinggevende niet continu regels, taken en resultaten.

Delegeerstijl

De vierde stijl van leidinggeven, de delegeerstijl, wordt gebruikt als een medewerker zijn taken geheel zelfstandig kan uitvoeren. Hij weet dus wat hij moet doen en heeft geen of weinig begeleiding nodig. Je kunt het werk aan hem overlaten.

De leidinggevende:

- vraagt de medewerker zelf oplossingen voor bepaalde problemen aan te dragen
- helpt de medewerker bij het verwoorden van problemen
- luistert naar de medewerker en toont begrip voor zijn situatie.

In het volgende overzicht staat achter elke leiderschapsstijl een aantal situaties waarbij deze het effectiefst is.

opdrachtstijl	→	- bij nieuwe taken voor (nieuwe) medewerkers die onzeker zijn en weinig ervaring hebben - bij medewerkers die niet zelfstandig kunnen werken of zich onverantwoordelijk gedragen - wanneer er snel een beslissing moet worden genomen waarbij de inbreng van de medewerkers niet van belang is - in situaties waarin zich veel onvoorziene gebeurtenissen voordoen
overtuigstijl	→	- bij verandering en vernieuwing waarbij de medewerkers vaak beslissingen krijgen opgelegd - bij medewerkers die geen zin hebben om een bepaalde taak te verrichten, die wel uitgevoerd moet worden - in probleemsituaties waarin meer dan één oplossing mogelijk is en interactie noodzakelijk is om goede beslissingen te nemen
ondersteunende stijl	→	- in situaties die creativiteit en technische vaardigheid van de medewerkers vereisen - in situaties die een grote mate van betrokkenheid van de medewerkers vragen - in situaties waarin een medewerker zelf kan kiezen welke methode, middelen of benadering hij wil gebruiken
delegeerstijl	→	- bij medewerkers die bereid en in staat zijn om een taak zelfstandig uit te voeren - bij taken die eenvoudig kunnen worden uitgevoerd en waarbij een medewerker zijn eigen effectiviteit kan beoordelen - bij taken die volgens een vaste procedure verlopen - bij medewerkers die initiatief willen ontplooiën en niet snel fouten maken

13.4 Coachend leidinggeven

Het is voor elke organisatie belangrijk dat medewerkers zelfstandig kunnen werken, van uitdagingen houden en willen groeien. Als leidinggevende kun je de medewerkers bij hun groei ondersteunen door hen te coachen. Een **coachgesprek** is een specifiek hulpmiddel om een medewerker te coachen. Maar vanzelfsprekend coach je een medewerker ook op de werkvloer, tijdens het werk. Zo kun je een medewerker bijvoorbeeld laten zien hoe hij een bepaalde taak beter en efficiënter uit kan voeren. Je kunt hem ook laten zien hoe hij de resultaten het makkelijkst kan behalen.

13.4.1 Coachgesprek

Als je ziet dat een medewerker hulp nodig heeft, taken niet goed uitvoert of de gewenste resultaten niet haalt, voer je een coachgesprek. Het doel daarvan is de medewerker te begeleiden bij het uitvoeren van zijn werk. Een coachgesprek kent de volgende stappen:



stappen van een coachgesprek

Gesprek openen en doelstelling formuleren

Je opent het coachgesprek met het op zijn gemak stellen van de medewerker. Dit doe je in een ontspannen, informele sfeer. Je wilt de medewerker immers ondersteunen. Je vertelt hem wat het doel van het gesprek is.

Oorzaken van het probleem achterhalen

Soms is er sprake van een probleem. De medewerker durft, kan of wil zijn werk niet (meer) doen en jij zult moeten onderzoeken waardoor dit komt. Het is dan ook belangrijk om de oorzaak van het probleem te achterhalen. Daarbij kun je de STARR-methode gebruiken.

Medewerker stimuleren om oplossingen te bedenken

Wanneer de situatie en hulpvraag duidelijk zijn stimuleer je de medewerker om zelf oplossingen te bedenken door vragen te stellen aan de medewerker. Neem geen genoegen met een antwoord zonder door te vragen. Vraag door totdat je aan de medewerker ziet dat hij gaat nadenken over zijn situatie. De medewerker wordt op deze manier gestimuleerd om zelf na te denken over een oplossing. Je kan in het gesprek de medewerker expliciet vragen of hij zelf heeft nagedacht over een oplossing en zo ja, wat heeft hij bedacht en waarom.

Afspraken maken en gesprek afronden

Sluit een coachgesprek altijd af met concrete afspraken. Een gesprek zonder afspraken heeft weinig zin. Pas als de afspraken helder zijn, rond je het coachgesprek af. Maak de afspraken SMART.

Je kunt de medewerker eventueel ondersteunen door kleine huiswerkopdrachten te geven. De medewerker kan aan de hand van de opdrachten vaardigheden te oefenen.

Dit kunnen kleine oefeningetjes zijn. Aan een medewerker die moeite heeft met tijdsdruk geef je de volgende opdracht: Breng voor de volgende week je werkdag eens in kaart. Waar besteed je je tijd aan? Wat geeft je energie en wat kost je energie? Dit geeft de medewerker inzicht in zijn eigen handelen.

13.4.2 Coachen met betrekking tot situatie, taak of aanpak

Coachen is geen synoniem voor 'problemen oplossen'. Ook medewerkers die naar volle tevredenheid hun werk doen, moeten worden gecoacht.

Ontwikkelt een medewerker zich niet goed, dan kan dat liggen aan de situatie, de taak en/of de aanpak. Het is mogelijk dat de medewerker zijn taak niet leuk vindt of dat hij niet beschikt over voldoende kennis om die taak uit te voeren. Om goed te kunnen functioneren, moet hij het probleem of de problemen overwinnen.

Als leidinggevende merk je vaak dat medewerkers die hun taken niet goed uitvoeren, de situatie de schuld geven. Daarbij gaat het dan om de werkomstandigheden: werkplek, collega's, (onvoldoende) overleg enzovoort. De situatie kan als excuus worden aangevoerd, maar ook echt als belemmerend worden ervaren. Onenigheid met een collega kan bijvoorbeeld erg vervelend zijn. Het is dus zaak om eerst te achterhalen of er een 'echt' probleem is. Is daarvan sprake, dan moet er worden geprobeerd dit blijvend op te lossen. Is dit niet mogelijk, dan moeten jij en de medewerker zoeken naar manieren om met de situatie om te gaan. De medewerker moet wel accepteren dat niet alle omstandigheden altijd ideaal zijn.

Wil je onderzoeken wat de medewerker ervaart, dan kunnen de volgende vragen je wellicht informatie verschaffen:

- Waarom lukt het je niet om je taken uit te voeren?
- Ervaar je belemmeringen op de werkplek?

Als blijkt dat de situatie niet het probleem is, dan betreft het misschien de taak van de medewerker. Daarbij spelen twee zaken een rol:

- **taakopvatting**
Dit is (de uitvoering van) de taak zoals die de medewerker voor ogen staat. Is hem echter wel duidelijk wat hij precies moet doen en op welke manier?
- **taakbereidheid**
De mate waarin de medewerker bereid is zijn taak uit te voeren, hangt mede af van het plezier dat hij eraan beleeft. Vindt hij (dit onderdeel van) zijn werk eigenlijk wel leuk?

Problemen met de taakopvatting zijn vrij eenvoudig op te lossen. Misschien heb je de medewerker geen goede instructie gegeven, waardoor hij een verkeerd beeld van zijn werk heeft. Om dit te onderzoeken, kun je de volgende vragen stellen:

- Weet je wat er van je wordt verwacht? Vertel het mij dan eens.
- Weet je wat je moet doen? Vat het eens voor me samen.

Je vraagt de medewerker dus om jouw instructies in zijn eigen woorden weer te geven. Door te vragen om een samenvatting, controleer je of de medewerker je goed heeft begrepen. Als de taakopvatting het probleem is, betekent dit vaak dat je niet duidelijk of niet stellig genoeg bent geweest. Misschien moet je je opdrachtstijl wat beter ontwikkelen.

Problemen met de taakbereidheid zijn lastiger op te lossen. Deze hebben namelijk te maken met de motivatie van de medewerker. Het is mogelijk dat hij zijn taak vervelend vindt.

Om de taakbereid van een medewerker te achterhalen, kun je de volgende vragen stellen:

- Vind je deze taak wel leuk? Waarom wel/niet?
- Voer je de taak graag uit? Waarom wel/niet?

Een probleem met de taakbereidheid kan van tijdelijke aard zijn. Zo zal een medewerker met een sportblessure aan zijn voet niet graag werkzaamheden verrichten waarbij hij veel moet lopen. Als een medewerker tijdelijk minder plezier in het werk heeft, steun hem dan en geef hem extra aandacht. Daardoor zal zijn motivatie weer toenemen.

Is het probleem niet van tijdelijke aard en functioneert de medewerker langere tijd niet goed, dan zijn er andere stappen nodig. Onderzoek dan samen met hem wat er speelt. Een goede analyse is nodig om je stijl van leidinggeven bij het oplossen van het probleem te bepalen. Bij een medewerker die iets niet zo goed kan of durft, gebruik je de ondersteunende stijl. Is hij heel goed in staat zijn taak zelfstandig uit te voeren, maar ontbreekt het hem toch aan motivatie, achterhaal dan samen met de medewerker wat de reden hiervan kan zijn.

Ook de manier waarop een medewerker zijn taak uitvoert, zijn aanpak, kan een probleem opleveren. Stel dat een medewerker niet goed met de klanten kan omgaan, terwijl de situatie verder geen belemmeringen oplevert. Aan zijn taakopvatting en taakbereidheid schort het ook niet. Wat doe je dan?

Je observeert de medewerker bijvoorbeeld een paar keer als hij klanten te woord staat. Daarbij gebruik je de STARR-methode om zicht te krijgen op zijn gedrag. Je bekijkt per situatie wat hij zegt of doet en wat het resultaat daarvan is. Op deze manier krijg je zicht op het gedrag van de medewerker. Is hij te vriendelijk of juist te bot? Geeft hij niet het goede advies? Bespreek je observaties met de medewerker en vraag hem wat hij anders had kunnen doen. Laat hem nadenken over een nieuwe aanpak. Pas als hij echt niet weet wat hij beter zou kunnen doen, geef je hem jouw mening en advies.

Als een medewerker zich niet herkent in de kritiek die hij van zijn collega's of van jou krijgt, kun je hem het best door middel van concrete voorbeelden uitleggen waarom zijn gedrag wel of niet effectief is. Doe je dat niet, dan blijft onduidelijk wat er niet goed is aan zijn functioneren.

Medewerker stimuleren oplossingen te bedenken

Bij coachen draag je zelf geen oplossing aan. Je helpt de medewerker om tot een oplossing te komen. Veel leidinggevendenden vinden dit moeilijk. Vooral als ze zelf al inzien wat de medewerker moet veranderen, zouden ze dat het liefst meteen willen zeggen. Dat kost immers minder tijd. Echter, een goede coach laat de medewerker eerst zelf nadenken. Op die manier helpt hij hem zelfstandig te worden en zelf oplossingen te bedenken. Op de langere termijn hoeft de leidinggevende nauwelijks nog oplossingen aan te dragen. Uiteindelijk bespaart hem dat tijd.

Je stimuleert de medewerker oplossingen te bedenken door het probleem samen te vatten en hem bijvoorbeeld te vragen:

- Wat zou je kunnen doen om het op te lossen?
- Wat wil je doen om het op te lossen?

Kan de medewerker deze vragen niet beantwoorden, geef hem dan enkele aanwijzingen of stel een oplossing voor (maar leg die niet op). Stel de vragen niet opnieuw. Dat leidt alleen maar tot frustraties.

13.4.3 Feedback

Een medewerker die zich wil ontwikkelen, heeft concrete feedback nodig. Van een leidinggevende mag worden verwacht dat hij zijn medewerkers feedback geeft. Feedback wordt ook wel 'terugkoppeling' genoemd en is een reactie op de manier waarop iemand in een bepaalde situatie functioneert. Het effect van dat functioneren wordt vergeleken met het beoogde effect. Door middel van feedback geef je dus aan hoe een medewerker functioneert. Dat kan in zijn werk zijn, maar ook daarbuiten (bijvoorbeeld tijdens een training of opleiding). Er zijn twee soorten feedback:

- positieve feedback
- negatieve feedback.

Positieve feedback is de terugkoppeling op wat er goed gaat in het functioneren van een medewerker. Door positieve feedback te geven, vergroot je de motivatie van die medewerker.

Negatieve feedback is de terugkoppeling op wat niet goed gaat in het functioneren van een medewerker. Ook negatieve feedback kan zinvol en relevant zijn, als deze maar op een goede manier wordt gegeven. Negatieve feedback geven is namelijk niet hetzelfde als negatieve kritiek leveren! Dit laatste betekent meestal het ongegrond en ongezouten uiten van je mening, waarmee de ander vervolgens niets kan. Feedback moet opbouwend zijn. Hierdoor krijgt de medewerker meer inzicht in zijn eigen functioneren en kan hij iets leren. Bedenk van te voren of je medewerker open staat voor feedback.

Feedback geven met behulp van de STARR-methodiek

De **STARR-methode** is een gestructureerde manier van vragen stellen, gericht op de ervaringen van de medewerker. De letters staan voor:

- situatie
- taak
- actie
- resultaat
- reflectie.

Via deze methode wordt naar voorbeelden en situaties uit het recente verleden gevraagd. Recent gedrag is namelijk de beste voorspeller voor toekomstig gedrag. Je vraagt bijvoorbeeld aan een medewerker hoe hij omgaat met verstoringen tijdens zijn werkzaamheden. De medewerker geeft aan dat hij daar goed mee om kan gaan, hij kan goed tegen stress. Vervolgens vraag je of hij daar een recent voorbeeld van kan geven. Uit dit voorbeeld blijkt of de medewerker inderdaad met verstoringen tijdens zijn werkzaamheden om kan gaan. Als daar nog twijfel over bestaat, kun je hem nog een voorbeeld vragen.



STARR-methode

Regels voor het geven van feedback:

- Wees specifiek en duidelijk.
- Geef feedback op zaken waarop de medewerker invloed kan uitoefenen.
- Geef het effect van een verandering aan.
- Vraag om een reactie.

Wees specifiek en duidelijk

Als je slechts hoort dát iets goed of slecht is gedaan, heb je niet zoveel. Het is beter om ook aan te geven wát iemand goed of niet goed heeft gedaan en waarom dat zo is. Zeg dan ook niet tegen een medewerker dat hij slecht samenwerkt. Zeg bijvoorbeeld dat het prettig is dat hij werk van zijn collega's overneemt, maar dat hij hen tijdens het werkoverleg niet laat uitspreken (en dat hij dat moet veranderen).

Geef feedback op zaken waarop de medewerker invloed kan uitoefenen

Het heeft geen zin om een medewerker feedback te geven op de kleur van zijn ogen of op zijn afkomst. Feedback moet alleen gaan over zaken die hij daadwerkelijk kan veranderen of aanleren en die noodzakelijk zijn voor zijn werk.

Geef het effect van een verandering aan

Moedig positieve ontwikkelingen van de medewerker aan door (verandering van) zijn gedrag te koppelen aan het effect dat dat heeft op de organisatie. Je benadrukt hiermee de noodzaak van veranderingen.

Vraag om een reactie

Controleer of de medewerker de door jou gegeven feedback ook herkent en accepteert. Heeft hij meer informatie nodig? Vindt hij het nodig om te veranderen? Je vraagt om een reactie en neemt zelf de rol in van luisteraar.

Verwerkingsopdrachten

1. Nienke is officemanager. Ze heeft veel verschillende taken. Welke van de volgende situaties behoort tot de regelende taken van een leidinggevende?
 - A De leidinggevende loopt elke ochtend even over de werkvloer om te zien of er acute problemen zijn die opgelost moeten worden.
 - B De leidinggevende maakt iedere week een planning voor de gehele winkel.
 - C De leidinggevende stelt een procedure op die gevolgd moet worden bij stroomuitval.
2. Een leidinggevende hanteert een stijl van leidinggeven die aansluit bij de theorie X van McGregor. Wat hoort bij deze stijl?
 - A Een positief mensbeeld
 - B Medewerkers werken graag.
 - C Medewerkers worden alleen door geld en sociale zekerheid gemotiveerd.
3. Leidinggevende Mariska hanteert de laissez-faire leiderschapsstijl. Welke vaardigheden moeten medewerkers in ieder geval hebben als de leidinggevende een laissez-faire leiderschapsstijl hanteert?
 - A Ze moeten instructies kunnen begrijpen en uitvoeren.
 - B Ze moeten onderling goed mondeling en schriftelijk kunnen communiceren.
 - C Ze moeten zelfstandig kunnen werken en hun werk goed kunnen plannen.
4. Vul achter elke vorm van zelfstandigheid van een medewerker in welke stijl van leidinggeven het geschiktst is.

weinig zelfstandig, geen ervaring met de taak

enigszins zelfstandig, een beetje ervaring

vrij zelfstandig, redelijke ervaring

zelfstandig, veel ervaring

5. Celeste is eigenaar van een winkel waar trendy sieraden verkocht worden. Het gaat goed met de zaken en daarom wil ze over vijf maanden een filiaal openen in een andere stad. Ze wil dit nieuwe filiaal zelf opstarten. Daarom besluit ze om eerste verkoper Jessica door te schuiven naar filiaalmanager en een nieuwe eerste verkoper aan te nemen voor de bestaande winkel.
Jessica neemt de laatste weken al steeds meer taken van Celeste over. Celeste heeft vanmiddag een overleg met de gemeente over de renovatie van het nieuwe winkelpand. In overleg heeft ze geregeld dat Jessica vanmiddag afsluit.
Celeste overlegt vrijwel alles met de medewerkers. Ze vindt dat een open organisatie belangrijk is voor de motivatie van haar mensen. Alleen als zij er met haar medewerkers niet uitkomt, neemt Celeste uiteindelijk de beslissing.

- a. Vanuit welke dimensie (mens-/taakgericht) geeft Celeste leiding? Leg je antwoord uit.

- b. In bepaalde situaties moet Celeste toch een autoritaire leiderschapsstijl toepassen. Noteer twee van dit soort situaties.

- c. Waaruit blijkt dat Jessica taakvolwassen is in haar nieuwe functie?

- d. Volgens Celeste kan geen van de overige werknemers al doorstromen naar eerste verkoper omdat zij nog niet taakvolwassen zijn. Noteer drie mogelijkheden waarmee Celeste ervoor kan zorgen dat medewerkers kunnen doorstromen naar het niveau van eerste verkoper.

6. Britt is vestigingsmanager van een groothandel. Ze geeft onder andere leiding aan de zeventienjarige Eva, die net klaar is met haar middelbare school en aan Hans die al tien jaar bij het bedrijf werkt.

Eva krijgt voortdurend van Britt te horen wat ze moet doen, ze wordt scherp gecontroleerd. Hans mag zijn werkzaamheden meestal zelf indelen en wordt nauwelijks gecontroleerd.

Op basis van welk model over leidinggeven werkt Britt als leidinggevende? Leg je antwoord uit.

7. Welke van de volgende beweringen is/zijn juist?

- I Een goede leidinggevende past zijn stijl aan de situatie aan.
- II Een helicopterview is een eigenschap van een leidinggevende.

- A Alleen I is juist.
- B Alleen II is juist.
- C I en II zijn juist.

8. Tijl is leidinggevende. Hij hecht veel belang aan goede communicatie. Waarom is goede communicatie bij leidinggeven belangrijk?

- A De opdrachten die je geeft, worden dan beter uitgevoerd, want iedereen snapt wat je bedoelt.
- B Je hoeft geen feedback meer aan je medewerkers te vragen, omdat je zeker weet dat ze je snappen.
- C Je krijgt dan minder snel ruzie met je medewerkers, omdat je nooit iets negatiefs tegen ze zegt.

9. Filiaalmanager Jules spreekt vandaag met een medewerker over een verkoopgesprek dat de medewerker met een klant voerde. Om het verloop van de situatie goed in beeld te brengen, past Jules de STARR-methode toe. Schrijf voor iedere stap in de STARR-methode een vraag op.
-
-
-
-
-
-
-

10. Geef voor elk van de volgende situaties aan of de leidinggevende op de juiste manier coacht.

- a. Bas is leidinggevende. Hij heeft een nieuwe medewerker, Joeri. Tijdens het inwerken coacht hij hem regelmatig.

- b. Alice is leidinggevende. Tijdens het coachen probeert ze oplossingen aan te dragen voor de problemen van haar medewerkers.

- c. Sofie is leidinggevende. Vandaag coacht ze Jessica. In het coachgesprek is Jessica vaker en langer aan het woord dan Sofie.

- d. Leidinggevende Marije coacht medewerker Carl nooit meer. Hij is ingewerkt, dan is coachen niet meer nodig.

11. Medewerker Ivo komt regelmatig te laat. Leidinggevende Erwin heeft er genoeg van. Hij spreekt hem er op aan. Welke van de volgende manieren van feedback geven is goed?

- A Erwin informeert bij Ivo hoe het komt dat hij al een aantal keer te laat is gekomen en hij geeft aan wat het effect op hem en de afdeling is als Ivo te laat verschijnt.
- B Erwin zegt dat Ivo ontslagen wordt als hij te laat blijft komen.
- C Erwin gaat te keer tegen Ivo, hoe durft hij steeds te laat te komen!

Controlevragen

1. Welke taken heeft een leidinggevende?

2. Welke kenmerken zijn belangrijk voor een goede leider?

3. Wat houdt de theorie X en Y van McGregor in?

[illegible]

5. Verbind de leiderschapsstijl met de bijbehorende toelichting?

laissez-faire leidinggeven	Zowel de mensen als de taak zijn erg belangrijk voor de leidinggevende.
sociaal leidinggeven	De leidinggevende besteedt weinig aandacht aan het werk en de mensen.
autoritair leidinggeven	De leidinggevende is op zoek naar evenwicht tussen mens en resultaat, hij probeert een compromis te vinden.
geïntegreerd leidinggeven	De leidinggevende hecht er grote waarde aan dat zijn mensen tevreden zijn over hun werksituatie en dat er een goede sfeer heerst.
balancerend leidinggeven	De leidinggevende heeft erg veel aandacht voor het werk en nauwelijks voor de mensen.

6. Wat is situationeel leidinggeven?

7. Hoe kun je bepalen welke stijl van leidinggeven de beste is?

8. Wat is taakvolwassenheid?

9. Welke stijlen van leidinggeven in relatie tot taakvolwassenheid zijn er en wat houden ze in?

10. Welke van deze stijlen is in de volgende situaties het effectiefst?

- a. situaties die een grote mate van betrokkenheid van de medewerkers vragen

- b. als medewerkers geen zin hebben om een bepaalde taak te verrichten, die wel uitgevoerd moet worden

- c. bij taken die eenvoudig kunnen worden uitgevoerd en waarbij een medewerker zijn eigen effectiviteit kan beoordelen

- d. als er snel een beslissing moet worden genomen waarbij de inbreng van de medewerkers niet van belang is

11. Wat verstaan we onder de STARR-methode?

12. Welke stappen doorloop je in een coachgesprek?

14 Planning

Als leidinggevende plan je vaak werkzaamheden. Met een planning geef je de prioriteit in het werk aan. Als je fouten maakt, kan er van alles misgaan. Als een planning anders verloopt dan dat je van te voren hebt bedacht, heeft dit consequenties voor het proces. Zo kan het zijn dat doelstellingen niet tijdig bereikt worden. Plannen van taken en mensen is daarom van groot belang voor de continuïteit van je organisatie.

In dit hoofdstuk komen de volgende onderwerpen aan bod:

- functie van een planning
- termijnplanningen
- eisen waaraan een planning moet voldoen
- werkplanning
- planbord
- planning evalueren.

Uit de praktijk

Daan is leidinggevende in een groot warenhuis. Ze verzorgt de werkplanningen voor de afdeling Modeaccessoires. Ze maakt wekelijks een schema van datgene dat gedaan moet worden en welke mensen en middelen ze nodig heeft om dat gedaan te krijgen. De koopzondagen zijn tegenwoordig tweewekelijks en dit vraagt veel flexibiliteit van de medewerkers. Twee keer per week, op maandag en donderdag, komen er nieuwe goederen binnen. Deze moeten direct in de winkel worden gepresenteerd. Dit vraagt om extra capaciteit van visual merchandisers en verkoopmedewerkers. Hier moet Daan bij het opstellen van de roosters rekening mee houden. Ze overlegt daarbij met haar medewerkers en zij baseert op basis van bezetting, taken en budget haar keuze. Voordat ze aan haar planning kan beginnen, moeten enkele gegevens bekend zijn.

1. Welke functie heeft de planning die Daan maakt?
2. Welke gegevens moeten bekend zijn voordat Daan aan haar werkplanning kan beginnen?
3. Wat kan een reden zijn waarom Daan haar planning moet bijstellen?
4. Wat zijn de dagen waarop Daan haar planning flexibel moet opstellen?
5. Waarom is het belangrijk dat Daan de werkplanningen regelmatig evalueert?

14.1 Functie van een planning

Planningen zijn de concrete uitwerking van een proces in de organisatie. In een planning wordt bepaald wat, wanneer en door wie iets gedaan moet worden.

Een planning heeft een aantal functies. Op basis van een planning voor een bepaalde periode kun je vaststellen of bepaalde doelen wel of niet gehaald zijn. Bovendien breng je met behulp van een planning de hoeveelheid werkzaamheden in kaart. Als blijkt dat de doelen niet binnen de vastgestelde periode zijn gehaald, kun je dit in een volgende planning proberen te voorkomen. Beter nog is het om tijdens de lopende planning te controleren of alles goed verloopt. Je hebt dan nog de kans om bij te sturen.

Bij het maken van een planning gaat het om het ordenen van activiteiten op basis van prioriteit en het coördineren van activiteiten. Planningen vormen in feite het uitgangspunt voor het handelen van de leidinggevende. Zonder een planning kun je het werk niet organiseren of coördineren. Zonder planning kun je geen gerichte opdrachten geven en valt het moeilijk te controleren of het werk wordt uitgevoerd, zoals opgenomen is in de doelstellingen van de afdeling. Functioneel bijsturen van werkzaamheden is dan ook niet meer mogelijk. Kortom: zonder een planning functioneert een leidinggevende niet echt effectief en efficiënt en weten medewerkers niet waar zij aan toe zijn.

Je kunt planningen maken op basis van het doel dat je wilt bereiken of op basis van de termijn waarin je het doel wilt behalen.

Voor planningen op basis van bedrijfsdoelen zijn er drie soorten planningen:

- strategische planning (door het topmanagement)
- tactische planning (door het middenmanagement)
- instrumentele planning (door het lager management).

14.1.1 Strategische planning

Met name het topmanagement (meestal de directie) stelt de strategische planning op. Het doel van deze planning is het vaststellen van de beoogde resultaten. In overeenstemming met de missie van de onderneming wordt een doel voor de lange termijn geformuleerd. Vervolgens wordt een strategische planning opgesteld om dat doel te behalen. De blik is gericht op de toekomst en op te verwachten veranderende omstandigheden buiten de onderneming. Meestal gaat het bij deze planning om een langere periode (vijf tot tien jaar).

14.1.2 Tactische planning

De tactische planning wordt meestal door het middenmanagement opgesteld. Het doel is het vaststellen van de wijze waarop het strategische plan moet worden bereikt (bedrijfsbeleid). Het is een preciezere uitwerking van de strategische planning en gericht op de middellange termijn. De tactische planning geeft aan op welke wijze de gekozen strategie moet worden uitgevoerd. Verhoging van de omzet wordt bijvoorbeeld gerealiseerd door het overnemen van een ander bedrijf. In de tactische planning kunnen ook omvang van de personeelsbehoefte en financiële mogelijkheden worden aangegeven.

14.1.3 Instrumentele planning

De instrumentele planning wordt uitgevoerd door het lagere management. Het betreft dagelijks, wekelijks of maandelijks werk. Het doel hiervan is om de inzet van de

benodigde mensen en middelen (de uitvoering) inzichtelijk te maken. Deze planning is gericht op de korte termijn. Concrete plannen moeten ervoor zorgen dat de beoogde activiteiten ook daadwerkelijk worden uitgevoerd en de doelen worden behaald.

Je kunt bij het onderscheid naar soorten planningen ook het accent leggen op de periode waarop een planning betrekking heeft. Dat leidt tot een indeling die overeenkomt met de indeling naar bedrijfsdoelen.

14.2 Termijnplanning

Een **termijnplanning** is een planning waarbij doelstellingen binnen een bepaalde periode centraal staan. Op basis van de tijdsindeling zijn er drie soorten planningen: langetermijnplanningen, middellangetermijnplanningen en kortetermijnplanningen.

14.2.1 Planning op basis van tijdsindeling

- langetermijnplanning: doelstellingen voor vijf tot tien jaar
- middellangetermijnplanning: deelplannen voor één tot vijf jaar
- kortetermijnplanning: plannen voor maximaal één jaar, bijvoorbeeld een dag-, week-, maand- of jaarplanning

De langetermijnplanning en middellangetermijnplanning komen voort uit de missie, visie en strategische doelen van een organisatie en worden meestal opgesteld door het topmanagement. Jij hebt in je dagelijkse werk als leidinggevende direct te maken met de kortetermijnplanning. Deze planning is opgesteld voor maximaal één jaar en kan ook betrekking hebben op een dag, een week of een maand.

Bij dag-, week- en maandplanningen worden mensen, middelen en activiteiten op elkaar afgestemd voor die periode. De meeste feiten zijn min of meer bekend, waardoor de mate van onzekerheid klein is. Vrijwel de hele planning wordt uitgedrukt in aantallen, zoals aantal uren, aantal producten, aantal benodigde medewerkers, aantal euro's.

Omdat de kortetermijnplanning betrekking kan hebben op zowel een dag, een maand of een jaar, wordt de kortetermijnplanning onderverdeeld op basis van de uitvoeringsvoorbereiding.

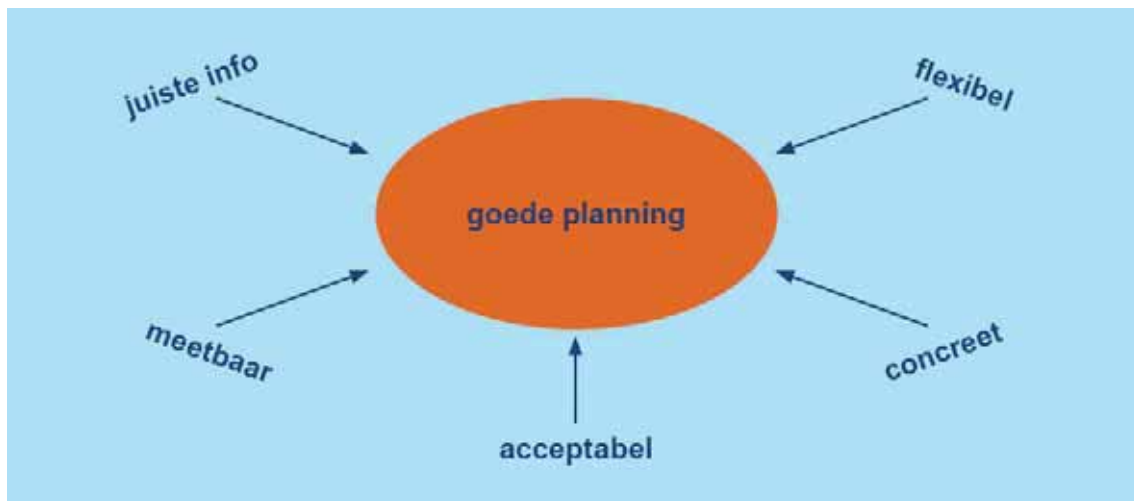
- algemene uitvoeringsvoorbereiding: planning voor een dag, maand of jaar
- specifieke uitvoeringsvoorbereiding: precieze uitwerking van de algemene uitvoeringsvoorbereiding. Dit wordt ook werkvoorbereiding genoemd. Een voorbeeld van deze planning is de werkplanning.

14.3 Eisen waaraan een planning moeten voldoen

Elke goede planning voldoet aan een aantal eisen.

Een goede planning is:

- gebaseerd op juiste informatie
- flexibel
- concreet
- acceptabel
- meetbaar.



goede planning

Gebaseerd op juiste informatie

Als je werkzaamheden wilt inplannen, moet je beschikken over de juiste informatie. Je moet bijvoorbeeld weten welke werkzaamheden er verricht moeten worden, hoeveel tijd die werkzaamheden in beslag nemen en hoeveel uren aan personeel je beschikbaar hebt. Je kunt je voorstellen dat een niet-ingeplande vakantie van een medewerker behoorlijk wat problemen kan opleveren.

Flexibel

Plannen is een middel om een doelstelling te bereiken en geen doel op zich. Je moet dus flexibel met een planning kunnen omgaan. Een flexibele planning houdt in dat je altijd de mogelijkheid hebt om deze tussentijds aan te passen. Het is verstandig om voldoende ruimte in te bouwen om eventuele vertragingen op te vangen.

Concreet

Je kunt een planning het best zo concreet mogelijk maken. Dit houdt in dat je de taken, uren en medewerker zoveel mogelijk specificeert.

Acceptabel

Een planning moet acceptabel zijn, bijvoorbeeld wat betreft de uitvoerbaarheid. Als een medewerker één uur krijgt voor een taak waarover iemand normaal gesproken acht uur doet, is dat niet acceptabel. Om de acceptatie van een planning te vergroten, kun je de medewerkers betrekken bij het maken van de planning.

Meetbaar

Het is van belang dat een planning meetbaar is. Er moeten concrete afspraken in vermeld worden, die meetbaar geformuleerd zijn met een exacte datum en eventueel een tijdstip.

14.4 Werkplanning

De werkplanning is een voorbeeld van een kortetermijnplanning. In een **werkplanning** staat wie wanneer welke werkzaamheden moet uitvoeren. Het gaat hierbij om

dagelijkse of wekelijkse werkzaamheden, maar ook om de werkzaamheden die incidenteel moeten worden uitgevoerd. De dagelijkse of wekelijkse werkzaamheden vormen wel het grootste gedeelte van de taken die in de werkplanning staan. Incidentele werkzaamheden maken een veel kleiner deel uit van het totale takenpakket. In een werkplanning moeten de **personeelsbezetting** (overzicht waarin staat welke medewerkers op welke dagen en op welke tijden beschikbaar zijn) en de uit te voeren taken goed op elkaar zijn afgestemd.

Zonder goede werkplanning, loop je het risico dat er op bepaalde momenten te weinig of juist te veel medewerkers aanwezig zijn. Met te weinig bezetting blijven sommige werkzaamheden liggen of wordt er omzet misgelopen omdat niet alle klanten kunnen worden geholpen. Te veel medewerkers zorgen voor hogere personeelskosten dan nodig is.

14.4.1 Inhoud van een werkplanning

In een werkplanning geef je per taak precies aan:

- wat er gedaan moet worden
- wie de werkzaamheden moet uitvoeren
- wanneer de werkzaamheden moeten worden uitgevoerd
- hoe lang een taak maximaal mag duren
- welke hulpmiddelen er moeten worden ingezet
- welke resultaten er moeten worden behaald.

14.4.2 Doelen van een werkplanning

Een werkplanning zorgt ervoor dat je:

- een goed overzicht van alle uit te voeren taken hebt, zodat je niets kunt vergeten
- een goed overzicht van de personeelsbezetting hebt
- werkzaamheden efficiënt kunt verdelen, doordat je de personeelsbezetting en de uit te voeren taken op elkaar kunt afstemmen
- gedwongen wordt om bepaalde taken bewust te delegeren aan de medewerkers die daarvoor het geschiktst zijn
- eenvoudig de juiste taken aan de juiste medewerkers kunt koppelen
- gedwongen wordt om de taken evenwichtig over de medewerkers te verdelen.
- de medewerkers duidelijk kunt maken wie wat wanneer moet doen.

Voordat je kunt plannen, moeten deze gegevens bekend zijn:

- personeelsbezetting en contracturen
- kwaliteiten en wensen van de medewerkers
- productiviteit van de medewerkers
- wettelijke regels over arbeidstijden
- uit te voeren werkzaamheden
- te verwachten drukte of omzet.

Personeelsbezetting en contracturen

Je moet natuurlijk weten welke medewerkers wanneer beschikbaar zijn. Wanneer heeft wie een vrije dag? Zijn er medewerkers ziek? Welke oproepkrachten zijn beschikbaar? Wat zijn de contracturen per medewerker? Al deze gegevens moeten bekend zijn voordat je met de planning kunt beginnen.

Kwaliteiten en wensen van de medewerkers

Ook is het handig om te weten waarin iedere medewerker goed is en wat zijn wensen en ambities zijn. Is er bijvoorbeeld een medewerker die graag nieuwe taken oppakt? En wie kan er goed anderen inwerken of instructies geven? Het beste kun je ervoor zorgen dat er een ervaren medewerker tussen minder ervaren medewerkers werkt. Zo maak je optimaal gebruik van ieders kwaliteiten. Ervaren medewerkers worden vaak gestimuleerd door het instrueren van andere medewerkers en het adviseren van klanten. Minder ervaren medewerkers hebben steun aan ervaren medewerkers en kunnen van hen leren.

Productiviteit van de medewerkers

Pim is werkzaam bij een marketing- en communicatiebureau. Hij is als leidinggevende van het ICT-team verantwoordelijk voor het inplannen van de medewerkers. Hij heeft minder dan drie fte's tot zijn beschikking. Twee medewerkers werken fulltime en er zijn twee parttimers die beide twintig uur per week werken. Structureel komt hij eigenlijk één medewerker te kort. Het gevolg hiervan is dat de werkdruk bij de andere medewerkers stijgt.

Je kan berekenen hoeveel werkzaamheden een medewerker gemiddeld in een uur moet uitvoeren. Dit noem je de **arbeidsproductiviteit** van de medewerker. Productiviteit wordt veelal uitgedrukt in een kengetal, zoals de omzet per **fulltime-equivalent (fte)**, dat aangeeft of de beschikbare arbeidstijd in het bedrijf efficiënt wordt ingezet.

Een afdeling heeft in totaal 20.500 uur aan netto werkuren op jaarbasis. Eén gemiddelde medewerker werkt 36 uur per week, 36 x 52 weken is 1.872 uur bruto op jaarbasis. Uit de bruto-netto berekening blijkt dat hier 1.350 uur netto van overblijft (overige 522 uur besteed aan vrije dagen, vakantie en overuren). Per jaar werkt een fulltime medewerker dus 1.350 uur. Zo komen we tot de volgende berekening: 20.500 totaal aantal uur van een afdeling/ 1350 uur = aantal uur per medewerker = 15.185
Voor het werk zoals vastgesteld uit de werkanalyse is een formatie van 15,2 fte nodig.

bron: Formatie berekenen. Geraadpleegd op 5-6-2014, van personeelsbezetting.nl (bewerkt)

Wettelijke regels over arbeidstijden

Bij het inplannen van medewerkers, moet je rekening houden met de wettelijke regels op het gebied van arbeidstijden. Een werkgever moet zich houden aan de **Arbeidstijdenwet (ATW)**. In deze wet is opgenomen dat een werknemer maximaal twaalf uur per dienst mag werken en maximaal zestig uur per week.

Ook zijn er regels over pauzes en overwerken.

Naast de Arbeidstijdenwet bestaat het **Arbeidstijdenbesluit (ATB)**. Hierin zijn de aanvullingen en uitzonderingen op de Arbeidstijdenwet opgenomen. Deze aanvullingen en uitzonderingen gelden voor bepaalde categorieën werknemers. Daarnaast bevat het besluit uitzonderingen voor een aantal sectoren en specifieke situaties, zoals arbeid op koopzondagen en feestdagen.

Moderne middelen om een planning bij te stellen

Winkelconcern Smart Store rolt deze week wifi-tracking uit naar al zijn 160 winkels. De wifi-tracking wordt gecombineerd met bluetooth-tracking en infraroodcamera's. Daarmee meet het moederconcern van dit bedrijf onder meer hoeveel bezoekers er binnen komen, hoe lang zij blijven en welke bezoekers al eerder een bezoek aan één van de winkelketens brachten. Daarnaast wordt gemeten hoeveel van de mensen die langs de winkelruiten lopen, daadwerkelijk naar binnen gaan. Alle informatie wordt opgeslagen in een centrale database. Met de gegevens wil het concern beter inschatten wanneer

personeel moet worden ingezet, schrijft het op een post op intranet, het concern maakt nu planningen op basis van de omzet. 'Tegenvallende omzet betekent minder uren om in te zetten. Dat leidt soms tot nog minder omzet, zeker als er wel drukte is in de winkel', schrijft de retailer. Met het inzetten van het trackingsysteem moet deze 'neerwaartse spiraal' worden doorbroken. Het meten van bezoekersstromen is volgens het concern 'objectiever' en laat zich beter voorspellen'. De winkelketens gaan klanten waarschuwen over wifi-tracking met behulp van bordjes en stickers, zegt een woordvoerder tegen de krant.

bron: BAS Group rolt wifi-tracking uit. Geraadpleegd op 5-6-2014, van retailnews.nl (bewerkt)

14.4.3 Werkplanning opstellen

Bij het opstellen van een werkplanning, stel je jezelf eerst een aantal vragen.

- Welke werkzaamheden moeten er worden uitgevoerd?
Moeten er bijvoorbeeld bijzondere, incidentele werkzaamheden worden verricht?
- Hoe lang duren deze werkzaamheden?
Wat is de tijdsduur per activiteit? Welke medewerkers heb ik nodig?
- Welke prioriteit hebben deze werkzaamheden?
Bij een hoge prioriteit is het zaak dat de taak direct wordt uitgevoerd. Zijn de juiste medewerkers hiervoor beschikbaar?

Vervolgens ga je over tot het opstellen van de planning. Hierbij volg je drie stappen.

stap 1: taken inventariseren

- inventariseren van de uit te voeren taken
- bepalen wanneer elke taak moet zijn afgerond
- per taak noteren hoeveel tijd deze in beslag neemt
- benodigde hulpmiddelen inventariseren
- alle verzamelde gegevens invullen in een schema

stap 2: beschikbaarheid bepalen

- aangeven welke medewerkers op welke dagen beschikbaar zijn, daarbij rekening houdend met vrije dagen en ziekte
- eventueel oproepkrachten indelen
- alle verzamelde gegevens invullen in een schema

stap 3: werkplanning opstellen

- per tijdstip aangeven welke werkzaamheden door welke medewerkers moeten worden uitgevoerd
- werkplanning in een schema zetten, rekening houdend met de benodigde gegevens voor een werkplanning:
 - kwaliteiten en wensen van de verschillende medewerkers
 - te verwachten drukke tijden
 - regels in het Arbeidstijdenbesluit en de Arbeidstijdenwet

14.5 Planbord

Een (digitaal) planbord is een handig hulpmiddel bij het maken van een werkplanning. Het doel van een planbord is om een planning inzichtelijk en duidelijk te maken voor iedereen die met de planning te maken heeft. Het planbord moet dan ook overzichtelijk zijn. In één oogopslag moet duidelijk worden wat er staat. De wijze waarop een taak moet worden uitgevoerd, komt meestal niet op het planbord te staan. Alleen wat, wie en wanneer. Hoe iets moet gebeuren, kan mondeling of schriftelijk worden toegelicht.

Een planbord kan gebruikt worden bij werkplanningen voor bijvoorbeeld bij een vervoersbedrijf waar je werkt met wisselende diensten. Ook bestel- en bezorg momenten bij een pizzeria kun je op deze manier duidelijk aangegeven. Op een planbord worden de tijdsperiodes meestal op de horizontale lijn aangegeven; verticaal kunnen de soorten werkzaamheden vermeld worden. Door hokjes in te kleuren, kan precies worden aangegeven welke werkzaamheden op welke dag uitgevoerd moeten worden.

Ook is het mogelijk om nog een extra gegeven aan het planbord toe te voegen. Geef je iedere medewerker bijvoorbeeld een eigen kleur of symbool, dan zie je niet alleen wanneer wat gedaan wordt, maar wie wat doet.

In het voorbeeld zijn de werkzaamheden afgezet tegen een tijdsperiode.

tijdsperiode	week 18						week 19						week 20					
werkzaamheden	M	D	W	D	V	Z	M	D	W	D	V	Z	M	D	W	D	V	Z
landelijke acties in de showroom aanbrengen	K	K	K	K	K	K	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L
geld transportklaar maken	J	J	J	J	J	J	M	M	M	M	M	M	J	J	J	J	J	J
mailings verzorgen	L	L	L	L	L	L	J	J	J	J	J	J	K	K	K	K	K	K
magazijn schoonmaken	J	J	J	J	J	J	K	K	K	K	K	K	M	M	M	M	M	M
machines reinigen	L	M	J			K	L	M	J			K	L	M	J			K

medewerkers:

- Karel
- Levi
- Jan
- Mo

Het is ook mogelijk om medewerkers in te delen binnen een tijdsperiode, waarbij de kleuren of symbolen de werkzaamheden aangeven. Afhankelijk van het soort planning en de gegevens, kies je ervoor om de medewerkers of de activiteiten onder elkaar te plaatsen.

14.6 Planning evalueren

Het is mogelijk dat de planning tussentijds moet worden bijgesteld, bijvoorbeeld omdat er iets onverwachts gebeurt of omdat een medewerker ziek wordt. Ook is het mogelijk dat de uitvoering van de werkzaamheden langer of korter duurt dan gepland. Het is daarom belangrijk om de werkplanning na afloop te evalueren. Hiervan kun je veel leren.

Tegenwoordig worden werkplanningen meestal digitaal gemaakt. Gespecialiseerde bedrijven kunnen ondernemers complete softwarepakketten leveren waardoor het maken van werk- en andere planningen minder tijdrovend is. Op basis van gegevens over inzetbaarheid en geplande werkzaamheden of omzet, levert zo'n systeem een overzichtelijke werkplanning aan. Via je e-mail kun je dan ruim van te voren je tijden en werkzaamheden zien.

Voorbeeld toevoegen: <http://www.projectplanning.nl/>

Je komt er niet alleen achter of de planning wel of niet is gehaald, maar ook waarom dat zo was. Om erachter te komen of je goed hebt gepland, stel je jezelf de volgende vragen:

- Is de werkplanning gehaald?
- Waren er onvoorziene omstandigheden?
- Was de juiste hoeveelheid tijd gereserveerd voor de werkzaamheden?
- Was het juiste aantal medewerkers ingepland?
- Waren de taken aan de juiste medewerkers toebedeeld?

Aan de hand van deze vragen probeer je fouten in de volgende werkplanning te voorkomen. Moet je bijvoorbeeld minder krap plannen? Is er een grote kans op onvoorziene omstandigheden? Kan dat betekenen dat de planning niet wordt gehaald? Moet er extra tijd worden gereserveerd voor dit soort zaken? Moet je de volgende keer de taken (beter) verdelen over de medewerkers?

Als blijkt dat een goede planning toch niet werd gehaald, dan was er kennelijk een probleem bij de uitvoering van de werkzaamheden. Stel jezelf dan de volgende vragen:

- Wist iedereen precies wat hij moest doen?
- Was er voldoende toezicht bij het uitvoeren van de werkzaamheden?
- Hield iedereen zich aan de planning?

Als het halen van een werkplanning essentieel is, heb je als leidinggevende een aantal belangrijke taken, zoals:

- communiceren over de planning
- voortgang tussentijds controleren
- medewerkers op hun verantwoordelijkheden aanspreken.

Verwerkingsopdrachten

1. Cynthia is afdelingsmanager van de afdeling Parfumerie van een groot warenhuis. Ze moet veel taken verdelen. Hiervoor heeft ze een aantal plannings. Globaal heeft ze de taken onderverdeeld in drie termijnplanningen. Met welke soort planning houdt Cynthia zich vooral bezig? Leg je antwoord uit.

2. Cynthia heeft het maken van een werkplanning uitbesteed aan Hannah. Hannah heeft de volgende gegevens tot haar beschikking:

openingstijden:

maandag tot en met donderdag	10.00 uur tot 18.00 uur
vrijdag	10.00 uur tot 21.00 uur
zaterdag	10.00 uur tot 17.00 uur

Maaïke	fulltime elke vrijdagavond vanaf 19.00 uur vrij
Hannah	fulltime
Jesse	fulltime vaste vrije dag: maandag
Ilja	parttime: 32 uur
Ilse	parttime: 24 uur vaste vrije dagen: dinsdag, woensdag en vrijdag
Frederieke	vrijdagavond en zaterdag totaal: 11 uur

eisen:

- Er moeten elke dag minimaal drie medewerkers aanwezig zijn en op zaterdag vijf.
- Werknemers mogen niet op vaste vrije dagen worden ingepland.
- Werknemers moeten aan hun uren komen.
- Fulltime werken staat gelijk aan 40 uur per week.

Hannah komt bij Cynthia met de werkplanning om haar werk te laten controleren. Welke fouten staan er in het werkrooster? Noteer er twee.

	maandag	dinsdag	woensdag	donderdag	vrijdag	zaterdag
Maaïke	10 – 18	–	10 – 18	10 – 18	10 – 19	10 – 17
Hannah	10 – 18	10 – 18	10 – 18	–	12 – 21	10 – 17
Jesse	–	10 – 18	10 – 18	10 – 18	10 – 18	10 – 17
Ijja	10 – 18	10 – 18	10 – 18	10 – 18	–	–
Ilse	–	10 – 18	–	–	10 – 19	10 – 17
Frederieke	–	–	–	–	17 – 21	10 – 17

3. Tineke heeft een kapsalon. Bij het maken van een werkplanning houdt ze onder andere rekening met de beschikbaarheid van medewerkers en de prognose voor de betreffende week. Noteer waarom ze met deze twee factoren rekening houdt.

4. Leidinggevende Ruud heeft het erg druk. Daarom moet hij zijn zaken goed plannen en organiseren. Wat is het verschil tussen plannen en organiseren?

5. Pjotr is leidinggevende van een schoonmaakbedrijf. Hij maakt een werkplanning voor de volgende maand. Wat zet Pjotr in deze werkplanning?

6. Joost heeft een winkel in technische auto-onderdelen. Zijn personeelsplanning is vaak niet op orde. Hij mist de juiste hoeveelheid flexibele medewerkers. Waar moet Joost naar kijken?

7. Een damesmodewinkel kent de volgende openingstijden.

openingstijden:	
maandag tot en met vrijdag	10.00 uur tot 18.00 uur
donderdag	10.00 uur tot 21.00 uur
zaterdag	10.00 uur tot 18.00 uur

Aankomende week moet er ook worden opgeruimd in het magazijn. Het gaat om twee avonden van 3 uur, dus 6 uren extra.

In totaal wordt er dus 51 uur + 6 uur = 57 uur gewerkt. Er zijn totaal vijf mensen werkzaam in de winkel.

De leidinggevende heeft drie fulltimers tot zijn beschikking en twee parttimers. De fulltimers Jos, Erika en Gerdi kunnen de hele week werken. Met uitzondering van Gerdi. Zij moet op maandag naar de dokter. Jos wil bij voorkeur op zaterdag vrij. Parttimers Gerrit en Joke, werken ieder 15 uur per week.

Stel een planning op basis van beschikbaarheid op.

Controlevragen

1. Welke termijnplanningen zijn er en over welke periode gaan ze?

2. Wat is de definitie van een planning?

3. Aan welke eisen moet een planning voldoen?

4. Wat staat er in een werkplanning?

5. Wat betekent het begrip 'algemene uitvoeringsvoorbereiding' van een werkplanning?

6. Wat zijn de doelen van een werkplanning?

7. Wat verstaan we onder de Arbeidstijdenwet?

8. Welke gegevens heb je nodig voor een werkplanning?

9. Welke stappen volg je bij het opstellen van een werkplanning?

15 Instrueren

Als leidinggevende geef je regelmatig instructies aan je medewerkers, bijvoorbeeld aan nieuwe medewerkers die je moet inwerken. Ook bij medewerkers die al wat langer in dienst zijn, moet je af en toe instructies geven.

In dit hoofdstuk komen de volgende onderwerpen aan bod:

- Wat is instrueren?
- instructiegesprek
- werkinstructie.

Uit de praktijk

Leon is leidinggevende bij een transportbedrijf. Hij heeft sinds vorige week een nieuwe medewerkster in zijn team, Joke genaamd. Vandaag wil hij Joke instrueren over het aanmaken van facturen in het administratief systeem. Hij wil Joke laten weten waar ze dan allemaal op moet letten. Het transportbedrijf verzendt dagelijks zo'n dertig facturen naar klanten in binnen- en buitenland. Leon instrueert Joke door middel van een gesprek.

1. Noem twee mogelijke redenen waarom Leon voor een mondelinge instructie kiest in plaats van een schriftelijke.
2. Welke praktische zaken moet Leon voorbereiden?

15.1 Wat is instrueren?

Instrueren is het geven van aanwijzingen, waarbij je een medewerker kennis en bijbehorende vaardigheden bijbrengt om een taak te kunnen uitvoeren. Instrueren is dus meer dan alleen maar vertellen of laten lezen wat er moet gebeuren. De medewerker moet na de instructie daadwerkelijk aan het werk kunnen. Hij moet weten hoe hij zijn taak op efficiënte wijze kan uitvoeren, zonder achteraf te constateren dat het eigenlijk anders had moeten. Als leidinggevende geef je instructie aan nieuwe medewerkers of aan bestaande teams bij nieuwe werkzaamheden.

15.1.1 Manieren van instrueren

Je kunt medewerkers zowel mondeling als schriftelijk instrueren. Beide manieren hebben voor- en nadelen. In het volgende overzicht hebben we deze voor- en nadelen op een rij gezet.

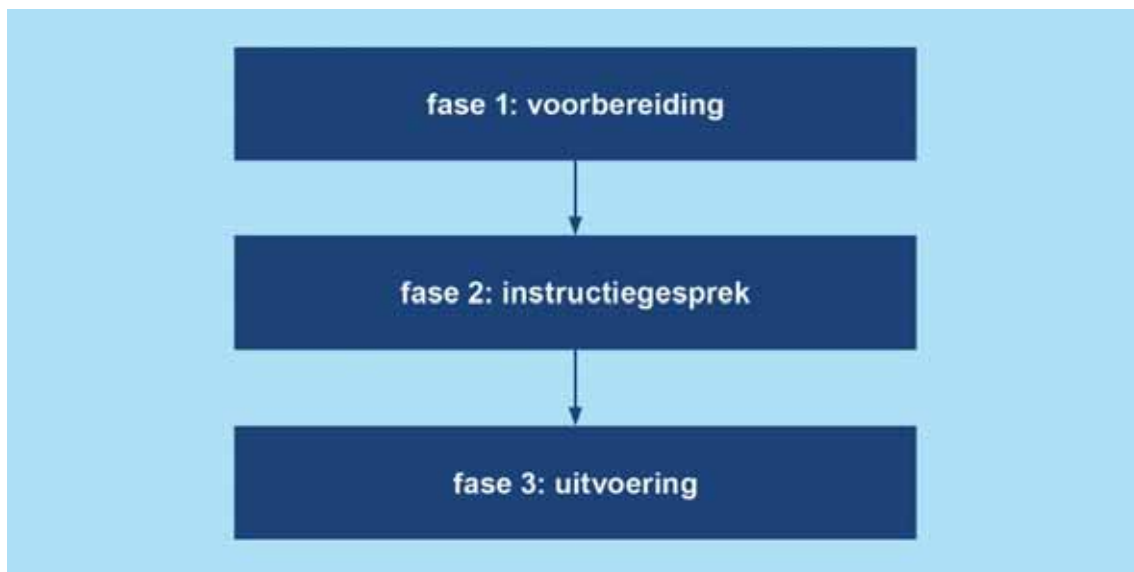
mondelinge instructie	
voordelen	- Het is snel en eenvoudig. - Je kunt meteen feedback vragen.
nadelen	- Controle achteraf is moeilijk. - Je moet rekening houden met niveauverschillen. - Het kan weer vergeten worden.
schriftelijke instructie	
voordelen	- Controle achteraf is eenvoudig. - Medewerker kan de instructie nogmaals lezen.
nadelen	- Het maken ervan kost tijd. - Je weet niet meteen of het begrepen wordt.

Mondelinge en schriftelijke instructies vullen elkaar aan. Daarom is het verstandig om ze beide afwisselend te gebruiken. De keuze tussen mondeling of schriftelijk instrueren is mede afhankelijk van wat er moet worden geïnstrueerd. Bij bijvoorbeeld een nieuwe werkwijze binnen een bestaand team met zelfstandige professionals, volstaat een schriftelijke werkinstructie die zij kunnen vinden op het intranet. Als leidinggevende kun je hierbij ondersteunen door vragen te beantwoorden als dit nodig is. Wanneer de instructie bedoeld is voor een nieuwe medewerker binnen de organisatie, dan is mondelinge én schriftelijke instructie noodzakelijk.

Als leidinggevende kun je deze taak eventueel delegeren aan een collega. Je kunt dan aan het einde van de dag volstaan met een evaluatie om na te gaan of alles duidelijk is.

15.1.2 Fasen van instrueren

Een goede instructie bestaat uit drie fasen:



15.1.3 Voorbereiding

Om als leidinggevende een goede instructie te kunnen geven, moet je je goed voorbereiden. Bij die voorbereiding richt je je op de medewerker, de taak en het gesprek zelf.

Medewerker

Je moet weten wat het kennis- en inzichtniveau van je medewerker is. Wat weet hij al en wat weet hij nog niet? Welke vaardigheden beheerst hij al en welke nog niet? Is de medewerker bereid om iets te leren? Je moet je instructies hierop afstemmen. Als de medewerker bepaalde zaken al kent, hoef je die zaken niet meer uitgebreid uit te leggen, maar alleen even te noemen. Als je merkt dat de medewerker tegen een taak opziet, kun je meer tussenstappen inlassen. Zo kan hij de taak rustig leren. Probeer erachter te komen wat de medewerker motiveert. Door in te spelen op zijn motivatie, is hij eerder bereid om zich de instructie eigen te maken.

Taak

Het is belangrijk het doel van de taak die je instrueert, duidelijk voor ogen te hebben. De vorm van een instructie moet passen bij het doel van de instructie. Dient de instructie alleen voor het simpelweg uitvoeren van een voorgeschreven handeling, bijvoorbeeld aannemen van een pakket, dan kan de informatie gestroomlijnd worden. Dan volstaat een instructie waarbij de handelingen puntsgewijs worden beschreven. Zorg ervoor dat je weet welke handelingen er verricht moeten worden bij de uitvoering van de taak en welke middelen daarbij nodig zijn. Schat in op welke punten het mis kan gaan. Bij het instrueren geef je deze informatie door aan de medewerker, zodat hij weet waarop hij moet letten. Je vertelt hem ook wat het eindresultaat van de taak moet zijn, hoe hij dat kan bereiken en welke middelen hij daarvoor nodig heeft.

Instructiegesprek

Kies een rustig tijdstip en een rustige plaats voor het **instructiegesprek**. Dan is de kans groter dat de informatie overkomt.

Bij het voorbereiden van een instructiegesprek moet je voor jezelf onder andere de volgende vragen beantwoorden:

- | | | |
|------------|---|--|
| medewerker | → | <ul style="list-style-type: none">- Wat kan/weet de medewerker al?- Wat kan/weet de medewerker nog niet?- Is de medewerker bereid om te leren? |
| taak | → | <ul style="list-style-type: none">- Wat is het doel?- Welke handelingen moeten worden verricht?- Welke middelen zijn daarbij nodig?- Waar kan het misgaan?- Wat moet het eindresultaat zijn?- Hoe kan dat resultaat worden bereikt? |
| gesprek | → | <ul style="list-style-type: none">- Wat is een goed tijdstip?- Wat is een rustige plek? |

15.2 Instructiegesprek

Tijdens het instructiegesprek zet je voor jezelf de punten die je wilt bespreken duidelijk op een rijtje. Ook moet je deze punten in een logische volgorde bespreken zodat de medewerker de informatie kan integreren in zijn werkwijze.

Volgorde van een instructiegesprek

1. Stel de medewerker op zijn gemak. Praat wat over koetjes en kalfjes en vraag naar zijn huidige ervaring en het beeld dat hij heeft bij het onderwerp van de instructie.
2. Vraag de medewerker wat hij al over de taak weet.
3. Geef het belang en het doel van de taak aan.
4. Vertel eerst iets over de hele taak en dan pas over de verschillende onderdelen.
5. Wek de belangstelling van de medewerker en moedig hem aan vragen te stellen.
6. Geef stapsgewijs aan wat er waar, wanneer en hoe moet worden uitgevoerd. Gebruik korte pauzes om de informatie te laten verwerken.
7. Doe de taak stap voor stap voor.
8. Laat de medewerker vervolgens zelf de taak uitvoeren.
9. Benadruk wat er goed ging. Geef geen kritiek als er iets misgaat, maar leg op een rustige manier nog een keer uit hoe het wel moet of hoe het beter kan.
10. Laat de medewerker de belangrijkste handelingen in zijn eigen woorden herhalen.
11. Vraag of er eventuele onduidelijkheden zijn.
12. Spreek af wie er bereikbaar is voor hulp en controle.

15.2.1 Uitvoering van de taak

Ook na de instructie speel je als leidinggevende nog steeds een rol. Je blijft voorlopig toezicht houden op de uitvoering van de taak.

Bij het toezicht houden op de uitvoering, zijn de volgende aandachtspunten van belang:

- Controleer met regelmatige tussenpozen of de medewerker de taak goed uitvoert.
- Controleer ook of de medewerker zich aan de procedures houdt.
- Help de medewerker als hij de taak nog niet probleemloos uitvoert. Maak duidelijk dat hij altijd een beroep op je kan doen.
- Merk je dat de medewerker de taak steeds beter uitvoert, werk dan minder taakgericht en meer mensgericht. Je geeft de medewerker dan steeds meer zelfstandigheid.
- Verander het instrueren geleidelijk in begeleiden.

15.3 Werkinstructie

Steeds vaker werkt een organisatie met schriftelijke werkinstructies. Een **werkinstructie** is een document waarin wordt uitgelegd hoe een bepaalde taak moet worden uitgevoerd. Deze instructies kunnen op zichzelf staan, maar zij kunnen ook onderdeel uitmaken van een procesbeschrijving binnen de organisatie. Een **procesbeschrijving** is een handboek waarin staat hoe bepaalde processen binnen een organisatie geregeld zijn. Als voorbeeld kan het proces van facturering genoemd worden. Een werkinstructie uit dit proces is: 'Hoe verwerk ik een factuur in het digitale systeem?'

Als een medewerker net bij het bedrijf is begonnen, moet hij informatie krijgen over de voor hem belangrijke procesbeschrijvingen binnen de organisatie.

Deze beschrijvingen zijn vaak een vereiste om aan een **keurmerk voor kwaliteit** te voldoen. Zo'n waarborg voor kwaliteit wordt ook wel een **ISO-norm** genoemd. ISO staat voor International Standard Organization. Een afnemer weet dat als hij zaken doet met een ISO-gecertificeerd bedrijf, hij kan rekenen op een bepaalde kwaliteit.



ISO-keurmerk

Een voorbeeld van een kwaliteitskeurmerk is een keurmerk voor webshops. Dit keurmerk ontvangt een webshop zodra deze aan een aantal eisen voldoet.



Eén van die eisen is dat de organisatie bepaalde werkinstructies hanteert. Door middel van de werkinstructies is de interne organisatie gestroomlijnd en streeft ze naar eenduidige werkwijze. Dit is van belang voor structuur, kwaliteit en bovenal voor de efficiency.

Er is voor het opstellen van goede werkinstructies een aantal adviezen:

- Zorg ervoor dat je met een dergelijke instructie de medewerker motiveert.
- Maak het doel duidelijk waarom het van belang is dat de medewerker deze werkinstructie uitvoert.
- Maak eventueel gebruik van afbeeldingen en stroomdiagrammen.

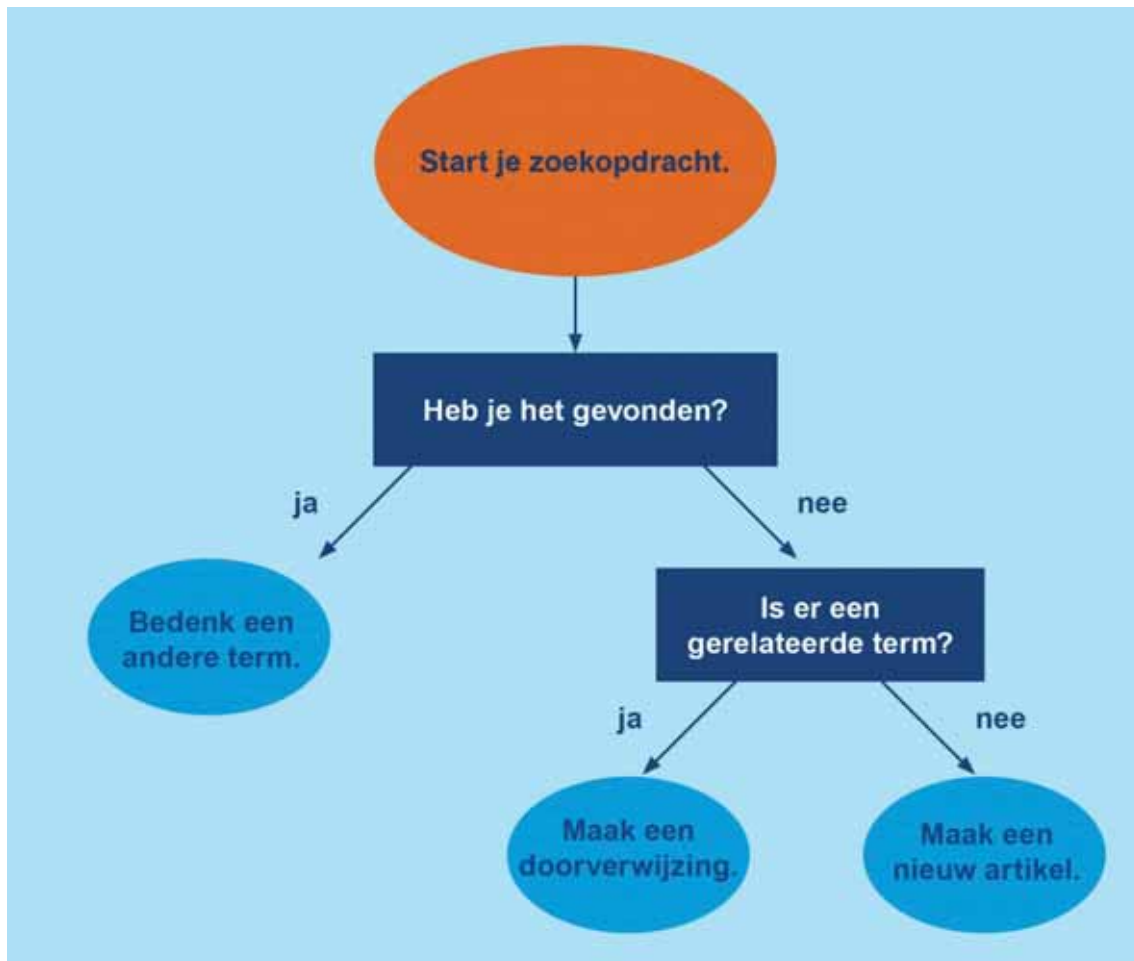
Afbeeldingen zijn een goede ondersteuning voor de gebruiker om instructies uit te kunnen voeren.

In instructies kunnen verschillende soorten afbeeldingen gebruikt worden:

- modelfoto's
- realistische foto's
- gedetailleerde tekeningen/schetsen
- pictogrammen
- symbolen/codetekens (pijlen, blokjes e.d.).

15.3.1 Stroomdiagram

Neem je in de instructie een **stroomdiagram** op, let er dan op dat de verschillende procedure- en keuzestappen kort en zonder veel toelichting worden uitgelegd. Te uitgebreide informatie maakt het stroomdiagram onbruikbaar.



voorbeeld stroomdiagram

Zorg ervoor dat de richting waarin een gebruiker door het stroomdiagram wordt gestuurd zoveel mogelijk overeenkomt met de richting die lezers gewend zijn, namelijk van links naar rechts en van boven naar onder.

Verwerkingsopdrachten

1. Xander is afdelingsmanager van een fabriek. Er is een nieuwe machine op zijn afdeling geïnstalleerd. Hij geeft een korte instructie aan de medewerkers. Wat is het belangrijkste aandachtspunt aan het eind van deze instructie?

A Hij geeft een korte samenvatting van de belangrijkste aspecten.
B Hij gaat na of de medewerkers de instructie begrepen hebben door hen een samenvatting te laten geven.
C Zowel A als B is juist.
2. Martin is eigenaar van een groothandel. Hij heeft zojuist een nieuwe heftruck aangeschaft. Hij geeft vandaag medewerker Bart een instructie hoe de heftruck werkt. Martin zegt tegen Bart: "Klim er maar in, en start hem maar." Bart doet het. De motor maakt een hoop lawaai en slaat dan af. Martin wordt boos. "Kun je nog niet eens een motor starten?" roept hij. "Ik denk dat ik maar iemand anders zoek om ermee te werken."
Noteer twee zaken die Martin fout doet. Hoe had Martin dit beter aan kunnen pakken?

3. Fiona is eigenaar van een kapsalon. Ze wil vandaag haar medewerkers instrueren over een nieuw soort permanent. Het doel van de instructie is de medewerkers informeren over het nieuwe permanent.
Hoe kan ze zich hierop voorbereiden wat betreft de taak?

4. Iris geeft een instructie aan een nieuwe medewerker over het gebruik van de zaagmachine. Ze heeft hem meegenomen naar de zaagafdeling. Terwijl ze de zaagmachine instelt, vraagt ze de medewerker om één van de reststukken plaatmateriaal aan te geven. Ze zet de zaagmachine aan en legt de plaat op de machine. Ze laat zien hoe de plaat moet worden vastgezet. Ze geeft de medewerker gehoorbeschermers en zet ze zelf ook op. Tijdens het zagen zegt ze tegen de medewerker dat klanten niet in de zaagruimte mogen komen. Als de plaat op maat is gezaagd, laat ze zien hoe de machine moet worden uitgezet en waar de reststukjes moeten worden opgeborgen. Daarna laat ze de medewerker de zaagmachine uitproberen. Ze geeft daarbij aan wat hij goed doet, wat hij fout doet en corrigeert indien nodig.
- Noem twee zaken die fout gaan tijdens de instructie.

Controlevragen

1. Wat is instrueren?

2. a. Op welke manieren kun je een medewerker instrueren?

b. Wat zijn de voor- en nadelen?

3. Uit welke fasen bestaat een goede instructie?

4. Welke vragen moet je jezelf stellen bij het voorbereiden van een instructiegesprek met betrekking tot de medewerker, de taak en het gesprek?

5. Wat is een procesbeschrijving ?

6. Waar moet je op letten bij het toezicht houden op de uitvoering?

7. Wat betekent het begrip 'kwaliteitskeurmerk'? Maak dit duidelijk met behulp van een voorbeeld.

8. Beschrijf de eerste vier stappen van een instructiegesprek.

9. Noem een keurmerk voor kwaliteit en leg vervolgens uit wat dit inhoudt.

10. a. Waarmee kun je een instructie goed ondersteunen?

b. Noem drie voorbeelden.

11. Wat is een belangrijke tip bij het opstellen van een stroomdiagram?

16 Controleren

Als leidinggevende ben je verantwoordelijk voor het reilen en zeilen van je afdeling of bedrijf. Eén van je taken is het toezicht houden op het werk van je medewerkers en nagaan of de processen goed verlopen. Het is belangrijk dat je het werk van je medewerkers regelmatig controleert. Alleen zo kun je vaststellen of alle werkzaamheden worden uitgevoerd en of dat op de juiste manier gebeurt. Als dat nodig is, kun je dan ingrijpen.

In dit hoofdstuk komen de volgende onderwerpen aan bod:

- belang van controleren
- wijze van controleren
- controleren en begeleiden
- procesbeheersing
- cirkels van invloed.

Uit de praktijk

Tessa is leidinggevende. Ze geeft leiding aan vier medewerkers. Ze controleert haar medewerkers regelmatig. In het begin was daar weerstand tegen. Medewerkers vonden de controle bedreigend of betuttelend. Maar inmiddels zijn ze eraan gewend.

1. Noem twee mogelijke redenen waarom Tessa haar medewerkers regelmatig controleert.
2. Op welke manier controleert Tessa haar medewerkers waarschijnlijk? Licht je antwoord toe.
3. Waarom is controleren voor Tessa een hulpmiddel bij het beoordelen van de medewerkers?

16.1 Belang van controleren

Onder controleren verstaan we: toezicht houden op, beheersen, nagaan. Toezicht houden, is niet alleen kijken of alles goed gaat, maar ook ingrijpen als er iets misgaat en de medewerkers begeleiden om te voorkomen dat dingen misgaan.

Ook al voelt het misschien niet prettig om regelmatig gecontroleerd te worden of om het werk van anderen te controleren, toch is het voor iedereen belangrijk dat er regelmatig controle plaatsvindt. Dit geldt zowel voor de organisatie en de leidinggevende als voor de medewerkers.

Controleren is noodzakelijk om de gestelde doelen te bereiken en de kwaliteit van het werk te bewaken. Door tussentijds te controleren, kom je erachter of de werkelijkheid (huidige situatie) nog klopt met de planning (wenselijke situatie). Tenslotte is de leidinggevende verantwoordelijk voor het werk van zijn medewerkers. Misschien blijkt het plan toch niet volmaakt. In dat gevoel moet je dit **bijstellen**, ofwel aanpassen.



huidige situatie bijstellen tot de wenselijke situatie

Het gaat bij controle niet alleen om kijken of individuen hun werk goed uitvoeren, je beoordeelt ook of het proces van organisatie goed verloopt en of het werk voldoende op elkaar aansluit. Bijvoorbeeld bij het verwerken van nieuwe orders.

Regelmatige controle heeft ook voordelen voor de medewerkers:

- Het maakt bijsturing mogelijk.
- Je biedt zorg.
- Het heeft invloed op motivatie.
- Het maakt het werk veiliger.

Controle maakt namelijk **bijsturen** mogelijk. Door regelmatig te controleren, heb je in de gaten of de medewerkers hun taken of de gegeven instructies goed uitvoeren. Is dat niet het geval, dan kun je tips geven om verbeteringen aan te brengen en de medewerker intensiever begeleiden.

Bert is vestigingsmanager bij een groothandel. Hij heeft al een paar keer gemerkt dat één van zijn medewerkers een klacht niet juist heeft geregistreerd. Bovendien vraagt Bert zich af of deze medewerker op de hoogte is van de klachtenprocedure. Bert besluit om zijn medewerker nog eens uit te leggen hoe belangrijk het is om elke klacht te noteren. Alleen dan kunnen er namelijk maatregelen worden genomen om dezelfde klacht voortaan te voorkomen.

Door te controleren bied je zorg. Je ziet namelijk hoe druk de medewerkers het hebben. Als je merkt dat een medewerker te veel taken heeft, kun je op tijd ingrijpen om stress te voorkomen. Constateer je dat een medewerker te weinig of te eentonige taken heeft, dan grijp je in om te voorkomen dat hij verveeld of gefrustreerd raakt.

Je ziet dat controleren dus ook een verband heeft met motiveren. Door controleren laat je zien dat je betrokken bent bij je medewerkers. Regelmatige controle maakt het werken in een bedrijf ook veiliger. Ga bijvoorbeeld na of de medewerkers de benodigde persoonlijke beschermingsmiddelen gebruiken. Nemen je medewerkers wel tijdig pauze of gaan ze door om een klus eerder af te hebben?

Marit werkt in een groothandel als leidinggevende van tien magazijnmedewerkers. Ze heeft vandaag een druk schema dat net haalbaar is. Maar dan komt er een medewerker die meer tijd vraagt dan ze ingepland heeft. Daardoor loopt haar planning gigantisch uit. Dit heeft invloed op haar andere werkzaamheden, wat heel wat gemopper tot gevolg heeft. De directeur van de groothandel vraagt hoe het komt dat Marit zo uitgelopen is. Hij geeft aan dat Marit voortaan aan de bel moet trekken als haar planning uit de hand dreigt te lopen. Misschien kan ze dan taken delegeren aan een medewerker die op dat moment wat meer ruimte heeft naast zijn werkzaamheden.

16.1.1 Beïnvloeden en beoordelen

Controle is een middel om de werkzaamheden van een medewerker te beïnvloeden. Door te **controleren** merk je of de taken duidelijk voor hem zijn. Als je merkt dat het voor de medewerker onduidelijk is wat zijn taken en verantwoordelijkheden zijn, moet je uitzoeken hoe dat komt.

Stel jezelf eens deze vragen:

- Is de functieomschrijving mogelijk onduidelijk?
- Is de inwerkperiode te kort geweest?
- Heeft de medewerker anderszins behoefte aan begeleiding?
- Zijn er andere oorzaken waardoor de medewerker niet naar behoren functioneert? Bijvoorbeeld een gebrek aan assertiviteit?

In elk geval moet je ingrijpen. Je kunt bijvoorbeeld de functie beter omschrijven. Of misschien is een introductiecursus nodig, om nieuwe medewerkers beter in te werken. Door te controleren kom je erachter wat de medewerker wel en wat hij nog niet beheerst. Het biedt je de mogelijkheid om de medewerker duidelijker aanwijzingen te geven en te corrigeren. Zo weet de medewerker beter wat er van hem wordt verwacht. Ook kun je besluiten om de medewerker intensiever te begeleiden of een training of opleiding aan te bieden, met aandacht voor de punten die hij nog niet voldoende beheerst.

Controleren is ook een hulpmiddel bij het beoordelen van de werknemers. Als je het werk van een medewerker goed controleert, kun je tijdens een beoordelingsgesprek een gefundeerd oordeel over hem geven. Controle kan ook een beloningsmiddel zijn. Als door regelmatige controle blijkt dat een medewerker zijn taken goed en gemotiveerd uitvoert, kun je hem hiervoor belonen.

16.2 Wijze van controleren

Je kunt op verschillende manieren controleren. Bijvoorbeeld:

- controle op uitvoering
- controle op eindresultaat
- steekproefcontrole.

Controle op uitvoering

Bij een controle op de uitvoering houd je direct toezicht op de uitvoering van het werk van een medewerker.

Een eigenaar van een groothandel controleert of een pas aangenomen magazijnmedewerker het laden en lossen van pallets goed beheerst en of hij bekend is met de opslag van gevaarlijke stoffen.

Controle op eindresultaat

Controle op het eindresultaat betekent dat je achteraf de geleverde prestatie controleert. Je kijkt naar de afspraken, de planning en de doelen.

Een eigenaar van een logistiek centrum geeft een van zijn medewerkers opdracht om de ruimte met rolcontainers opnieuw in te delen. Ook moet hij de nieuwe prijskaarten (met prijswijzingen) op de rand van de rolcontainer bevestigen. De klus moet aan het eind van de dag klaar zijn, want de rolcontainers worden de volgende dag geleverd. Aan het einde van de dag controleert de leidinggevende of de medewerker de klus heeft geklaard.

Steekproefcontrole

Bij een steekproefcontrole neem je tijdens of na de uitvoering van de taak een steekproef om een idee te krijgen of alles naar wens is verlopen.

Een distributeur van reclamefolders belt een aantal mensen om te controleren of de folders bezorgd zijn.

16.3 Controleren en begeleiden

Uit een controle kan blijken dat een medewerker begeleiding nodig heeft. Dit kan bij een volgende controle leiden tot betere resultaten. Door het bieden van een goede begeleiding geef je de medewerker zelfvertrouwen. Bovendien laat je aan de hand van de juiste begeleiding zien dat je echt klaarstaat voor de medewerker. De medewerker wordt hierdoor positief beïnvloed. **Begeleiden** is het geheel van activiteiten dat je uitvoert om de medewerker te helpen bij het uitvoeren van zijn werkzaamheden.

Begeleiden kan nodig zijn bij:

- uitvoering van de feitelijke taken
- samenwerking met collega's
- organisatie van de werkzaamheden en afstemming van taken.

Begeleiding kan individueel of in een team. Afhankelijk van het type werk en het type organisatie past een stijl van begeleiden. In een meer sturende organisatie waarbij taken van bovenaf worden opgelegd, is er in de begeleiding minder ruimte voor het leren van de individuele medewerker.

Aandachtspunten bij begeleiding:

- Zorg dat je luistert naar je medewerkers, zodat je de behoefte aan begeleiding kan inventariseren.
- Ga na wat er speelt in een team. Nodig de medewerker uit om in zijn eigen woorden te vertellen wat de situatie is waar hij tegen aan loopt.
- Stel vragen aan de medewerker. Hoe denkt hij het probleem op te lossen en wat heeft hij daar al aan gedaan?
- Maak heldere en duidelijke afspraken voor wat de begeleiding betreft. Aangezien iedere medewerker anders is, heeft iedere medewerker behoefte aan een andere manier van begeleiden.

16.4 Procesbeheersing

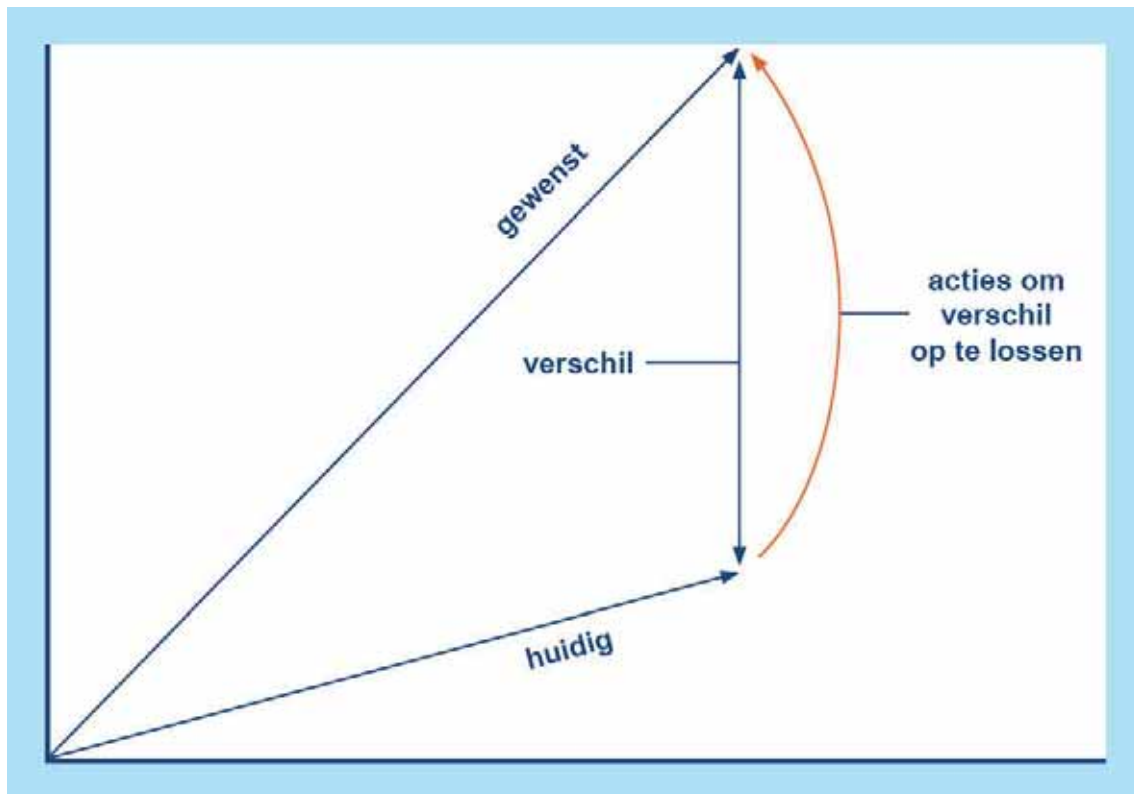
Controleren heeft niet enkel als doel medewerkers op individuele fouten wijzen. De taak van de leidinggevende is ook om na te gaan of het proces binnen de organisatie goed verloopt. En je beoordeelt zo of het resultaat van de activiteiten nog steeds correspondeert met de geplande doelen. Jij bent als leidinggevende eindverantwoordelijk voor het realiseren van een aantal doelen. Om die doelen te bereiken, moeten de nodige werkzaamheden worden verricht. Jij moet deze werkzaamheden inplannen en de medewerkers moeten ze vervolgens uitvoeren. Het is jouw taak om ervoor te zorgen dat je de verschillende werkzaamheden op elkaar afstemt en controleert of het proces goed verloopt. Daarnaast controleer je de werkzaamheden voortdurend en als dat nodig is, stuur je bij. Het plannen, afstemmen, uitvoeren, controleren en bijsturen van alle werkzaamheden noem je **procesbeheersing**.

Een leidinggevende beoordeelt of er eventueel zwakke plekken zijn in het proces. Hij kan bijvoorbeeld constateren dat er veel ruzie is binnen een bepaalde afdeling, of dat er veel te veel medewerkers betrokken worden bij het oplossen van een probleem. Het is dus van belang dat je als leidinggevende op zoek gaat naar een oorzaak van een probleem in de werkprocessen.

De leidinggevende dient dus te kijken naar de totale **output**. Op het moment dat hij dat helder heeft, kan hij goed beoordelen waar het probleem ligt en passende begeleiding bieden om werkzaamheden op een andere manier uit te voeren.

Welke manier hij ook gebruikt, hij moet zich daarbij altijd de volgende vragen stellen:

- Wat is de huidige situatie?
- Wat is de gewenste situatie?
- Bestaat er een verschil tussen de huidige en de gewenste situatie?



procesbeheersing

16.4.1 Factoren die een rol spelen bij procesbeheersing

Afhankelijk van het type organisatie spelen verschillende factoren een rol in het beheersen van een proces. Als je bijvoorbeeld in een winkel werkt waar je leidinggeeft aan kassamedewerkers, heb je te maken met het inplannen van onregelmatige diensten. Je moet bijsturen als een medewerker uitvalt door ziekte. Tellen van kassa's aan het einde van de dag is een proces waarbij nauwkeurigheid een grote rol speelt. Dit moet je grondig controleren.

Een voorbeeld van een standaardproces is de vervaardiging van paperclips. De nadruk van de beheersing ligt op het controleren van de kwaliteit van de gebruikte materialen en de machine-instellingen. Er worden geen afwijkende paperclips geaccepteerd. Er wordt slechts één soort paperclip geproduceerd. Tijdens de productie wordt zo weinig mogelijk tijdelijk bijgestuurd, omdat dat tot verstoringen kan leiden. Er is sprake van een routinematig proces.

16.5 Cirkels van invloed



Als leidinggevende heb je niet overal invloed op. Je kunt immers niet overal continu boven op zitten. Stephen Covey onderscheidt drie **cirkels van invloed** in al ons handelen.

De binnenring is de cirkel van controle: dit zijn dingen die je voor honderd procent onder controle hebt. Een voorbeeld is je eigen mailbox. Hiervoor ben jij helemaal verantwoordelijk. De middelste ring is de cirkel van invloed of bewustzijn: dit zijn dingen waar je alleen invloed op hebt, maar geen totale controle. Een voorbeeld is het delegeren van taken. De buitenrand is de cirkel van betrokkenheid. Je hebt ermee te maken, maar je hebt geen of nauwelijks controle en geen invloed.

Bijvoorbeeld gebeurtenissen en maatschappelijke trends. Een voorbeeld hiervan is een afnemende vraag naar de producten als gevolg van economische crisis. Dit zijn dingen waarover je geen enkele controle hebt, maar waarmee je wel te maken hebt en waarvan je de lasten en de lusten ondervindt. Het is belangrijk om je te focussen op datgene wat tot jouw cirkel van controle en invloed behoort.

Dit zijn zaken waar je invloed op uit kunt oefenen en die je dus kunt veranderen. De uitdaging is om je cirkel van invloed te vergroten, dan boek je resultaat in je functie.

Verwerkingsopdrachten

1. Als leidinggevende controleert Sander zijn medewerkers. Sander is slechts één dag per week op het kantoor aanwezig. De overige dagen van de week is hij betrokken bij projecten en heeft hij afspraken met klanten. Eén keer in de week neemt hij een uur de tijd om de facturatie van zijn collega Bert te controleren. Tussendoor is Sander bereikbaar voor vragen. Tijdens het wekelijkse controlemoment maakt hij tijd vrij om van Bert te horen hoe het gaat en of er bijzonderheden zijn. Bert heeft na hun controlemoment nieuwe energie om er tegen aan te gaan.
Wat laat Sander met deze controle zien? Motiveer je antwoord.

2. Stijn is manager van de afdeling Verkoop van een installatiebedrijf. Wat behoort tot zijn cirkel van invloed?

- A verhogen van de omzet met 5% komend jaar
- B streven naar lagere inkoop, zodat er meer winst gemaakt kan worden
- C verbeteren van de communicatie tussen de afdeling Inkoop en de administratie

3. Fleur geeft leiding aan drie medewerkers. Ze controleert hen regelmatig. De medewerkers Teun en Fiene vinden de controle wel prettig. Ze hebben dan ruimte om aanvullende vragen te stellen en laatst bleek tijdens een controle dat Fiene bepaalde werkzaamheden zo snel en secuur uitvoert, dat de leidinggevende haar heeft gevraagd of zij extra taken op zich wil nemen. Fiene ervaart dit als heel positief.
Welke functie heeft controleren in het geval van Fiene? Motiveer je antwoord.

4. Zodra Ewoud zijn medewerkers controleert, ontstaat er een gespannen sfeer. Ewoud controleert secuur. Hij geeft geen enkele uitleg en heeft geen tijd voor het stellen - of beantwoorden - van vragen van zijn medewerkers. Eva en Jos die als sinds drie jaar onder zijn leiding werken, worden er zenuwachtig van.

- a. Ewoud is secuur in zijn controles. Maar de medewerkers zijn niet tevreden. Leg uit wat er mogelijk ontbreekt in de aanpak van Ewoud.

- b. Welke twee aspecten van begeleiden kan Ewoud toepassen om Eva en Jos weer gemotiveerd en minder zenuwachtig te krijgen?

5. Johan is leidinggevende op de afdeling Vers in een warenhuis. Een belangrijke doelstelling is het trekken van meer klanten. Hij maakt voor deze laatste doelstelling een plan. Het idee is om dinsdag, als iedereen aanwezig is, twee van de drie medewerkers van de afdeling Vers te laten flyer in de binnenstad. Bij elk broodje ham of kaas, krijgt de klant, bij inlevering van een flyer, een kop koffie gratis. Twee medewerkers gaan de stad in en één medewerker blijft op de afdeling. Johan bespreekt het plan met zijn medewerkers. Tijdens de bespreking blijkt dat niet alles verloopt zoals hij het in zijn hoofd heeft. Zo moet Esther eerder naar huis vanwege een doktersbezoek. Debby vraagt zich af waar dit plan in hemelsnaam goed voor is. In het ochtendoverleg gaat Johan na hoe de actie verliep en wat het heeft opgeleverd. Hij vraagt hierbij hoeveel klanten er met een flyer zijn binnengekomen.

a. Welke stappen uit een procesbeschrijving komen hier naar voren?

b. Beschrijf de stappen uit de procesbeschrijving en geef bij elke stap een korte uitleg.

Controle vragen

1. Wat is controleren?

2. Waarom is controleren noodzakelijk?

3. Wat verstaan we onder output?

4. Welke voordelen heeft regelmatige controle voor de medewerkers?

5. Welke manieren van controle zijn er en wat houdt het in?

6. Wat is procesbeheersing?

7. Wat is begeleiden?

8. Wat wordt bedoeld met de cirkels van invloed van Stephen Covey?
