

MANAGEMENT ACCOUNTING

Deel 1: Introductie

Inhoud

- Meten
- Analyseren
- Interpretieren
- Communiceren
- Plannen en controleren

Kenmerken

Doelstellingen

- Voorraadwaardering en resultaatbepaling
- Beslissingen nemen
 - Korte termijn
 - Lange termijn
- Management controle
 - Planning
 - Controle

Uitdagingen

Cost drivers

- Structural cost drivers
 - Schaal, scope, ervaring, technologie, complexiteit
- Executional cost drivers
 - Werknemer participatie, total quality management, capaciteitsgebruik, productconfiguratie, relaties met leveranciers en klanten

4-stage model



Deel 2: Cost accounting

Inleiding (H1-2-3)

Kostenbegrippen en kostprijscomponenten

Extracomptabel resultaat:

DM
+ DA
+ IK van productie
= Productiekost periode
+ BV GIB
- EV GIB
= Productiekost AP
+ BV AP
- EV AP
= Kost verkochte goederen

→ **Resultaat** = omzet – KVG – periodekosten

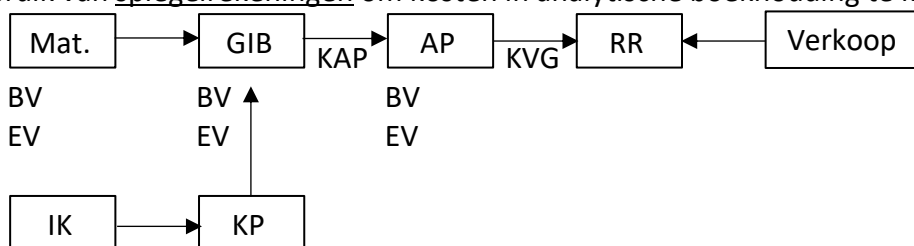
Financiële boekhouding:

Resultatenrekening

Bedrijfskosten	Bedrijfsopbrengsten
- Grondstoffen	- Omzet
- Aankoop GS	- VW GIB (= EV – BV)
- VW GS (= BV – EV)	- VW AP (= EV – BV)
- Lonen	
- Afschrijvingen	
- ...	
Resultaat	

Intracomptabel resultaat:

→ Gebruik van spiegelrekeningen om kosten in analytische boekhouding te krijgen!



Schatten van kosten:

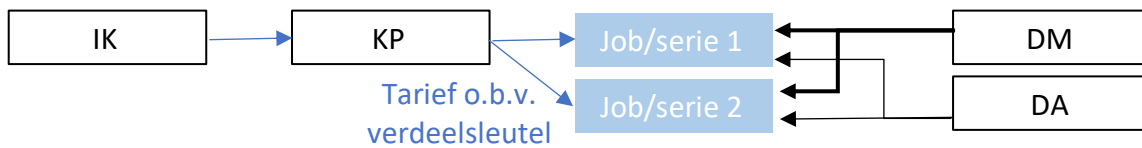
- Account classification
- High-low
- Regressie
- Engineering

Break-even analyse

Totale opbrengst = totale kosten

Kostprijsberekening i.f.v. productieproces (H4-5-6)

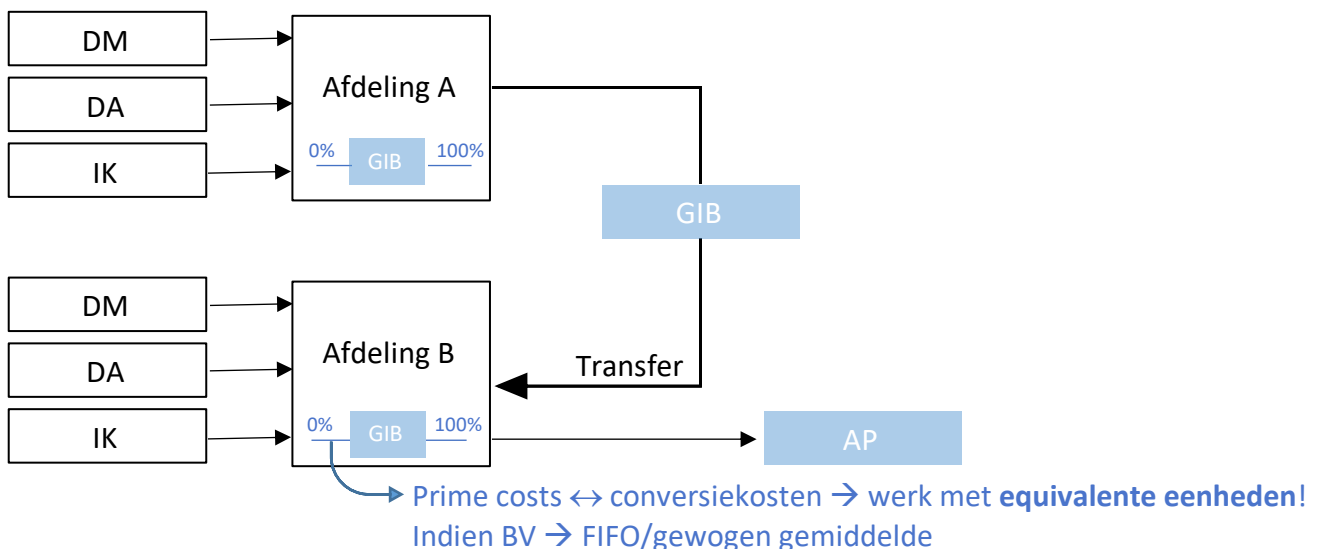
Stukproductie of job order costing



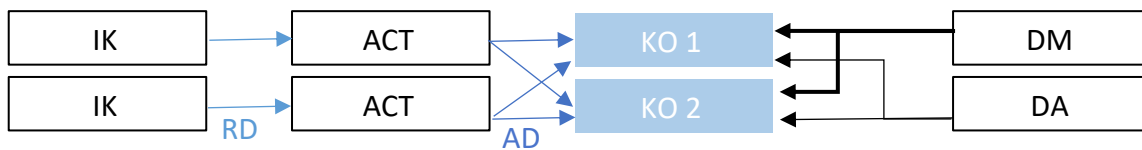
Capaciteit

- **Theoretisch** = max. haalbaar
 - **Praktisch** = theoretisch – vakanties, machinestilstanden etc.
 - Enkel efficiënt gebruik
 - Totale – doorgerekende kost (o.b.v. praktische capaciteit) = overcapaciteit
 - Overcapaciteit niet doorgerekend
 - Aanleiding tot betere capaciteitsbenutting
 - **Normaal** = gemiddelde
 - **Gebudgetteerd**
 - **Actueel** = werkelijkheid
- < Theoretische capaciteit wegens:
- Onvermijdbare factoren
 - Knelpunten
 - Input aankopen in discrete hoeveelheden
 - Machines aangekocht voor toekomstige uitbreiding
 - Bewuste overcapaciteit
 - **Ongebruikte overcapaciteit** = praktische – actuele capaciteit → vermijden!

Massaproductie of process costing



Activity based costing



Verschillende ACT vereisen **verschillende AD**:

- Unit level
 - Batch level
 - Product level
 - Facility level
 - Customer level
 - Transaction drivers
 - Duration drivers
 - Intensity drivers
- Meetskost ↑
Precisie ↑

! Traditioneel: enkel **volume gerelateerde drivers** (= unit level) !

Complexiteit en volume → verkeerde kostprijs onder traditioneel systeem:

- Hoge complexiteit, laag volume → **undercosting**
- Lage complexiteit, hoog volume → **overcosting**

Rate-based ABC: **RD** als percentages

ACT 1	20%	Kost ACT 1 = 20% * totale kost	#AD	Kost/AD
ACT 2	80%	Kost ACT 2 = 80% * totale kost	#AD	Kost/AD
TOT	100%	Totale kost		

Problemen:

- Ongebruikte overcapaciteit afleiden moeilijk
- Update duur en tijdrovend
- Complexiteit leidt tot te veel ACT

→ **Time-driven ABC**:

$$\text{Kost/min} = \frac{\text{totale kost}}{\text{praktische capaciteit}}$$

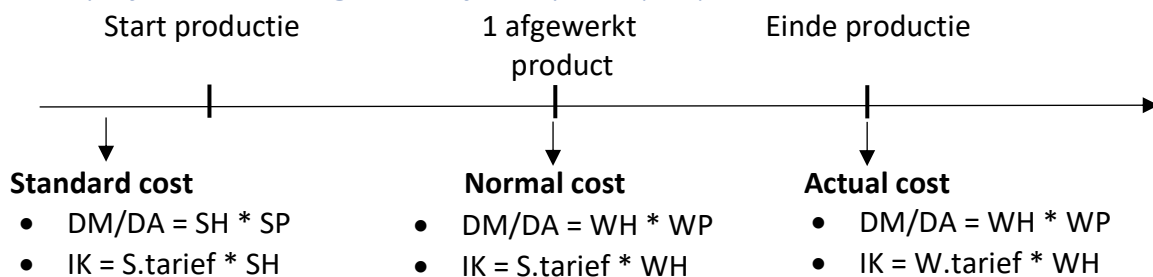
ACT 1	#min	#AD	Totale tijd ACT 1 = #min * #AD	Kost ACT 1 = kost/min * totale tijd	Kost/AD
ACT 2	#min	#AD	Totale tijd ACT 2 = #min * #AD	Kost ACT 2 = kost/min * totale tijd	Kost/AD
TOT			Totale tijd nodig		

→ Totale tijd nodig – praktische capaciteit = ongebruikte overcapaciteit (a)
 → Snelle update mogelijk (b)

Complexiteit toelaten (c) → time equations:

$$\text{Tijd ACT} = x \text{ min} + y \text{ min [in scenario 1]} + z \text{ min [in scenario 2]}$$

Kostprijsberekening i.f.v. tijdsaspect (H7)



Standard cost en normal cost kunnen afwijken van werkelijkheid:

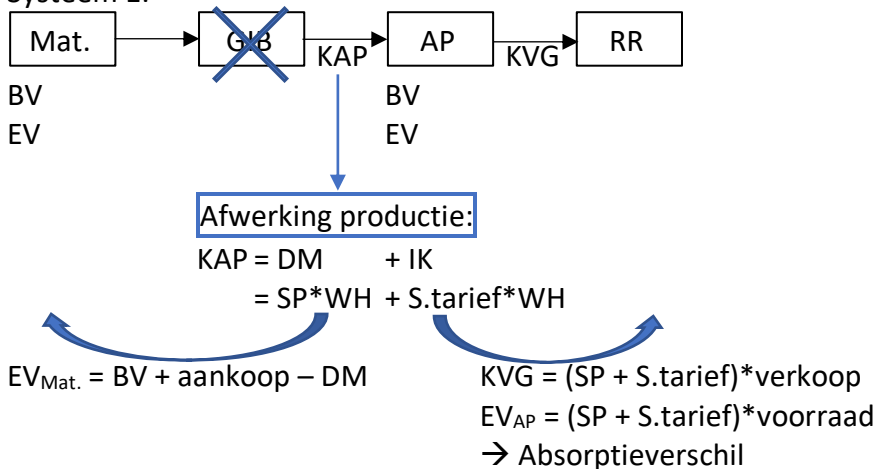
- Werkelijke IK > doorgerekende IK
→ **onderabsorptie** (onderbezetting: minder productie dan gepland) → periodekost!
- Werkelijke IK < doorgerekende IK
→ **overabsorptie** (overbezetting: meer productie dan gepland) → periodeopbrengst!

Standaardkost: doelstellingen

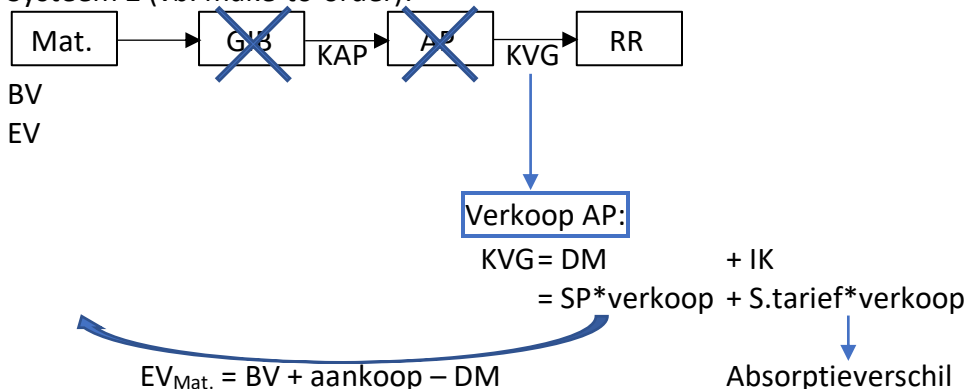
- Beslissingen nemen
- Management controle
 - Budget → controle (variantie-analyse)
 - Motivatie: optimale standaarden ↔ currently attainable standards
- Voorraadwaardering: **backflush costing**

Enkel indien beperkte voorraden

Systeem 1:

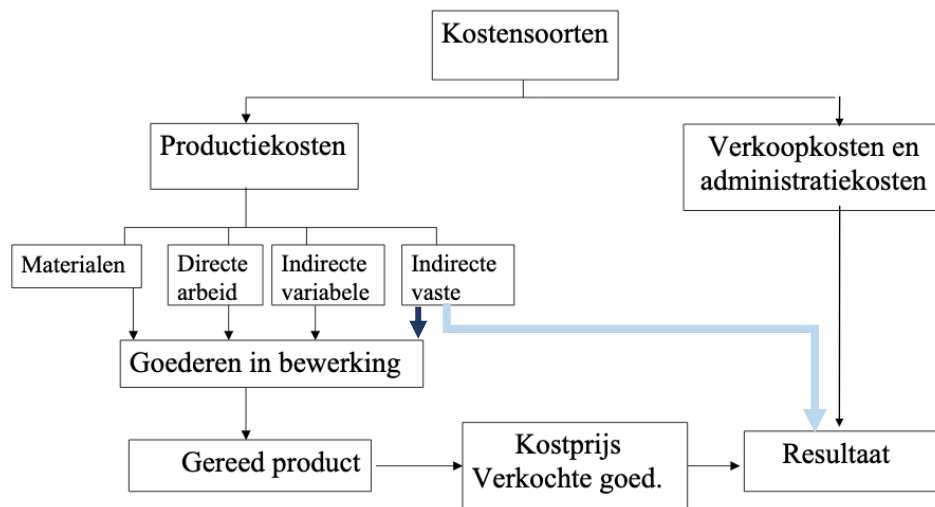


Systeem 2 (vb. make-to-order):



Kostprijsberekening i.f.v. integrale ↔ variabele kost (H9)

full costing ↔ direct costing



Integrale kostprijs – voordelen:

- Geen onderschatting voorraad: incl. vaste kost
- Geen fictieve verliezen: lagere productie → lagere (vaste) kost
- Geen gevaar voor foute prijsbeslissingen die niet alle kosten dekken
- Geschikt voor beslissingen op LT & financiële rapportering

Variabele kostprijs – voordelen:

- Lagere voorraadwaarde (vb. onverkoopbare voorraad)
 - Minder voorraadschommelingen
 - Geschikt voor beslissingen op KT & i.v.m. beleid
- Contributie = relevante kost – relevante opbrengst

- **Throughput costing** (★)

= supervariabele kostprijs

Throughput contributie = prijs - DM

- 1 schaarse factor (★)

$$\text{Gebruik} \frac{\text{contributie}}{\text{eenheid schaarse factor}} = \frac{\text{Prijs} - \text{DM} - \text{DA} - \text{IvarK}}{\text{eenheid schaarse factor}}$$

Verskil in resultaat komt door verschil in Δvoorraad

Afgekeurde producten (H10)

0% | 100%

Inspectie

= Prime cost

→ massaproductie: gebruik **equivalente eenheden!**

→ normaal afgekeurd: toevoegen aan

- KAP

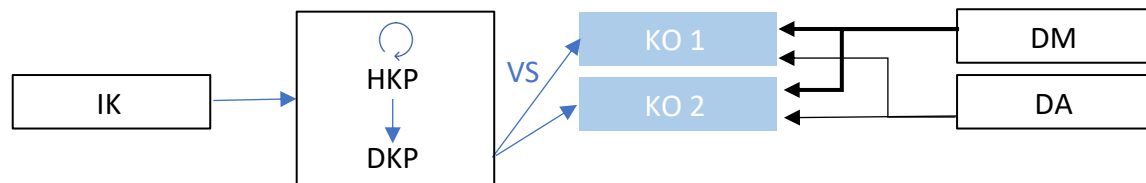
- EV indien *na* inspectie

- BV indien **FIFO**: BV *voor* inspectie (of **gewogen gemiddelde**)

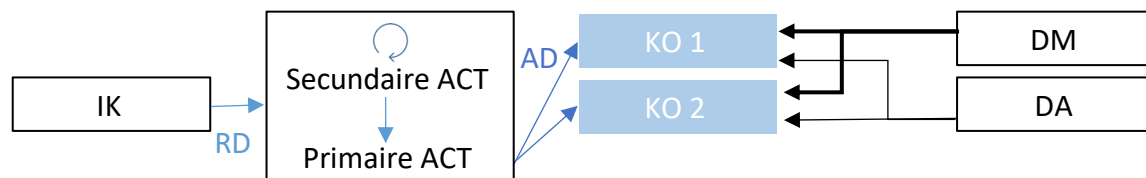
→ abnormaal afgekeurd: periodekost

Dienstverlenende afdelingen (H11)

= hulpkostenplaats



Ook voor ABC:



Kostenallocatie

- Geen onderlinge dienstverlening
 - Keuze VS voor verdeling over DKP ~ realiteit!
- Onderlinge dienstverlening

Voorbeeld	HKP 1	HKP 2	DKP 1	DKP 2
HKP 1		30%	50%	20%
HKP 2	10%		80%	10%

Verdeling over DKP:

- **Directe methode:** alsof er geen onderlinge dienstverlening is
 - DKP 1 = 5/7 van HKP 1 + 8/9 van HKP 2
 - DKP 2 = 2/7 van HKP 1 + 1/9 van HKP 2
- **Getrapte methode:**
 1. Wie levert meeste diensten aan andere HKP?
 - HKP 1: 30% aan andere HKP
 - HKP 2 krijgt 30% van kosten
 - DKP 1 krijgt 50% van kosten
 - DKP 2 krijgt 20% van kosten
 2. Wie levert 2^e meeste diensten aan andere HKP?
 - ! Enkel aan HKP waarvan kosten nog niet verdeeld zijn !
 - HKP 2: 10% aan andere HKP
 - Nog te verdelen: eigen kost + 30% van kosten HKP 1 (stap 1)
 - DKP 1 krijgt 8/9 van nog te verdelen kost
 - DKP 2 krijgt 1/9 van nog te verdelen kost
 3. ...
- **Reciproke methode:** houdt perfect rekening met onderlinge dienstverlening

$$\begin{cases} \text{HKP 1} = \text{eigen kost} + 10\% \text{ van HKP 2} \\ \text{HKP 2} = \text{eigen kost} + 30\% \text{ van HKP 1} \end{cases}$$

$$\begin{aligned} \text{DKP 1} &= 50\% X + 80\% Y \\ \text{DKP 2} &= 20\% X + 10\% Y \end{aligned}$$

↔

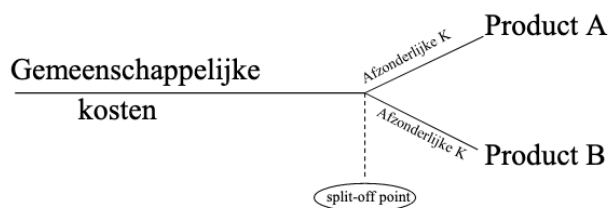
$$\begin{cases} \text{HKP 1} = X \\ \text{HKP 2} = Y \end{cases}$$

Management controle: kosten van HKP doorrekenen of niet? Standard cost of actual cost?

→ Impact op motivatie en gebruik van diensten & capaciteit (🌟)

Beslissing tot outsourcen: financiële én niet-financiële factoren

Gemeenschappelijke productieprocessen (H12)



Joint products

Gemeenschappelijke kost verdelen volgens:

- Verkoopwaarde op split-off
- Fysische maatstaf
- Netto verkoopwaarde
= Verkoopwaarde – afzonderlijke K

- Constante marge:

$$\frac{\text{omzet A} - \text{afzonderlijke kost A} - X}{\text{omzet A}} = \frac{\text{totale winst}}{\text{totale omzet}} \Leftrightarrow X = \text{deel gemeenschappelijke kost voor A}$$

(analoog voor B)

Verdelen of niet?

WEL:

- Productie of niet?
→ Winstgevendheid volledig proces
- Voorraadwaardering
- Relatie overheid & belastingen
- Prijsafspraken met externen
- ...

NIET

- Verder verwerken na split-off of niet?
→ Relevante kosten = enkel afzonderlijke kost!!

Hoofd- en bijproducten

- Gemeenschappelijke kost → hoofdproduct (A)
- Netto verkoopwaarde bijproduct (B):
 - Vermindering totale productiekost:
Productiekost A = afz. kost A + gemeensch. kost – NVKwaarde B
→ $KVG_t = \text{verkoop}_t * \text{productiekost A}/e^-$
 - Vermindering KVG:
Productiekost A = afz. kost A + gemeensch. kost
→ $KVG_t = \text{verkoop}_t * \text{productiekost A}/e^- - (\text{NVKwaarde B})_t$
 - Aparte opbrengst

Kosten van **afval**

- **Scrap** = verkoopbaar
- **Waste** = onverkoopbaar

Deel 3: Management accounting

Besluitvorming (H1)

Op basis van

- Financieel: relevante opbr. – relevante K
- Niet-financieel: strategie, risico, simulatie, ...

Relevante kosten en opbrengsten (1.1)

= kosten/opbrengsten die verschillen voor diverse alternatieven

- $KT \leftrightarrow LT$
- **Sunk cost** → NIET relevant
- **Opportunitetskost** → WEL relevant
Vb. onvoldoende productiecapaciteit

Korte termijn (1.2-1.3)

Beperkende factoren

- 1 knelpunt (★) → contributie/e⁻ schaarse factor
- Meerdere knelpunten → lineaire programmering

Theory of Constraints

Uitgangspunten:

- Goldratt's P&L:

Omzet	
- DM	
<hr/>	
= Throughput contributie (🌸)	
- OPEX	
<hr/>	
= EBIT	

- Beïnvloed 1 van 3KPI's → financiële performance verbeteren
 - Throughput contributie
 - Investments/inventory
 - OPEX
- Élk bedrijf heeft op élk moment een bottleneck

Werkwijze:

1. Praktische capaciteit ↔ nodige capaciteit
2. Optimaal gebruik knelpunt o.b.v. **throughput contributie**/e⁻ schaarse factor
3. Planning i.f.v. knelpunt
4. Capaciteit knelpunt verhogen
5. Nieuwe bottleneck

Korte en lange termijn (1.4-1.5)

Prijsbeslissingen

- Micro-economie: vraag en aanbod
- Strategisch management: afroom-/penetratiestrategie
- Management accounting: kostprijsinformatie

Verkoopprijs > relevante kosten

- Korte termijn

Voorwaarden:

- Onvoldoende overcapaciteit → opportuiniteitskost!!
- Meer rendabele opportuiniteiten zoeken
- Eenmalige orders

- Lange termijn

Méér relevante kosten dan KT!

- Prijsnemer
Indien relevante opbr. < relevante K
→ **Target costing**: value engineering & functionele analyse
- Prijszetter
 - Marktgericht
 - Cost plus: integrale kostprijs (vb. ABC) + mark-up
 - Combinatie

Beslissingen onder risico

Voorbeeld: keuze tussen optie a of optie b

Staat omgeving	S_1	S_2	S_3
A priori kans	$P(S_1)$	$P(S_2)$	$P(S_3)$

- Zonder info: actie = optie met hoogste verwacht resultaat

Vb. Verwacht resultaat optie a = $P(S_1) \cdot \text{resultaat}(a | S_1) + P(S_2) \cdot \text{resultaat}(a | S_2) + \dots$

- Perfecte info: elk signaal y geeft aanleiding tot slechts 1 staat

Stel: $S_1 \rightarrow$ optimale actie is optie a;

$S_2 \rightarrow$ optimale actie is optie b; ...

Verwachte waarde = $P(S_1) \cdot \text{resultaat}(a | S_1) + P(S_2) \cdot \text{resultaat}(b | S_2) + \dots$

- Verfijnde informatie: elk signaal y kan aanleiding geven tot meerdere staten

Gegeven: $\{\{S_1\}, \{S_2, S_3\}\}$ ofwel $P(y_1 | S_1) = 1$, $P(y_2 | S_2) = 1$, $P(y_2 | S_3) = 1$

1. Kans op signalen

$$P(y_1) = P(y_1 | S_1) \cdot P(S_1)$$

$$P(y_2) = P(y_2 | S_2) \cdot P(S_2) + P(y_2 | S_3) \cdot P(S_3)$$

2. A posteriori kansen

$$\text{Vb. } P(S_1 | y_1) = \frac{P(y_1 | S_1) \cdot P(S_1)}{P(y_1)}$$

3. Verwachte waarde

$$P(y_1) \cdot [P(S_1 | y_1) \cdot \text{resultaat}(a | S_1) + P(S_2 | y_1) \cdot \text{resultaat}(b | S_2) + \dots] + P(y_2) \cdot [\dots]$$

- Imperfecte info: signaal y kan verkeerde staat oproepen → niet 100% betrouwbaar!!

Gegeven: $P(y_1 | S_1) = 85\%$, $P(y_1 | S_2) = 10\%$, $P(y_1 | S_3) = 5\%$, ...

1. Kans op signalen

2. A posteriori kansen

3. Verwachte waarde

Vb. onder signaal $y_1 \rightarrow$ verwachte waarde optie a = $P(S_1 | y_1) \cdot \text{resultaat}(a | S_1) + P(S_2 | y_1) \cdot \dots$

→ $P(y_1) \cdot \text{optimaal resultaat onder } y_1 + P(y_2) \cdot \text{optimaal resultaat onder } y_2$

→ Verwachte waarde info = verwachte waarde – max. verwacht resultaat (zonder info)

Zal tot
dezelfde
actie
leiden!

Waarde is dus
ook gelijk

Activity Based Management



- Winstgevendheid van producten o.b.v. ABC

1. Kostenstructuur aanpassen
 - Substituut zoeken
 - Nieuw design
 - Processen verbeteren
 - Investeren in flexibele technologie
2. Prijs aanpassen
3. Eliminatie producten → laatste optie

- Activity management: elimineren/verminderen/samenbrengen/ontwikkelen van ACT Frameworks:
 - Waarde toevoegende ACT ↔ niet-waarde toevoegde ACT
 - ontwikkelen
 - elimineren/verminderen
 - Kern ACT ↔ ondersteunende ACT ↔ discretionaire ACT
 - elimineren/verminderen
- Business process reengineering: processen efficiënter maken
- Total quality: maakt problemen oplossen overbodig

The diagram illustrates the relationship between process drivers, activities, performance measures, resources, and cost objects. It features a central horizontal flow from 'process drivers' to 'activities' to 'performance measures', all contained within a large purple arrow pointing right. Above 'activities' is a box for 'resources', connected by a vertical line labeled 'RD' (Resource-Driven). Below 'activities' is a box for 'cost objects', connected by a vertical line labeled 'AD' (Activity-Driven). The entire structure is labeled 'Performance measurement view' at the top right and 'Costing view' at the bottom right.

Life Cycle Costing

→ Kosten verbonden aan volledige levenscyclus van product/dienst/klant

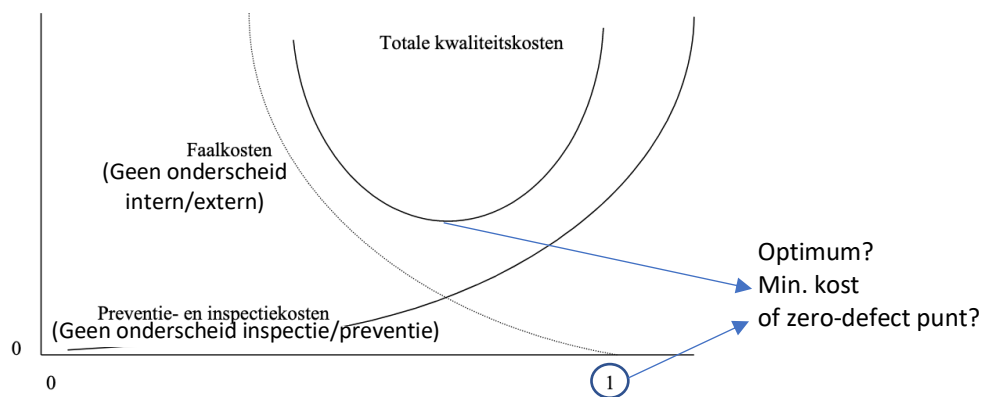
Introductie	Groei	Competitie	Maturiteit	Neergang
<ul style="list-style-type: none"> • Lage omzet • Hoge prijs • Weinig concurrentie • R&D kritisch 	<ul style="list-style-type: none"> • Omzet ↑↑ • Prijs ↓ • Concurrentie ↑ • Marktaandeel opdrijven 	<ul style="list-style-type: none"> • Omzet vertraagt • Lage prijs • Concurrenten uitschakelen • Beschermen en versterken van niche 	<ul style="list-style-type: none"> • Omzet op hoogtepunt • Lage prijs • Concurrentie ↓ • Marktaandeel beschermen 	<ul style="list-style-type: none"> • Omzet ↓ • Prijs ↓ • Concurrentie ↓ • Uitgaven verminderen en oogsten

Kwaliteitskosten

Kwaliteit van design

Kwaliteit van conformiteit → Cost of Quality

- Preventiekosten
- Keurings- en inspectiekosten
- Interne faalkosten
- Externe faalkosten (typisch opportuiniteitskost)



→ Meten via ABC + opportuiniteitskosten

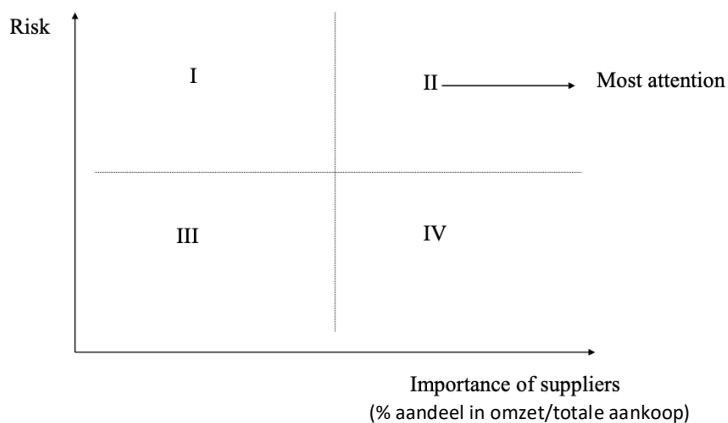
→ Identificeren via controlekaart/pareto-diagram/oorzaak-gevolg-diagram

Selectie en beoordeling van leveranciers

Relatie met leverancier = **cost driver**

Aankoopproces afhankelijk van type product:

Kraljic Matrix



I. Knelpuntproducten

→ levering veilig stellen of alternatief zoeken

II. Strategische producten

→ samenwerken

III. Routineproducten

→ kost- en procesverbeteringen

IV. Hefboomproducten

→ inspelen op concurrentie onderling

Total cost of ownership (o.b.v. ABC):

Life cycle dimensie:	Aankoop	Ontvangst	Bezit	Gebruik	Verwijdering	Andere
Leveranciers-niveau <ul style="list-style-type: none"> • Kaskosten • Niet-kaskosten 	<ul style="list-style-type: none"> • Korting op totale aankoop • Contractkosten, opvolging leverancier, verandering van leverancier 					
Bestelniveau <ul style="list-style-type: none"> • Kaskosten • Niet-kaskosten 	<ul style="list-style-type: none"> • Betalingsuitstel • Bestelkosten 	<ul style="list-style-type: none"> • Transportkosten • Ontvangstkosten, factureringkosten, kosten van geschillen 				
Eenheids-niveau <ul style="list-style-type: none"> • Kaskosten • Niet-kaskosten 	<ul style="list-style-type: none"> • Prijs(evolutie), productkorting • Servicekosten, testen 		<ul style="list-style-type: none"> • Voorraadkosten 	<ul style="list-style-type: none"> • Intrinsieke efficiëntie • Kosten van productiefouten, onderhoud, installatie, kwaliteitscontrole 	<ul style="list-style-type: none"> • Afvalwaardering 	

Methode:

(1) "AS IS"

Current resources = TCO

Current activities

Current suppliers: aankoopstrategie

(3) Nieuwe strategie

Future resources = TCO

Future activities

Future suppliers: nieuwe aankoopstrategie

Doel: lagere TCO

(2) Model

- Welke leverancier?
- Op welk moment?
- Welke hoeveelheid?

Beoordeling van leveranciers

1. Welke criteria? Welke KPI's?
Vb. prijs, kwaliteit, tijd, dienstverlening, financiële gezondheid
→ Afhankelijk van soort product!
2. Gewicht w_i
3. Score: $S = \sum_i (w_i * s_i)$

Management controle (H2)

→ performance measurement + gedrag sturen

Inhoud (2.1)

Oorzaken:

- Lack of direction
- Motivatieproblemen
- Persoonlijke beperkingen

Controle vermijden:

- Uitbesteden
- Automatiseren
- Centraliseren
- Risk sharing

Bouwstenen (2.2)

Types management controle:

- **Actiecontrole** = input/formal/hard control
 - Ongewenst gedrag verhinderen: fysisch, administratief, functiescheiding
 - Toestemming
 - Action accountability
 - Redundancy
- **Sociale en culturele controle** = informal/soft control
 - Persoonlijk: selectie, training, job design, self-monitoring
 - Cultureel: gedragscode, groepsbeloningen, rotatie functies, fysische organisatie, houding aan de top
- **Resultaatscontrole** = output/formal/hard control
 - Dimensies → KPI's → targets → beloningen
- Feedback ↔ feedforward controle
- Diagnostische ↔ interactieve controle
- Strikte ↔ losse controle

Beloningssystemen:

- Monetaire ↔ niet-monetaire beloningen/sancties
- Duidelijk en motiverend!
- Individueel ↔ in groep
- Elementen:
 - Variabel percentage
 - Grenzen
 - Bonus: fixed ↔ flexibel ↔ relatief ↔ subjectief
- **Controllability**
 - Organisatiestructuur: vb. dienstverlenende afdelingen (☀), transferprijzen
 - Economische en competitieve factoren
 - Onvoorziene gebeurtenissen

- Tijdrovend en duur
- Machtsspel
- Budget slack
- Te hoge doelstellingen
- Soms ver op voorhand: relevantie?

Andere budgetten

- **Flexibel budget** = masterbudget aangepast voor volume
→ **variantie-analyse!**
- Continue budgettering
- Top down ↔ bottom up
- Zero base ↔ incrementeel
- **Activity based budgettering**
 - ABC: RES → ACT → KO
 - ABB: verkoopbudget: KO → ACT → RES (mogelijk capaciteitsaanpassing!!)

Financiële controle

Decentralisatie

Voordelen

- + Tijd vrij voor topmanagers
- + Motivatie
- + Voorbereiding op doorgroeien
- + Betere informatie

Nadelen

- Verlies controle
- Interne concurrentie
- Dupliceren van inspanningen

Verantwoordelijkheidscentra → controllability

- **Kostencentrum** → kostenvarianties: werk. kost ↔ FB kost
 - Standaardkostencentrum: flexibele budgetten + niet-financiële indicatoren
 - Discretionair kostencentrum: vooral niet-financiële indicatoren

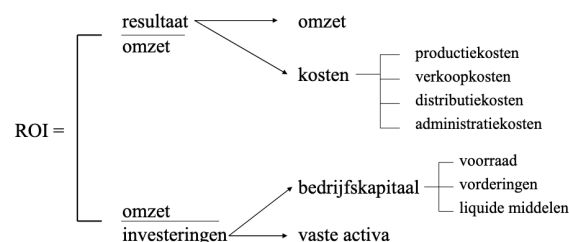
- **Opbrengstencentrum** → verkoopvarianties: SB ↔ FB

→ Zie “variantieanalyse”

- **Resultatencentrum** → kosten- en verkoopvarianties

Welke winstmaatstaf?

- Vb. EBIT
 - Intrest < kapitaalstructuur: niet onder controle
 - Belastingen: niet onder controle
- Vb. EBITDA ~ cash
 - Afschrijvingen: investeringen niet onder controle
- **Investeringscentrum** → ROI/RI/EVA
 - **ROI** = resultaat/investeringen
 - **DuPont-formule:** drivers van ROI



- Niet altijd in belang van onderneming
- **RI** = resultaat – (min. rendement*investering)
 - Absoluut getal: werkt nadeel ROI weg
- **EVA** = NOPAT – [(totaal actief – vlottend passief)*WACC]
> 0: waarde creatie = **economic profit**
 - Rendement investeringen > financieringskost
 - Rendement voor aandeelhouders > rendement in de markt

Transferprijzen

- Beslissing ~ doelcongruentie → Optimale transferprijs = marginale kost
- Impact op motivatie
 - **Marktprijs**
 - + Objectief
 - + Economische prikkels
 - Marktprijs bestaat niet altijd
 - **Kostprijs plus marge**
 - + Kostprijsgegevens voorhanden
 - Veel mogelijkheden: variabele kostprijs (+ opportuniteitskost), integrale kostprijs (+ winstmarge), marginale kostprijs, ...
 - Afwijking van marginale kost geeft verkeerde prikkel
 - Onderhandelde prijs
 - + ~ decentralisatie
 - Geen garantie op optimum
 - Tijdrovend en duur
 - Opgelegde prijs
 - + Eenvoudig
 - Gaat in tegen decentralisatie
- Internationaal: fiscaal

Resultaatscontrole: niet-financieel (2.4)

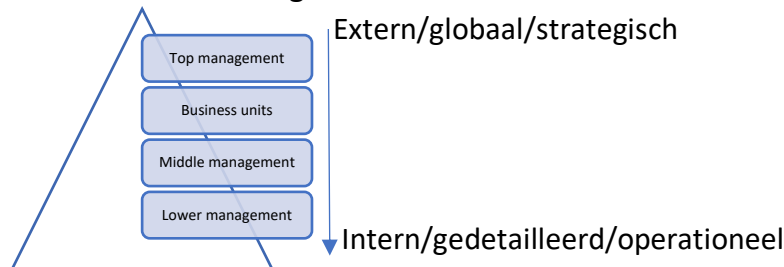
- Productie en logistiek
 - Leverancier: werkelijke ↔ belofde levertijd
 - Tijdens productie
 - $$\frac{\text{verwerkingstijd}}{\text{doorlooptijd}} = \frac{\text{productieve productietijd}}{\text{verwerkingstijd} + \text{interne transporttijd} + \text{inspectietijd}}$$
 - Omsteltijden
 - Bezettingsgraad
 - ...
 - Aflevering aan klant
 - Total cycle time
 - **EAT**: Estimated Arrival Time
- Kwaliteit
 - Leverancier: werkelijke ↔ belofde kwaliteit
 - Tijdens productie
 - Controlekaarten
 - Percentage afgekeurde goederen en hun kost
 - Aflevering aan klant
 - Aantal klachten of teruggezonden goederen
- Marketing en verkoop
 - **Net Promotor Score**: % promotors (score 9-10) – % detractors (score < 6)
 - **RACE**: Reach, Act, Convert & Engage → digital marketing
 - ...
- Innovatie
 - Aantal nieuwe producten in omzet
 - Time to market van nieuwe producten
 - ...

- Werknemerstevredenheid
 - Absenteïsme
 - Verloop
 - ...
- Administratie en interne processen
 - Tijdigheid van documenten
 - Tijd om beslissing te implementeren
 - ...

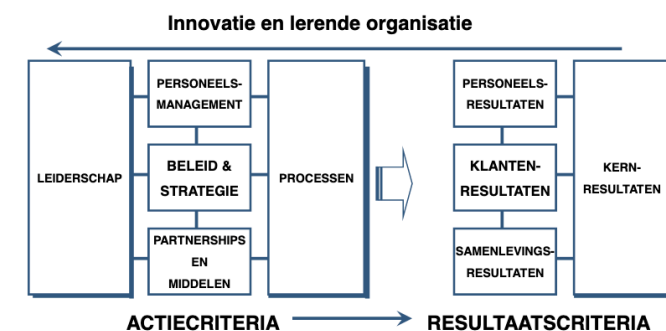
Keuze controlesysteem (2.5)

→ Welke KPI's? Onderlinge verhouding? Hoe aantal beperken? Hoe structureren?

- I.f.v. **strategie**
 1. Strategische keuzes (kritische succesfactoren & processen)
 2. Prestatiemeting o.b.v. KPI's
 3. Gedrag in lijn met strategie!
- I.f.v. **niveau binnen organisatie**



- Benchmarking
 1. PLANNING
 - Partner: intern ↔ competitief ↔ generisch (**best practises**)
 - Voorwerp: product ↔ proces ↔ functie ↔ strategie
 - Datacollectie: intern, publiek, studies, ...
 2. ANALYSE
 - O.b.v. (niet-)financiële KPI's **performance gap** vaststellen
 - Target van verbetering
 3. INTEGRATIE
 - Communicatie
 - Doelstelling
 4. ACTIE
 - **Re-engineering** (>< stapsgewijze procesverbetering)
 - Continu proces
- EFQM



Excelleren in actiecriteria → goede resultaten

- **Balanced Scorecard en strategy mapping**

1. Strategie formuleren
2. Strategie implementeren
 - a. Strategy mapping: visualisatie
 - b. Balanced Scorecard: KPI's
 - c. Targets + initiatieven
 - d. Make it work: integratie

Perspectieven:

