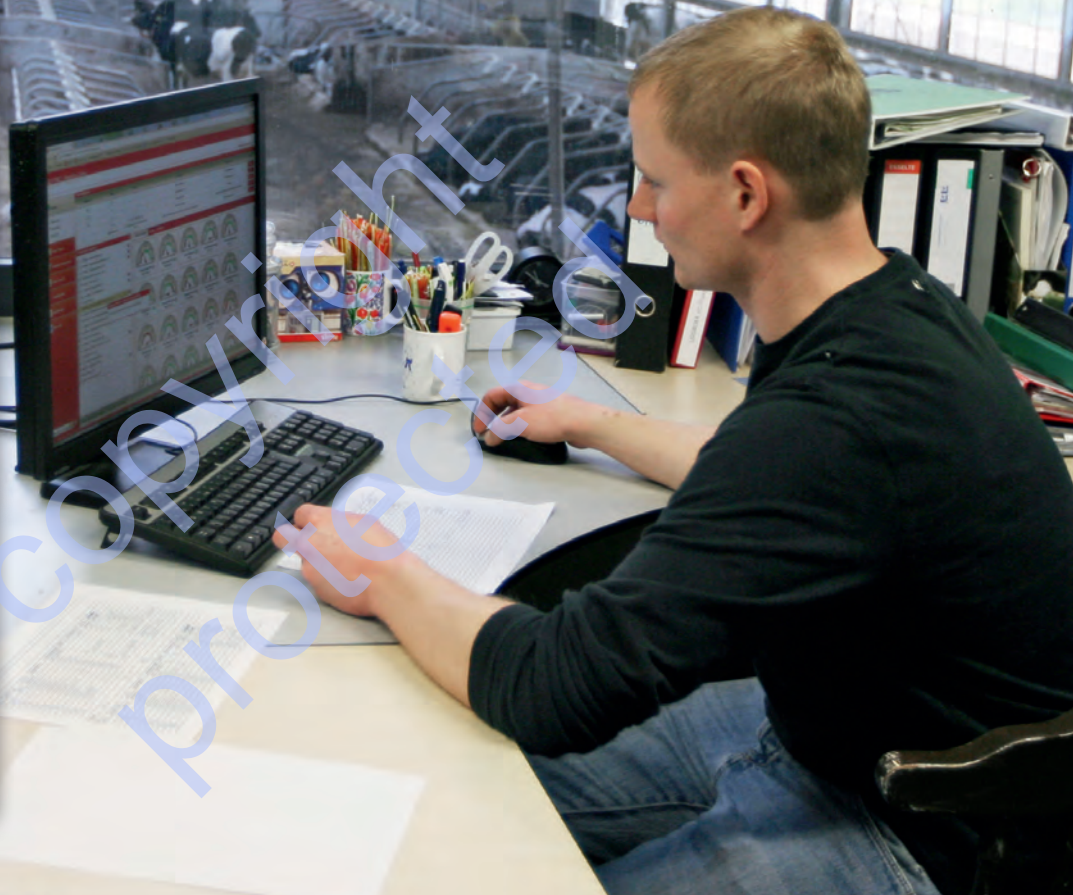


Koe
SIGNALEN®



Praktijkgids voor een winstgevend melkveebedrijf

Economie & melken

Niels Achten
Jan Hulsen

Economie & melken

Auteurs

Niels Achten
Jan Hulsen

Eindredactie

Ton van Schie
Christel Lubbers

Tekstcorrectie

Nicolette Scholten, Regelwerk

Fotografie

Niels Achten, Marina Achten, de Beeldkuil, Broer Hulsen,
Jan Hulsen, Anke Paesen, Ansje Paesen en Gert Truijien

Illustraties

Trudy Michels, Studio Michels
Herman Roozen

Vormgeving

Dick Rietveld en Erik de Bruin, Varwig Design
Jolanda Hiddink, Studio Hiddink

Met medewerking van

François Achten, Johan Achten, Dries Aerden,
Ines De Baets, Karin De Graef, Marita van Berlo,
Andries-Jan de Boer, Kirsten Broeckhoven, Els Corstjens,
Co Daatselaar, Steven Eyckens, Jos Gielen,
Ludwig Lauwers, Stef Mertens, Anke Paesen,
Jakob Pustjens, Gerrit Schilstra, Liesbeth Wachters,
Diane Zoer en Jelle Zijlstra.

Met dank aan

Fam. Achten - De Graef, Jan Willem Borgers,
Neil Chesterton, Geert Clarebout, Frans Graumans,
Broer Hulsen, Paul Hulsen, Roel Koolen,
fam. Kuppens - Rutten, Mathijs Maes, Niek Mangelaars,
fam. Paesen - Geutjens, Bart Schildermans,
fam. Schildermans - Smeets, Kees Simons,
Ronald en Ria Raats - Potters, fam. Reintjes, John Ruijgrok
en fam. Vangeloven - Corstjens.

Economie & melken maakt deel uit van de succesvolle *Koesignalen*® reeks.
Koesignalen® en *Cow Signals*® zijn gedeponeerde merken van Vetvice®.

© Jan Hulsen, 2015

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar worden gemaakt door middel van druk, fotokopie of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgevers.

Auteurs en uitgevers hebben de inhoud van deze uitgave met grote zorgvuldigheid en naar beste weten samengesteld. Auteurs en uitgevers aanvaarden evenwel geen aansprakelijkheid door schade, van welke aard dan ook, die het gevolg is van handelingen en/of beslissingen die gebaseerd zijn op bedoelde informatie.

De uitgever heeft geprobeerd de rechthebbenden van het beeldmateriaal te achterhalen. Wanneer een bron onvermeld is gebleven, kunnen rechthebbenden contact opnemen met de uitgever.

ISBN: 978-90-8740-211-2

NUR: 940

Voor boeken, digitale content en maatwerk

ROOdBONT

| AGRICULTURAL PUBLISHERS

Roodbont Publishers B.V.
Postbus 4103
7200 BC Zutphen
Nederland
T +31 (0)575 54 56 88
E info@roodbont.nl
I www.roodbont.nl

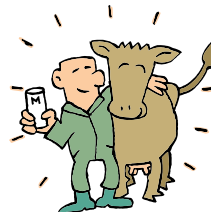
Voor bedrijfsadvies en stallenbouwadvis



Vetvice® Group
Moerstraatsebaan 115
4614 PC Bergen op Zoom
Nederland
T +31 (0)165 30 43 05
E info@vetvice.nl
I www.vetvice.nl

Vetvice levert praktische en betrouwbare kennis uit wetenschap en praktijk over rundveehouderij, aan melkveehouders, hun adviseurs en toeleveranciers. Daarbij streven we naar een maximaal welzijn en een maximale gezondheid van dier en mens, bij een economisch rendabele productie van topkwaliteit voedingsmiddelen.

**Happy cows,
happy farmers**



Voor training, workshops en presentaties

COW SIGNALS®
learn & earn

CowSignals® Training Company
Hoekgraaf 17A
6617 AX Bergharen
Nederland
+31 (0)6 54 26 73 53
E info@cowsignals.com
I www.cowsignals.com



LIBA
Dorpsstraat 21
3950 Bocholt
België
T +32 (0)89 46 46 06
E info@liba.be
I www.liba.be

Liba ondersteunt melkveebedrijven bij hun economisch management. Hierbij wordt gebruik gemaakt van onze praktijkkennis onderbouwd met wetenschap. Liba maakt bedrijfseconomische boekhoudingen en financiële planningen bij investeringen en ondersteunt melkveeouders in hun dagelijkse management.

Inleiding: Economie en melken: de basis	4	4. Tactisch management, wat is dat?	44
Gereedschap om te beslissen	5	Plannen, plannen en nog eens plannen	46
Van productiefactoren tot winst	6	Voorbeeld: voerplanning	47
De kunst van het beslissen	8	Kasplanning en beheer van de financiële buffer	48
Strategisch, tactisch en operationeel	10	De kasplanning	49
De managementcyclus	12	Structuur zodat je tactisch managet	50
De managementcyclus: strategisch	13	Drempels om tactisch te managen	52
De managementcyclus: tactisch	14		
De managementcyclus: operationeel	15		
 		5. Operationeel management: het dagelijkse werk	54
1. Wat haal ik uit mijn jaarstukken?	16	Hoog voersaldo geeft hoog jaarsaldo	55
De jaarstukken	16	Hoge voerefficiëntie	56
De resultaatrekening	18	Veel ruwvoer per hectare	57
Voersaldo en saldo	19	Goed voer en goed voeren	58
De balans, wat vertelt ze?	20	Minimaliseer opslagverliezen, broei en schimmel	59
De balans, ratio's regeren	21	Koeien snel drachtig maken	60
Kerncijfers jaarstukken	22	Gezonde koeien	62
 		6. Verzekeren van winst	64
2. Wat kan ik en wat wil ik?	24	Risico	64
Sterkte-zwakteanalyse	25	Risico en risicomangement	66
De economische fundering: productiefactoren	26	Melkquotum versus geen melkquotum	68
De ondergrens: kritieke opbrengstprijis	27	Grondloze groei: is het mogelijk?	70
Fases in het bedrijf	28	Neventakken	72
Fases in je leven	29		
Persoonlijkheidstypering: wie ben ik?	30		
Effectief omgaan met je eigenschappen	31		
Omgevingsanalyse	32		
Canvas	33		
 		Trefwoordenlijst	74
3. Strategische keuzes, hoe maak je die?	34		
Haalbaar en betaalbaar	35		
Dromen - DENKEN - durven - doen	36		
Inhoud bedrijfsplan	37		
KOP en BOP bepalen de grenzen	38		
Bereken KOP, BOP en buffer	39		
Kritische punten en valkuilen investeringen	40		
Reserveringscapaciteit en productieniveau	41		
Voorbeeld: een nieuwe stal	42		

Sla de flappen van de cover open voor de begrippenlijst.

Economie en melken: de basis

Een melkveehouder zet in essentie op zijn melkveebedrijf voer om in melk en vlees. De melkveehouder zal hiervoor de productiefactoren land, kapitaal, arbeid en management benutten. Gedurende het gebruik van deze productiefactoren zal hij keuzes moeten maken. Sommige keuzes met een invloed van jaren, andere met een invloed van maanden of dagen. De economie van een melkveebedrijf beschrijft hoeveel geld je verdient bij de keuzes die jij gemaakt hebt.



De economie van melken

Een melkveebedrijf economisch duurzaam leiden betekent dat je moet streven naar maximale winst, terwijl je voldoende investeert in het voortbestaan van je bedrijf zonder dat je productiefactoren uitput of misbruikt. Een melkveehouder kan dit realiseren door de juiste keuzes te maken op korte, middellange en lange termijn.

Winst maken

De inkomsten vanuit de verkochte producten en de waardevermindering van vee en voorraden leveren de totale opbrengsten. De inkomsten bestaan bij een melkveebedrijf uit de verkoop van melk en van vee (mest-, fok- en slachtvee) maar ook uit mogelijke subsidies. Het verschil tussen de totale opbrengsten en de totale kosten is hetgeen er verdiend wordt, zogenaamd de winst.

Je kunt de winst op drie manieren vergroten:

1. opbrengsten verhogen: meer produceren en verkopen, of een hogere prijs krijgen
2. minder kosten maken
3. kosten efficiënter omzetten in opbrengsten

Kritieke opbrengstprijs

De kritieke opbrengstprijs is de melkprijs die jij op jouw bedrijf nodig hebt om alle rekeningen te betalen, exclusief vervangingsinvestering. Dit is een belangrijk meet- en richtgetal. Het geeft weer of je bij een lage melkprijs je rekeningen kunt betalen.

Eén van de doelen van een melkveebedrijf is economisch duurzaam melk produceren binnen de grenzen van je productiefactoren. Je moet hiervoor keuzes maken. Met je economische cijfers evalueer je je keuzes en doelen.



In een sterk schommelende markt kunnen prijzen onder de kritieke opbrengstprijs van veel melkveebedrijven dalen. Melkveebedrijven met de laagste kritieke opbrengstprijs kunnen dergelijke crisissituaties makkelijker overleven.



Vraagstuk Hoe houd jij jezelf scherp?

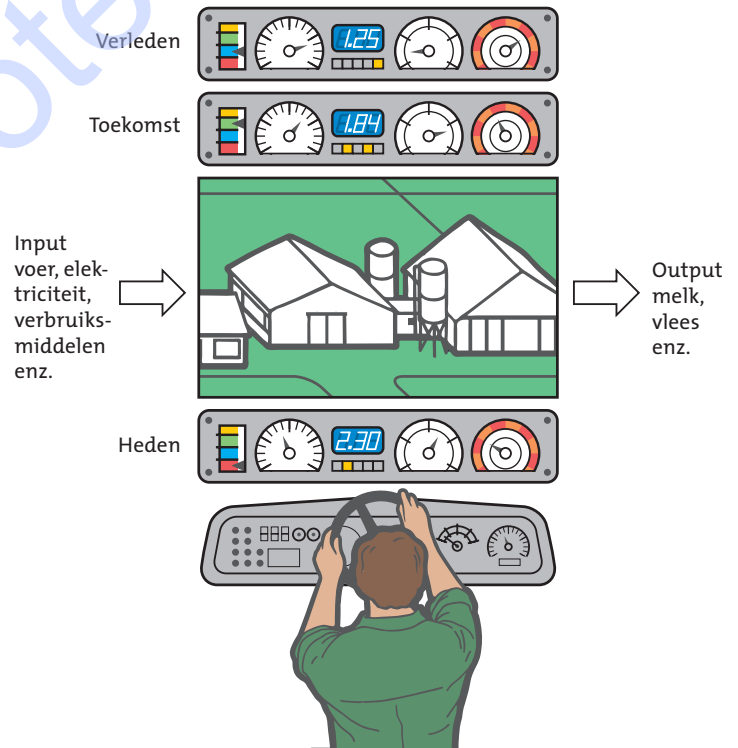


Vergelijken met andere bedrijven (benchmarking) en vergelijken met jezelf zijn goede methodes om jezelf scherp te houden. Want je wilt tot de betere bedrijven behoren en je bedrijf steeds verbeteren. Aan de ontwikkeling van je cijfers ten opzichte van de benchmark kun je je eigen positie en evolutie evalueren.

Sturen naar winst

Om te sturen moet je weten wat er precies op je bedrijf gebeurt. Je moet meten, evalueren om te kunnen bijsturen. Je cijfers uit het verleden geven je feedback. Hiermee probeer je je in het heden en in de toekomst te verbeteren. Dit is feedforward. De belangrijke, kritieke procesindicatoren (kpi's) houd je continu in de gaten. Dit zijn: melkproductie per koe, voeropname, voerkosten, sterfte, afkalfleeftijd jongvee... Je probeert ze op of boven de doelwaarde te houden. Alles wat je doet moet erop gericht zijn om ook morgen, volgende week en volgend jaar succesvol te zijn.

Soorten productie-informatie



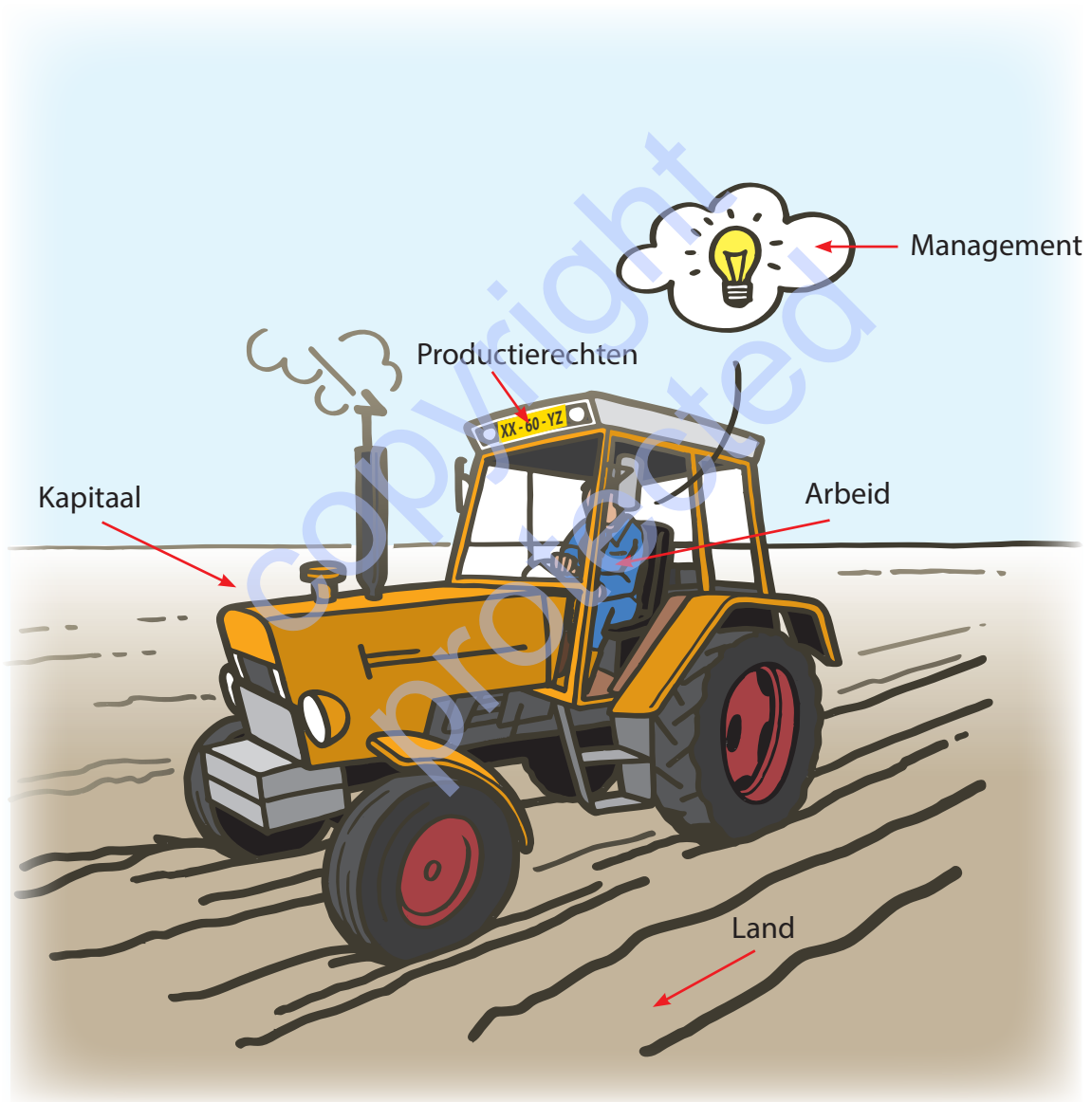
Om te besturen heb je drie soorten informatie beschikbaar: hoe het vandaag gaat (procesindicatoren, kpi's), hoe het gegaan is (feedback) en informatie die iets zegt hoe het in de toekomst zal gaan (feedforward).

Winst ontstaat door de optimale benutting van productiefactoren

Een melkveebedrijf genereert inkomen door de productiefactoren land, kapitaal, arbeid en management te benutten. De vierde productiefactor management bepaalt sterk de hoogte van het inkomen. Daarnaast wordt ook 'productierechten' als aparte productiefactor benoemd.

Om het aantal koeien op je bedrijf te kunnen houden, voeren en verzorgen, heb je een bepaalde hoeveelheid land, kapitaal, arbeid en productierechten nodig. Zodra je van

één te weinig hebt, moet je deze inkopen en stijgen de kosten die je maakt. Je eigen en ingekochte productiefactoren zo efficiënt mogelijk benutten zorgt voor maximale winst. De kwaliteit van je productiefactoren samen met je managementcapaciteiten bepalen of je hogere opbrengst per hectare haalt, een betere benutting van het vermogen hebt, meer winst per gewerkt uur maakt, hogere melk- en veeopbrengsten creëert,...



De benutting van de productiefactoren bepaalt uiteindelijk het economisch rendement. Vandaar dat in de economie wordt gerekend met opbrengst per hectare, per arbeidsuur, per euro eigen vermogen. De rechten en vergunningen heb je nodig om überhaupt gewassen te telen en melk te produceren.

Oefening

Een bedrijf beoordelen

Door het beoordelen van de productiefactoren kun je bedrijven met elkaar vergelijken. Bedrijf A met zoveel land, vermogen en arbeid realiseert inkomen X, terwijl bedrijf B met evenveel land, vermogen en arbeid inkomen Y heeft. Management is moeilijk direct te meten, maar meet je vanuit de resultaten in vergelijking tot andere gelijkwaardige bedrijven.

Vervolgens kun je als ondernemer inschatten hoe je bedrijf presteert en in welke mate het in staat is om op lange termijn voort te bestaan.

Beoordeling van de productiefactoren

Factor	Eenheid	Metten	Verbeteren door
Land 	kg FPCM per ha	goed = >18.000 kg FPCM/ha matig = 15.000 - 18.000 kg FPCM/ha slecht = <15.000 kg FPCM/ha	<ul style="list-style-type: none"> - land kopen of pachten - overeenkomsten voor mestafzet en voeraankoop - jongveeopfok afstoten - hoge (ruwvoer)efficiëntie
Kapitaal 	% eigen vermogen	goed = $\geq 50\%$ matig = $25 < \leq 50\%$ slecht = $\leq 25\%$	<ul style="list-style-type: none"> - aflossen - sparen - investeren met eigen middelen
Arbeid 	kg melk per uur	Arbeid is moeilijk te meten. Sterk afhankelijk van: <ul style="list-style-type: none"> - verkavelingstoestand - automatiseringsgraad - hoeveelheid loonwerk 	<ul style="list-style-type: none"> - inzetten op arbeidsefficiëntie - loonwerk - stalinrichting - automatisering
Management 	positie in bedrijfs-economische benchmark	goed = top 25% in benchmark matig = rondom de gemiddelde benchmark slecht = bij laagste 25% in benchmark	<ul style="list-style-type: none"> - scholing/lezen - planmatig werken met evaluaties - adviseurs - geschikte medewerker(s) inhuren
Productierechten 	vergunningen productierechten	goed = voldoende productierechten en kans om bij te kopen matig = voldoende productierechten maar nieuwe zijn moeilijk bij te kopen slecht = niet voldoende productierechten en moeilijk bij te kopen	<ul style="list-style-type: none"> - aanvragen of kopen - verlenging van de vergunning

Maximaal 2 productiefactoren mogen slecht zijn, mits daar ten minste 2 productiefactoren met goed tegenover staan.

Beslis niet te snel

Elke beslissing moet weloverwogen zijn. Hierdoor verklein je de kans op een foute keuze. Dit houdt in dat je altijd meerdere opties vergelijkt en daarbij de opbrengsten en voordelen afweegt, tegen de kosten en consequenties. Bij relatief kleine beslissingen kun je je veroorloven om een verkeerde keuze te maken. Bij beslissingen die voor lange tijd veel impact hebben op het bedrijf, moet je tijd investeren om de juiste keuze te maken. Voorbeelden zijn land kopen of investeren in een nieuwe stal. Werk bij dergelijke keuzes met een duidelijke tijdsplanning en werklijst.

Gevoel telt mee

Gevoel is belangrijk. Benoem het als iets wel of niet goed voelt. Probeer uit te drukken waarom dit zo aanvoelt. In het beslissingsproces kun je dit vaak in geld uitdrukken. Een slecht gevoel is in een beslissingsproces een reden om meer tijd te nemen. Hierdoor kun je jouw keuze goed overwegen.

Een beslissingsproces bestaat uit 4 stappen

1. Beschrijf het **doel** dat je wilt bereiken en hoe dit past in de ondernemingsdoelen (strategie)? Het antwoord bestaat uit een – soms heel korte – lijst van eisen.
2. Benoem alle **mogelijkheden**, opties, scenario's en alternatieven. Evalueer minstens drie mogelijkheden.
3. Evalueer en **vergelijk** de mogelijkheden. Gebruik een plusminlijst. Maak daarbij zo veel mogelijk gebruik van harde, betrouwbare feiten. Zoals de boekhouding, economische analyses, kengetallen, branchecijfers en reële marktprijzen. Uit deze evaluatie volgen ook de randvoorwaarden en de prijs die je minimaal moet ontvangen of maximaal kunt betalen.
4. Kom tot een **goede keuze** waarin jij, je gezin, je medewerkers,... je kunnen vinden. Onderdeel hiervan is het onderhandelingsproces. Een goede koop omvat ook sluitende afspraken over levering, garanties, verantwoordelijkheden en service. Door de goede voorbereiding weet je precies de kwaliteitseisen, prijsgrenzen en randvoorwaarden.



Slechte verkoopargumenten

Verkopers willen tevreden klanten hebben, maar moeten daarvoor allereerst hun producten verkopen. Er zijn situaties die ertoe kunnen leiden dat jij overhaast beslist. Met een groter risico dat je niet de beste afweging maakt.

1. Tijdsdruk

Jij als koper moet voor een bepaald moment beslissen, anders is het product weg of het aanbod niet meer geldig.

2. Groepsdruk

'Dit product heb ik deze week al heel vaak verkocht.'
'Iedereen koopt het.'
'Ons bestverkopende product.'
'Die en die hebben het ook gekocht.'

3. Iets erbij krijgen

'Als je dit nu koopt, krijg je dat er gratis of goedkoop bij.'
'Als je het andere niet nodig hebt of anders niet gekocht had, is het je dus niets waard.'

4. Het product

Het product is het 'nieuwste van het nieuwste'.
'Als vooruitstrevende boer moet je dit hebben.'

Plusminlijst

Zeker voor grote beslissingen maak je de vergelijking in een lijst, op een stuk papier of in een computer. Meestal gaat het om pluspunten in het productieproces, zoals hogere opbrengsten, lagere kosten, minder of gemakkelijker werken en minder risico's.

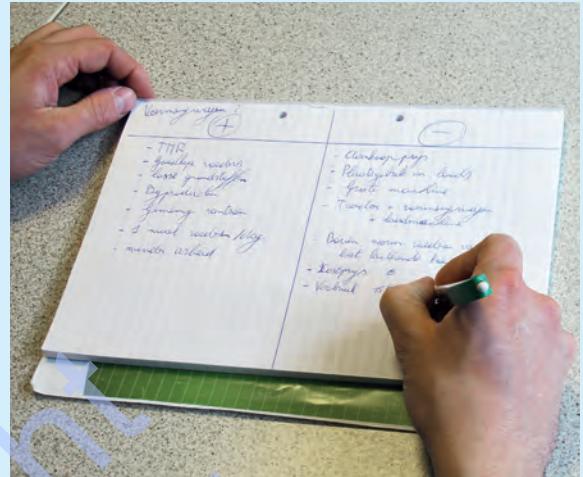
Andere pluspunten kunnen zitten in randvoorwaarden, zoals: investeringen in milieu, geluidsreductie of verkeersveiligheid rondom het bedrijf.

Eveneens kunnen er pluspunten zitten in de sociale sfeer en levensstijl. Hierbij horen: werkplezier, een goede gezinsituatie, het beplanten en aankleden van het erf, aankleding van gebouwen en ontvangen van bezoekers.

De minpunten bestaan allereerst uit financiële kosten en daarnaast bestaan ze uit bovenstaande punten die negatief uitpakken of bepaalde risico's die groter worden.

Maak een plusminlijst

Links op een plusminlijst schrijf je de voordelen (pluspunten) van de te maken keuze. Rechts plaats je de nadelen (minpunten) zoals kosten en randvoorwaarden.



Het helpt als je een plusminlijst met een andere persoon bespreekt. Stimuleer elkaar om zo specifiek mogelijk te zijn (hoeveel, wanneer), om hoofdzaken en bijzaken helder te hebben, en om gevoel en feiten te scheiden.

Vergelijken loont

1. Vergelijk leveranciers



Door leveranciers te vergelijken kun je uitgaven besparen. Vergelijk wel steeds dezelfde kwaliteit. Bereid je dus voor door voor een specifiek product de prijs te vragen.

2. Studiegroepen



Tijdens studiegroepen worden cijfers op tafel gelegd en vergeleken. Hierin kun je strategische, tactische en operationele beslissingen terugzien in de financiële en technische resultaten. Tegelijk kun je hier open discussiëren over beslissingen die jij wilt nemen.

3. Bespreek met adviseurs en collega's



Vraag raad aan adviseurs of aan eerlijke, betrouwbare collega melkveehouders. Dit kan inzicht geven in strategische, tactische en operationele zaken die bij jouw beslissing om de hoek komen kijken.

Beslissingsniveaus

In het bedrijfsmanagement bestaan ruwweg 3 soorten beslissingen:

1. strategisch
2. tactisch
3. operationeel

In deze volgorde hebben ze een langduriger effect op het bedrijf en een sterkere grip op de onderneming. Een verkeerde strategische beslissing kan tot jarenlang economisch verlies leiden.

De strategische en tactische beslissingen bepalen in grote mate de zaken en omstandigheden waarmee je operationeel (dagelijks) werkt. Tijdens het dagelijkse melken, voeren en verzorgen ben je bezig met de werkelijke productie.

Ondernemer, manager, werker of melkveehouder? Wie bent u of bent u ze allemaal?

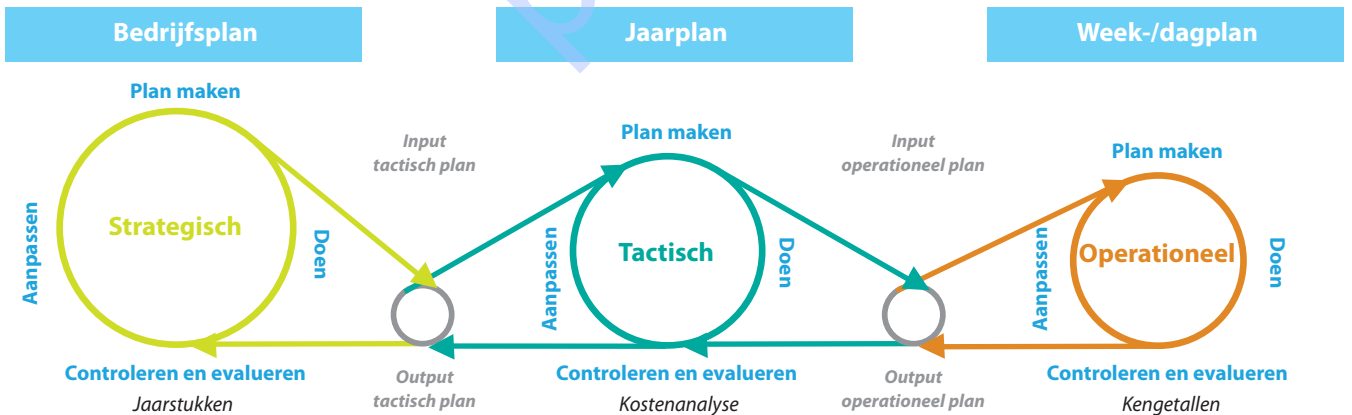


Een melkveehouder vervult verschillende functies binnen zijn bedrijf. Hij zet zelf het strategische kader uit, maakt planningen en doet het dagelijkse werk.

Je strategie is je kompas



De strategie is het kompas voor de ondernemer. Het beschrijft concreet de hoeveelheid en kwaliteit van producten die je wilt produceren, hoe je het bedrijf wilt ontwikkelen en de manier waarop je produceert. Denk bij het laatste aan zaken als: investeren in automatisering, uitbesteden van jongveeopfok, veel of weinig loonwerk, grondloos groeien en dergelijke.



Je evalueert op elk management- of beslissingsniveau. Dit doe je aan de hand van jaarstukken, overleg met het gezin, de dagelijkse kengetallen en controles, het managementprogramma enz. Vaste overlegmomenten inlassen met het gezin, het personeel of de adviseurs kunnen je een ruimere blik geven op je bedrijf.

Strategisch: ondernemer

Met een strategiekeuze leg je de productiestructuur van je bedrijf voor lange tijd vast. Deze keuzes hebben grote invloed op het bedrijf en zijn niet gemakkelijk omkeerbaar. Als melkveehouder maak je slechts enkele keren in je carrière dit soort keuzes. Een juiste strategiekeuze heeft tot gevolg dat je de capaciteit om winst te kunnen maken vergroot, op voorwaarde dat je het tactische en het operationele beslissingsniveau juist managet. De kosten van strategische keuzes behoren tot de vaste kosten.

Voorbeelden: investeer ik in een nieuwe stal? Welk melksysteem? Welk voersysteem? Koop ik land? Hoeveel financiering kunnen en willen we dragen? Welk fokdoel?

Aanpak:

Een strategische keuze moet degelijk onderbouwd zijn. Dit doe je door een bedrijfsplan op te stellen. Een bedrijfsplan bestaat uit een visie, een correcte begroting, een realistische inschatting van technische resultaten en de te halen productiedoelen. Hierdoor krijg je inzicht in je economische en technische sterktes en zwaktes, de risico's en randvoorwaarden.

Tactisch: manager

Tactische beslissingen omvatten de middellange termijn, van enkele weken tot maximaal 2 jaar vooruit. Zij bepalen in hoge mate de variabele kostenstructuur en de productiecapaciteit die je kunt halen binnen de bestaande gebouwen en omgeving.

Voorbeelden: het telen en aankopen van voer. Dit verplicht je om dit voer te verbruiken gedurende een bepaalde periode. Hierdoor ligt je kostprijs van je rantsoen (gedeeltelijk) vast voor deze periode.

Andere voorbeelden zijn: het teeltplan, de werkplanning, de kasplanning, het ligboxstrooisel en kiezen tussen zelf insemineren of uitbesteden.

Aanpak:

Bij een tactische keuze beoordeel je of deze past in de strategie van het bedrijf en of het je geld zal opleveren. Tactische beslissingen zetten veelal de planner en de handelaar in een melkveehouder aan het werk.

Operationeel: werker

Operationele beslissingen omvatten de dagelijkse werkzaamheden op je bedrijf. De essentie bestaat uit goede resultaten realiseren met altijd een kritische blik op kosten en opbrengsten. Een hoog saldo wordt veroorzaakt door de combinatie van hoge opbrengsten en correcte kosten.

Voorbeelden: al het dagelijkse werk, zoals melken, voeren, diercontroles, dierverzorging, gras maaien etc.

Aanpak:

Bij al het werk heb je de keuze om een heel goed, goed of matig resultaat neer te zetten. Het werk kun je effectief en efficiënt uitvoeren. Hierin komt de melkveehouder als koemanager, voermanager, werkmanager en kostenmanager naar voren.

Plannen

Bij een belangrijke stap, keuze of werkwijze maak je altijd eerst een plan om dit vervolgens uit te voeren. Begin niet lukraak of improviserend. Hierna ga je controleren en evalueren om je plan indien nodig bij te stellen. Deze cyclus blijf je doorlopen om je management te blijven verbeteren. Voorbeelden van plannen zijn een bedrijfsplan, een arbeidsplanning, een teeltplan, een protocol of een kasplanning.

Waarom planmatig?

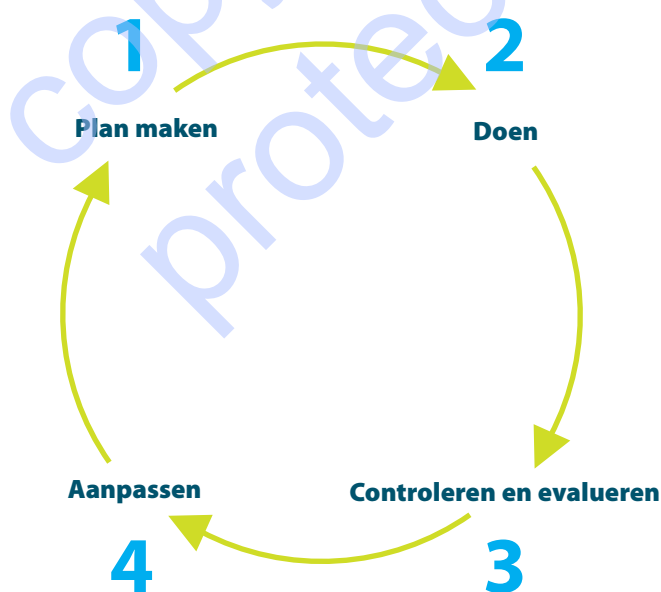
Als je volgens een plan werkt, heb je verschillende voordelen:

1. Je blijft binnen je budget doordat je op voorhand de juiste hulpmiddelen en materialen kunt aanschaffen.
2. Je werk neemt minder tijd in beslag omdat je duidelijk in beeld hebt hoe je het gaat doen.
3. Je ontwikkelt routines en werkt protocolmatig.
4. Je kunt meten of je de gewenste resultaten boekt bij jouw werkwijze.
5. Je kunt iemand het plan of werkwijze gemakkelijk laten beoordelen.
6. Je kunt advies vragen.
7. Je kunt iemand anders snel laten zien hoe hij of zij het werk moet uitvoeren.

Managementcyclus

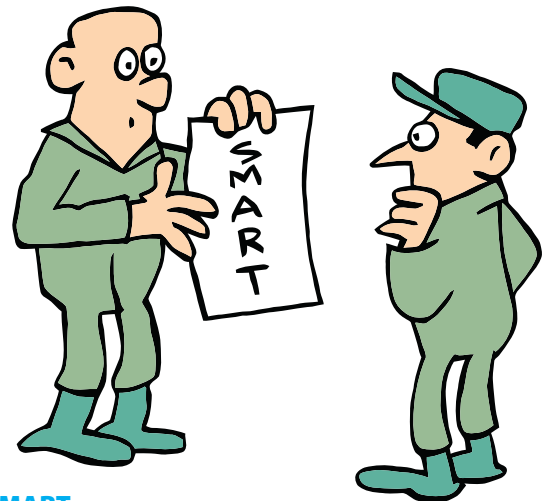
Je maakt een plan voor wat je wilt doen. Dit kan uitgeschreven zijn, bijvoorbeeld een teeltplan. Maar je kunt ook een plan in het hoofd maken. Als je het maar expliciet maakt, dus op zo'n manier dat je het iedereen exact kunt vertellen. In het plan horen doelen, wie verantwoordelijk is voor de taken, de datum waarop je evalueert etc.

Op basis van de evaluatie verbeter je het bestaande plan of maak je een nieuw plan. Soms doe je dit tijdens de evaluatie, soms vraagt dit (veel) meer tijd, oriëntatie, hulp en analyse.



Je werkt volgens het plan, dus je houdt vast aan het plan. Als je merkt dat dit niet lukt, ga je direct evalueren.

Je beoordeelt of je de gewenste resultaten hebt bereikt en of je in het plan nog dingen kunt verbeteren. Heeft deze investering mijn winst verhoogd, arbeidsdruk verlaagd, sociaal leven vergemakkelijkt, ...? Heeft de rantsoenaanpassing tot een economische en/of technische verbetering geleid? Werkt iedereen altijd volgens het plan en zo nee, hoe kan ik dit wel voor elkaar krijgen? Kan het goedkoper, gemakkelijker, sneller, zekerder?



SMART

Iedereen kent wel een beschrijving van een plan waar hij of zij zich niet aan kan houden. Dit voorkom je door het plan aan de volgende kenmerken te laten voldoen:

Specifiek: zo nauwkeurig mogelijk beschreven

Meetbaar: alles uitgedrukt in meetbare eenheden

Acceptabel: jij en je medewerkers zijn het ermee eens

Realistisch: werkelijk haalbaar en mogelijk in jullie situatie

Tijdgebonden: met datums wanneer het plan start, wanneer de doelen bereikt moeten zijn en wanneer je evalueert

Strategisch (bedrijfsplan)

Ik ga investeren in een stal, dus maak ik een bedrijfsplan. Is dit financieel haalbaar/optimaal? Welke doelen moet je halen?



Plan maken

Bouw de stal, volg de productieplanning en bereik je doelen.



Doen



Aanpassen

Indien nodig stel je je doelen bij binnen de mogelijkheden die je hebt.



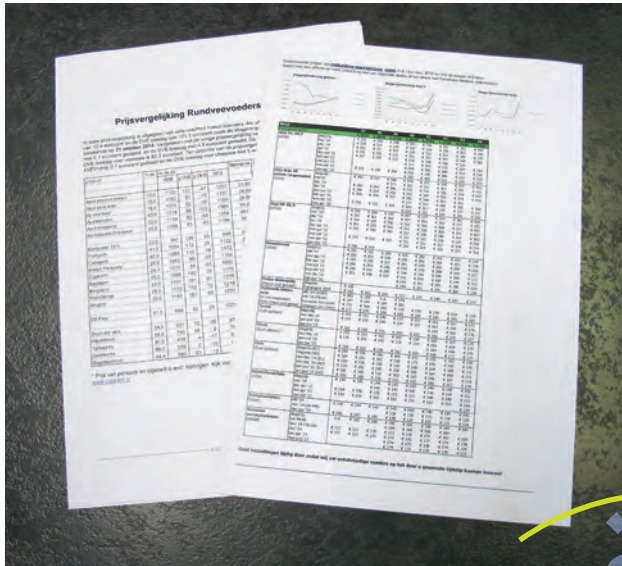
Controleren en evalueren

Bij het bespreken van de jaarstukken evalueer je of je je doelen hebt gehaald.

Tactisch (jaarplan)

Koop ik perspulp? Het past in mijn rantsoen en het is momenteel een goedkoop product. Voor de opslag is een sleufsilo vrij. Ik koop niet alle perspulp tegelijk omdat de prijs dalende is.

Ik koop de perspulp in een aantal partijen en pas het in in het rantsoen.



Plan maken



Doen

Aanpassen



Indien nodig pas je de hoeveelheid perspulp in het rantsoen aan.

Controleren en evalueren



Ik evalueer de kostprijs van mijn rantsoen, de melkproductie en de gezondheid van de koeien.

Operationeel (week-/dagplan)

Welke behandeling geef ik deze koe? Is het een acuut geval of kan ze over enkele dagen samen met de andere bekappt worden?



Plan maken



Doen



Aanpassen



Controleren en evalueren

Indien de koe nog steeds kreupel is, wordt ze nogmaals behandeld.

Melkveehouder evalueert zijn behandeling.

Economie & melken

**'Het eerste, praktische economieboek voor
melkveehouders. Met een laag drogestofgehalte.'**

'If you can't measure it, you can't manage it.' De economie van het melkveebedrijf is belangrijker dan ooit. Een succesvolle melkveehouder beheerst de bedrijfseconomische kengetallen van zijn bedrijf. En kan hierop sturen en beslissen.

Economie & melken helpt je bedrijfseconomische signalen van je bedrijf snel op te pikken, te interpreteren en om te zetten in actie. Je krijgt inzicht en ontwikkelt je tot een nog betere en slimmere ondernemer.

Belangrijk onderdeel van economisch managen is de kunst van het beslissen. *Economie & melken* legt uit volgens welke aanpak je beslissingen neemt: Bouw ik die nieuwe stal? Kan ik grondloos groeien? Hoe haal ik maximale drogestofopbrengst van mijn eigen land? Tegen welke prijs mag ik voer inkopen? Wanneer moet ik een koe verkopen?

Economie & melken laat op praktische wijze zien hoe je het economisch management van je melkveebedrijf kunt optimaliseren. Het leert je de basisprincipes van economisch denken, handelen en werken op een melkveebedrijf. Met leuke vraagstukken en voorbeelden rechtstreeks uit de praktijk.

Economie & melken is een uitgave in de reeks **Koesignalen®**. **Koesignalen®** presenteert op toegankelijke wijze praktische kennis over diergericht rundvee houden.

ISBN: 978-90-6740-211-2



9 789087 402112



www.roodbont.nl



www.vetvice.nl



www.cowsignals.com



www.liba.be