7

THEMA 7 VAN 8

Verschillenanalyse

Verkoopresultaat, budgetresultaat, prijs-, efficiency- en bezettingsresultaat

6 lessen · rekenopdrachten · examenopgave · eindquiz · antwoordmodel

Werkboek — naam: _____ klas: _____

Les 7.1 — Voorcalculatie en nacalculatie

Leerdoel: Je stelt de voorcalculatorische en de nacalculatorische resultatenrekening op en je legt uit waarom je werkelijke kosten vergelijkt met de toegestane kosten bij de werkelijke productie.

Eindtermen: 31

Waar gaat het om?

Januari 2033. Het eerste volle jaar van de productielijn zit erop. Er zijn meer bowls verkocht dan begroot, maar het resultaat is ruim € 100.000 lager. Groeifonds Rijnmond wil weten waarom: lag het aan de prijs, aan de afzet, aan de inkoop, aan de mensen aan de lijn? Mees legt de begroting en de werkelijke cijfers naast elkaar en trekt per regel de verschillen af. "Arbeid € 116.300 duurder!" De controller schudt haar hoofd: "Je vergelijkt appels met peren. We hebben 50.000 bowls meer gemaakt." In dit thema zoek je precies uit waar het verschil vandaan komt.

Kerntheorie

Voorcalculatie en nacalculatie

De **voorcalculatorische resultatenrekening** maak je vooraf, met de begrote afzet en de standaarden: de verwachte hoeveelheden en prijzen per product. De **nacalculatorische resultatenrekening** maak je achteraf, met de werkelijke afzet, hoeveelheden en prijzen. Het verschil tussen beide resultaten verklaar je met een **verschillenanalyse** .

Productielijn 2032: standaard en werkelijk

	Standaard (begroting)	Werkelijk 2032
Afzet (= productie)	1.100.000 bowls	1.150.000 bowls
Verkoopprijs	€ 4,50	€ 4,45
Ingrediënten	0,32 kg per bowl à € 6,25	379.500 kg à € 6,10
Arbeid	0,025 uur per bowl à € 36	29.900 uur à € 37
Verpakking	€ 0,25 per bowl	€ 0,25 per bowl
Constante kosten	€ 1.080.000	€ 1.110.000

Normale bezetting 1.200.000 bowls. Er is geen voorraad: wat wordt gemaakt, wordt verkocht. Fictief.

Voorcalculatorische en nacalculatorische resultatenrekening 2032 (bedragen in euro’s)

	Voorcalculatie	Nacalculatie
Omzet	4.950.000	5.117.500
Ingrediënten	- 2.200.000	- 2.314.950
Arbeid	- 990.000	- 1.106.300
Verpakking	- 275.000	- 287.500
Constante kosten	- 1.080.000	- 1.110.000
Resultaat	405.000	298.750

Waarom niet gewoon per regel vergelijken?

In de nacalculatie zijn 50.000 bowls meer gemaakt dan in de voorcalculatie. Dan is het logisch dat de ingrediënten, de arbeid en de verpakking meer kosten. Om te zien of er zuinig is gewerkt, vergelijk je de werkelijke kosten daarom niet met de begrote kosten, maar met de kosten die bij de **werkelijke productie** waren toegestaan: werkelijke productie × standaard. Dat is de basis van de verschillenanalyse in de volgende lessen.

Toepassen

Het werkelijke resultaat van 2032

Stel met de gegevens uit de eerste tabel de nacalculatorische resultatenrekening 2032 op.

Uitwerking

1. Omzet: 1.150.000 × € 4,45 = € 5.117.500.
2. Kosten: ingrediënten 379.500 × € 6,10 = € 2.314.950; arbeid 29.900 × € 37 = € 1.106.300; verpakking 1.150.000 × € 0,25 = € 287.500; constant € 1.110.000. Samen € 4.818.750.
3. Resultaat: € 5.117.500 - € 4.818.750 = € 298.750.

Antwoord

Het werkelijke resultaat is € 298.750: € 106.250 minder dan de begrote € 405.000.

Veelgemaakte fout

Begrote en werkelijke kosten per regel vergelijken als de productie verschilt. Vergelijk met de toegestane kosten bij de werkelijke productie.

Een hoger kostenbedrag meteen ‘slecht’ noemen. Meer kosten kunnen gewoon bij meer productie horen.

Kernbegrippen

Voorcalculatorische resultatenrekening
De resultatenrekening vooraf, met de begrote afzet en de standaarden.

Nacalculatorische resultatenrekening
De resultatenrekening achteraf, met de werkelijke afzet, hoeveelheden en prijzen.

Standaard
De norm voor de hoeveelheid en de prijs per product (bijvoorbeeld 0,32 kg à € 6,25).

Toegestane kosten
De kosten die bij de werkelijke productie horen volgens de standaard: werkelijke productie × standaardkostprijs.

Verschillenanalyse
Het verklaren van het verschil tussen het standaard- of begrote resultaat en het werkelijke resultaat in deelresultaten.

Verwerkingsopdracht

Werk de opdrachten uit in je schrift of in de invulvelden.

1. Laat met berekeningen zien hoe de voorcalculatorische resultatenrekening tot € 405.000 komt.

2. Bereken de toegestane kosten voor ingrediënten, arbeid en verpakking bij de werkelijke productie van 1.150.000 bowls, en vergelijk ze met de werkelijke kosten.

3. Leg uit waarom Mees zich vergist als hij zegt dat de arbeid € 116.300 te duur was.

4. Noem twee positieve en twee negatieve verschillen tussen de standaard en de werkelijkheid.

5. Formuleer drie vragen die de controller aan de afdelingen stelt om de verschillen te verklaren.

Oefeningen

Brons: Kennis & Begrip

1. Wat is een voorcalculatorische resultatenrekening?

2. Wat is een nacalculatorische resultatenrekening?

3. Waarom vergelijk je de werkelijke kosten niet zomaar met de begrote kosten?

Zilver: Toepassing & Rekenen

4. Een bakkerij begroot 200.000 broden à € 3. Variabele kosten € 1,40 per brood, constante kosten € 250.000. Stel het voorcalculatorische resultaat op.

5. Gebruik opdracht 4. Werkelijk: 210.000 broden à € 2,95, variabele kosten € 301.000, constante kosten € 255.000. Bereken het werkelijke resultaat en het verschil.

6. Gebruik opdracht 5. Bereken de toegestane variabele kosten bij de werkelijke productie en vergelijk met de werkelijke.

Goud: Analyse & Evaluatie — de uitdaging

7. Een productieleider zegt: ‘Mijn kosten zijn 8% hoger dan begroot, maar ik heb 10% meer gemaakt.’ Beoordeel deze uitspraak.

8. Leg uit waarom een onderneming met standaarden werkt, en wat er gebeurt als de standaard niet realistisch is.

Les 7.2 — Verkoopresultaat en budgetresultaat

Leerdoel: Je berekent het verkoopresultaat en het budgetresultaat en je legt uit waarom je daarbij de standaardkostprijs gebruikt.

Eindtermen: 31

Waar gaat het om?

De commercieel manager en de productiemanager van Lina's Bowls wijzen naar elkaar. "Wij hebben 50.000 bowls meer verkocht," zegt de een. "Ja, voor een lagere prijs," zegt de ander. De controller wil eerst weten welk deel van het resultaat bij de verkoop hoort en welk deel bij de productie. Daarvoor splitst ze het werkelijke resultaat in een verkoopresultaat en een budgetresultaat.

Kerntheorie

Verkoopresultaat en budgetresultaat

- Het **verkoopresultaat** = werkelijke afzet × (werkelijke verkoopprijs - standaardkostprijs). De verkoopafdeling 'koopt' de bowls als het ware tegen de standaardkostprijs van de productie. Zo zie je wat de verkoop met prijs en afzet heeft verdiend.
- Het **budgetresultaat** = toegestane kosten - werkelijke kosten. De toegestane kosten zijn de werkelijke productie × de standaardkostprijs. Is de productie zuiniger dan de standaard, dan is het budgetresultaat positief.

werkelijk resultaat = verkoopresultaat + budgetresultaat

Het werkelijke resultaat in twee delen

1. Verkoopresultaat: werkelijke afzet × (werkelijke prijs - standaardkostprijs): de verkoopafdeling ->
2. + budgetresultaat: toegestane kosten (werkelijke productie × standaardkostprijs) - werkelijke kosten: de productie ->
3. = werkelijk resultaat: het resultaat uit de nacalculatie

Wie is waarvoor verantwoordelijk?

Door met de **standaardkostprijs** te rekenen, krijgt de verkoop geen last van te hoge kosten in de productie, en de productie geen last van een lagere prijs of afzet. Elke afdeling wordt beoordeeld op wat ze zelf kan beïnvloeden. In de volgende lessen splits je het budgetresultaat verder in een prijsresultaat, een efficiencyresultaat en een bezettingsresultaat.

Verkoopresultaat en budgetresultaat 2032 (bedragen in euro's)

	Begroot	Werkelijk
Verkoopresultaat	1.100.000 × 0,45 = 495.000	1.150.000 × 0,40 = 460.000
Budgetresultaat	- 90.000	- 161.250
Resultaat	405.000	298.750

Standaardkostprijs € 4,05. In de begroting bestaat het budgetresultaat alleen uit het bezettingsresultaat (thema 6, les 6.5). Fictief.

Toepassen

Verkoopresultaat en budgetresultaat van 2032

Bereken het verkoopresultaat en het budgetresultaat over 2032 (afzet 1.150.000 bowls à € 4,45, standaardkostprijs € 4,05, werkelijke kosten € 4.818.750). Controleer met het werkelijke resultaat.

Uitwerking

1. Verkoopresultaat: 1.150.000 × (€ 4,45 - € 4,05) = 1.150.000 × € 0,40 = € 460.000.
2. Toegestane kosten: 1.150.000 × € 4,05 = € 4.657.500. Budgetresultaat: € 4.657.500 - € 4.818.750 = -€ 161.250.
3. Controle: € 460.000 - € 161.250 = € 298.750.

Antwoord

De verkoop leverde € 460.000 op, de productie zat € 161.250 boven de toegestane kosten. Samen is dat het werkelijke resultaat van € 298.750.

Veelgemaakte fout

Het verkoopresultaat met de werkelijke kostprijs berekenen. Gebruik de standaardkostprijs, anders draait de verkoop op voor fouten in de productie.

De toegestane kosten met de begrote productie berekenen. Gebruik de werkelijke productie.

Kernbegrippen

Verkoopresultaat
Werkelijke afzet × (werkelijke verkoopprijs - standaardkostprijs).

Budgetresultaat
Toegestane kosten - werkelijke kosten.

Standaardkostprijs
De integrale kostprijs volgens de standaarden; Lina’s Bowls: € 4,05.

Verwerkingsopdracht

Werk de opdrachten uit in je schrift of in de invulvelden.

1. Bereken het begrote en het werkelijke verkoopresultaat, en het verschil.

---

2. Splits het verschil in verkoopresultaat in een effect van de prijs (bij de werkelijke afzet) en een effect van de afzet (bij de begrote winst per bowl).

---

3. Vergelijk het begrote en het werkelijke budgetresultaat. Welke afdeling is verantwoordelijk?

4. Geef een verklaring voor de lagere prijs en de hogere afzet, en beoordeel het effect samen.

5. Leg uit waarom de verkoopafdeling met de standaardkostprijs wordt afgerekend en niet met de werkelijke kostprijs.

Oefeningen

Brons: Kennis & Begrip

1. Hoe bereken je het verkoopresultaat in de verschillenanalyse?

2. Hoe bereken je het budgetresultaat?

3. Waarom gebruik je bij het verkoopresultaat de standaardkostprijs?

Zilver: Toepassing & Rekenen

4. Afzet 40.000 stuks à € 15, standaardkostprijs € 12. Bereken het verkoopresultaat.

5. Gebruik opdracht 4. De werkelijke kosten zijn € 492.000. Bereken het budgetresultaat en het werkelijke resultaat.

6. Begroot: 38.000 stuks à € 15,50, standaardkostprijs € 12. Werkelijk: 40.000 stuks à € 15. Splits het verschil in verkoopresultaat in een prijseffect en een afzeteffect.

Goud: Analyse & Evaluatie — de uitdaging

7. Een bedrijf heeft een groot positief verkoopresultaat en een groot negatief budgetresultaat. Wat zegt dat over de verkoop en de productie?

---

8. De verkoop van Lina’s Bowls verlaagde de prijs met € 0,05 en verkocht 50.000 bowls meer. Beoordeel deze keuze, ook voor het bezettingsresultaat.

Les 7.3 — Prijsresultaat en efficiencyresultaat

Leerdoel: Je berekent het prijsresultaat en het efficiencyresultaat op variabele kosten en je legt uit hoe ze samenhangen.

Eindtermen: 31

Waar gaat het om?

De inkoper van Lina's Bowls is trots: hij heeft de ingrediënten voor € 6,10 per kg ingekocht in plaats van € 6,25. Toch zijn de ingrediëntenkosten hoger dan toegestaan. De productiemanager wijst naar de nieuwe leverancier: "Die groente was minder goed, we moesten meer weggooien." En de arbeid? Een cao-verhoging én meer uren dan de standaard. In deze les splits je de verschillen bij de variabele kosten in een prijsresultaat en een efficiencyresultaat.

Kerntheorie

Twee oorzaken van een kostenverschil

- Het **prijsresultaat** ontstaat doordat de werkelijke prijs per kg of per uur afwijkt van de standaardprijs. Je rekent met de werkelijke hoeveelheid: (SP - WP) × WH.
- Het **efficiencyresultaat** ontstaat doordat er meer of minder is verbruikt dan de standaard bij de werkelijke productie. Je rekent met de standaardprijs: (SH - WH) × SP.

Door het efficiencyresultaat met de standaardprijs te berekenen, wordt de productie niet afgerekend op een duurdere of goedkopere inkoop.

Prijsresultaat en efficiencyresultaat

Resultaat	Formule	Wie is verantwoordelijk?
Prijsresultaat	(SP - WP) × WH	inkoop (ingrediënten) of personeelsbeleid (lonen)
Efficiencyresultaat	(SH - WH) × SP	productie: het verbruik

SP = standaardprijs, WP = werkelijke prijs, SH = standaardhoeveelheid bij de werkelijke productie, WH = werkelijke hoeveelheid. Positief = voordelig.

Een voordeel dat een nadeel veroorzaakt

Een verschil zegt nog niet wat de oorzaak is. Een gunstig prijsresultaat bij de inkoop kan een ongunstig efficiencyresultaat bij de productie veroorzaken, bijvoorbeeld als goedkopere ingrediënten van mindere kwaliteit zijn. Ook bij arbeid hangen ze samen: nieuwe, onervaren medewerkers zijn goedkoper per uur, maar werken langzamer. Bekijk de resultaten dus altijd samen, en zoek de oorzaak achter het getal (les 7.6).

Ingrediënten en arbeid 2032 (1.150.000 bowls)

	Ingrediënten	Arbeid
Standaard per bowl	0,32 kg	0,025 uur
Standaardhoeveelheid (SH)	368.000 kg	28.750 uur
Werkelijke hoeveelheid (WH)	379.500 kg	29.900 uur
Standaardprijs (SP)	€ 6,25 per kg	€ 36 per uur
Werkelijke prijs (WP)	€ 6,10 per kg	€ 37 per uur

Fictief.

Toepassen

De ingrediënten in 2032

Bereken het prijsresultaat en het efficiencyresultaat op de ingrediënten in 2032.

Uitwerking

1. SH: 1.150.000 × 0,32 = 368.000 kg.
2. Prijsresultaat: (€ 6,25 - € 6,10) × 379.500 = +€ 56.925 (voordelig).
3. Efficiencyresultaat: (368.000 - 379.500) × € 6,25 = -11.500 × € 6,25 = -€ 71.875 (nadelig).

Antwoord

Samen -€ 14.950: precies het verschil tussen de toegestane (€ 2.300.000) en de werkelijke ingrediëntenkosten (€ 2.314.950). De goedkopere inkoop is meer dan tenietgedaan door het extra verbruik.

Veelgemaakte fout

Het prijsresultaat met de standaardhoeveelheid berekenen. Gebruik de werkelijke hoeveelheid.

De standaardhoeveelheid met de begrote productie berekenen. SH = werkelijke productie × standaard per stuk.

Kernbegrippen

Prijsresultaat
(Standaardprijs - werkelijke prijs) × werkelijke hoeveelheid.

Efficiencyresultaat
(Standaardhoeveelheid - werkelijke hoeveelheid) × standaardprijs.

Standaardhoeveelheid
Werkelijke productie × standaardverbruik per stuk.

Verwerkingsopdracht

Werk de opdrachten uit in je schrift of in de invulvelden.

1. Bereken het prijsresultaat en het efficiencyresultaat op de arbeid in 2032.

2. Controleer je antwoord met het verschil tussen de toegestane en de werkelijke arbeidskosten.

3. Geef voor het prijsresultaat en voor het efficiencyresultaat op de arbeid elk een mogelijke oorzaak.

4. Stel dat de inkoper de ingrediënten voor precies € 6,25 had gekocht en er evenveel was verbruikt. Bereken het verschil op de ingrediënten en leg uit wat dat zegt over de bijdrage van inkoop en productie.

5. Geef Lina een advies over de beloning van de inkoper. Gebruik beide resultaten op de ingrediënten.

Oefeningen

Brons: Kennis & Begrip

1. Geef de formule voor het prijsresultaat.

2. Geef de formule voor het efficiencyresultaat.

3. Hoe bereken je de standaardhoeveelheid?

Zilver: Toepassing & Rekenen

4. Standaard 2 kg à € 3 per stuk. Productie 10.000 stuks; werkelijk verbruik 20.600 kg à € 2,90. Bereken het prijsresultaat.

5. Gebruik opdracht 4. Bereken het efficiencyresultaat en het totale verschil.

6. Standaard 0,5 uur à € 40 per stuk. Productie 8.000 stuks; 3.900 uur à € 42. Bereken prijs- en efficiencyresultaat.

Goud: Analyse & Evaluatie — de uitdaging

7. Het totale verschil op de grondstof is € 0, maar het prijsresultaat is +€ 15.000. Wat kun je concluderen?

8. Lina’s Bowls wil de lonen aan de lijn met 3% verhogen om het verloop terug te dringen (€ 36 € 37,08). Bereken het prijsresultaat bij 28.750 uur, en beoordeel de maatregel als de efficiency daardoor naar de standaard gaat.

Les 7.4 — Bezettingsresultaat en constante kosten

Leerdoel: Je berekent het bezettingsresultaat en het prijsresultaat op de constante kosten.

Eindtermen: 31

Waar gaat het om?

De integrale kostprijs van € 4,05 bevat € 0,90 voor de constante kosten. Bij elke verkochte bowl wordt dus € 0,90 ‘terugverdiend’. In 2032 maakte Lina’s Bowls 1.150.000 bowls, 50.000 minder dan de normale bezetting. En de constante kosten waren ook nog € 30.000 hoger dan begroot. In deze les splits je het verschil bij de constante kosten in een bezettingsresultaat en een prijsresultaat.

Kerntheorie

Bezettingsresultaat en prijsresultaat op constante kosten

- Het **bezettingsresultaat** = (werkelijke productie - normale bezetting) × C/N. Het ontstaat doordat er meer of minder is geproduceerd dan normaal, waardoor meer of minder constante kosten via de kostprijs worden terugverdiend (thema 6).
- Het **prijsresultaat op constante kosten** (ook budgetverschil) = begrote constante kosten - werkelijke constante kosten. Het ontstaat doordat de constante kosten zelf hoger of lager uitvallen.

Samen verklaren ze het verschil tussen de doorberekende constante kosten (werkelijke productie × C/N) en de werkelijke constante kosten.

Constante kosten productielijn 2032 (bedragen in euro’s)

	Bedrag
Doorberekend via de kostprijs: 1.150.000 × € 0,90	1.035.000
Begrote constante kosten (budget)	1.080.000
Werkelijke constante kosten	1.110.000
Bezettingsresultaat: 1.035.000 - 1.080.000	- 45.000
Prijsresultaat constante kosten: 1.080.000 - 1.110.000	- 30.000
Totaal verschil: 1.035.000 - 1.110.000	- 75.000

De constante kosten waren hoger door een nieuw onderhoudscontract (€ 18.000) en hogere energiekosten voor de koeling (€ 12.000). Fictief.

Wie kan er iets aan doen?

Het bezettingsresultaat hangt vooral af van de **afzet** : als de verkoop meer bowls verkoopt, draait de lijn voller. Het prijsresultaat op constante kosten hoort bij wie de contracten afsluit (energie, onderhoud, verzekering). Door ze te scheiden, weet het management wie het moet aanspreken. Let op: een negatief bezettingsresultaat wil niet zeggen dat de productie slecht werkt; het kan zijn dat er gewoon niet meer te verkopen viel.

Toepassen

Het verschil op de constante kosten

Bereken het bezettingsresultaat en het prijsresultaat op de constante kosten in 2032 (normale bezetting 1.200.000, C = € 1.080.000, werkelijke productie 1.150.000, werkelijke constante kosten € 1.110.000).

Uitwerking

1. C/N = € 1.080.000 / 1.200.000 = € 0,90.
2. Bezettingsresultaat: (1.150.000 - 1.200.000) × € 0,90 = -€ 45.000.
3. Prijsresultaat constante kosten: € 1.080.000 - € 1.110.000 = -€ 30.000.

Antwoord

Samen -€ 75.000. Ten opzichte van de begroting (bezettingsresultaat -€ 90.000) is het bezettingsresultaat € 45.000 beter, omdat er 50.000 bowls meer zijn verkocht dan begroot.

Veelgemaakte fout

Het bezettingsresultaat vergelijken met de begrote afzet. Je vergelijkt met de normale bezetting.

Een hoger bedrag aan constante kosten in het bezettingsresultaat stoppen. Dat is een apart prijsresultaat.

Kernbegrippen

Bezettingsresultaat

(Werkelijke productie - normale bezetting) × C/N.

Prijsresultaat op constante kosten

Begrote constante kosten - werkelijke constante kosten.

Verwerkingsopdracht

Werk de opdrachten uit in je schrift of in de invulvelden.

1. De keuken van Lina’s Bowls werd in 2032 2.100 uur verhuurd (normaal 2.400 uur, opslag € 40). De constante kosten waren € 99.000 in plaats van € 96.000. Bereken het bezettingsresultaat en het prijsresultaat op de constante kosten.

---

2. Controleer je antwoord met het verschil tussen de doorberekende en de werkelijke constante kosten van de keuken.

---

3. Wie binnen Lina’s Bowls is verantwoordelijk voor het bezettingsresultaat, en wie voor het prijsresultaat op de constante kosten?

4. Bereken het bezettingsresultaat van de productielijn als er 1.250.000 bowls waren gemaakt, en leg uit wat het betekent.

5. Het hogere onderhoudscontract kostte € 18.000 extra. Leg uit hoe dit invloed kan hebben op andere deelresultaten.

Oefeningen

Brons: Kennis & Begrip

1. Hoe bereken je het bezettingsresultaat?

2. Hoe bereken je het prijsresultaat op constante kosten?

3. Wie is meestal verantwoordelijk voor het bezettingsresultaat?

Zilver: Toepassing & Rekenen

4. C = € 600.000, N = 150.000, werkelijke productie 140.000. Bereken het bezettingsresultaat.

5. Gebruik opdracht 4. De werkelijke constante kosten zijn € 585.000. Bereken het prijsresultaat op constante kosten.

6. Gebruik opdracht 4 en 5. Controleer met het verschil tussen doorberekende en werkelijke constante kosten.

Goud: Analyse & Evaluatie — de uitdaging

7. Een bedrijf produceert boven de normale bezetting, maar maakt toch een ongunstig verschil op de constante kosten. Hoe kan dat?

---

8. Lina’s Bowls overweegt de normale bezetting te verlagen naar 1.150.000 bowls, omdat de werkelijke afzet daar steeds rond ligt. Bereken de nieuwe integrale kostprijs en beoordeel het voorstel.

Les 7.5 — De complete verschillenanalyse

Leerdoel: Je stelt een complete verschillenanalyse op, controleert die en verklaart het verschil tussen het begrote en het werkelijke resultaat.

Eindtermen: 31

Waar gaat het om?

Februari 2033. De controller presenteert de verschillenanalyse aan Lina, Mees en Groeifonds Rijnmond. Op één pagina moet staan waar de € 106.250 is gebleven, wie ervoor verantwoordelijk is en wat de grootste problemen zijn. In deze les zet je alle deelresultaten in één overzicht, controleer je of het klopt en trek je conclusies.

Kerntheorie

De complete verschillenanalyse

Het werkelijke resultaat verklaar je zo:

- **Verkoopresultaat** : afzet × (werkelijke prijs - standaardkostprijs).
- **Budgetresultaat** , gesplitst in: prijs- en efficiencyresultaten op elke variabele kostensoort, het bezettingsresultaat en het prijsresultaat op de constante kosten.

Controle : de deelresultaten van het budgetresultaat tellen op tot toegestane kosten - werkelijke kosten, en verkoopresultaat + budgetresultaat = werkelijk resultaat. Klopt de controle niet, dan zit er een rekenfout in.

Verschillenanalyse productielijn 2032 (bedragen in euro’s)

Deelresultaat	Bedrag
Verkoopresultaat: 1.150.000 × (4,45 - 4,05)	460.000
Ingrediënten: prijsresultaat	56.925
Ingrediënten: efficiencyresultaat	- 71.875
Arbeid: prijsresultaat	- 29.900
Arbeid: efficiencyresultaat	- 41.400
Verpakking	0
Bezettingsresultaat	- 45.000
Prijsresultaat constante kosten	- 30.000
Budgetresultaat (som van de kostenverschillen)	- 161.250
Werkelijk resultaat	298.750

Begroot tegenover werkelijk

Je kunt de analyse ook gebruiken om het verschil met de begroting te verklaren. In de begroting waren alle prijs- en efficiencyresultaten nul en het bezettingsresultaat -€ 90.000. Elk deelresultaat laat dan zien hoeveel het resultaat van de begroting afwijkt, en waardoor.

Van begroot naar werkelijk resultaat 2032 (bedragen in euro's)

	Bedrag
Begroot resultaat	405.000
Lagere verkoopprijs: 1.150.000 × - 0,05	- 57.500
Hogere afzet: 50.000 × 0,45	+ 22.500
Beter bezettingsresultaat: - 45.000 - (- 90.000)	+ 45.000
Ingrediënten (prijs en efficiency)	- 14.950
Arbeid (prijs en efficiency)	- 71.300
Constante kosten hoger	- 30.000
Werkelijk resultaat	298.750

Toepassen

De drie grootste problemen

Gebruik de verschillenanalyse. Controleer dat het budgetresultaat klopt, en noem de drie grootste ongunstige deelresultaten met de afdeling die verantwoordelijk is.

Uitwerking

1. Som: 56.925 - 71.875 - 29.900 - 41.400 - 45.000 - 30.000 = -161.250 = 4.657.500 - 4.818.750. Klopt.
2. Grootste ongunstige: efficiency ingrediënten -€ 71.875 (productie), bezetting -€ 45.000 (verkoop), efficiency arbeid -€ 41.400 (productie).
3. Opvallend: twee van de drie zijn efficiencyresultaten; er is meer verbruikt dan de standaard.

Antwoord

De productie heeft samen € 113.275 aan efficiencyverliezen; dat is het grootste probleem. Ten opzichte van de begroting kost ook de lagere verkoopprijs € 57.500, maar die zit in het verkoopresultaat, niet in het budgetresultaat.

Veelgemaakte fout

Het verkoopresultaat ook bij het budgetresultaat optellen. Het budgetresultaat bevat alleen de kostenverschillen.

Vergeten te controleren. Tel altijd terug naar het werkelijke resultaat.

Kernbegrippen

Deelresultaat
Eén onderdeel van de verschillenanalyse, zoals het efficiencyresultaat op arbeid.

Gunstig verschil
Een deelresultaat dat het resultaat verhoogt (positief).

Ongunstig verschil

Een deelresultaat dat het resultaat verlaagt (negatief).

Verwerkingsopdracht

Werk de opdrachten uit in je schrift of in de invulvelden.

1. Controleer met de tweede tabel dat het begrote resultaat via de verschillen uitkomt op het werkelijke resultaat.

2. Deel de deelresultaten in: gunstig of ongunstig.

3. Bereken hoeveel het resultaat hoger was geweest als de productie precies volgens de standaard had verbruikt, en vergelijk dat met het verschil met de begroting.

4. Stel dat de verkoopprijs € 4,50 was gebleven bij dezelfde afzet en kosten. Bereken het verkoopresultaat en het werkelijke resultaat.

5. Schrijf voor Groeifonds Rijnmond drie conclusies van maximaal twee zinnen elk.

Oefeningen

Brons: Kennis & Begrip

1. Uit welke delen bestaat het budgetresultaat?

2. Hoe controleer je een verschillenanalyse?

3. Welke deelresultaten waren in de begroting van Lina’s Bowls niet nul?

Zilver: Toepassing & Rekenen

4. Verkoopresultaat € 80.000; prijsresultaat grondstof +€ 4.000; efficiency grondstof -€ 9.000; prijs arbeid -€ 3.000; efficiency arbeid +€ 2.000; bezetting -€ 12.000; prijs constant € 0. Bereken het werkelijke resultaat.

5. Gebruik opdracht 4. De toegestane kosten waren € 900.000. Bereken de werkelijke kosten.

6. Een bedrijf produceerde 60.000 stuks (N 64.000; C/N € 5). Standaard 1,5 kg à € 4; werkelijk 91.200 kg à € 3,90. Bereken prijs-, efficiency- en bezettingsresultaat.

Goud: Analyse & Evaluatie — de uitdaging

7. Begroot resultaat € 150.000, werkelijk € 120.000. Verkoopresultaat werkelijk € 175.000 (begroot € 170.000). Begroot bezettingsresultaat -€ 20.000. Bereken de som van de overige deelresultaten.

8. Leg uit waarom een verschillenanalyse alleen niet genoeg is om het management te laten bijsturen.

Les 7.6 — Bijsturen: beheermaatregelen en niet-financiële informatie

Leerdoel: Je koppelt beheermaatregelen aan de deelresultaten en je legt uit welke financiële en niet-financiële informatie het management nodig heeft, ook voor risicomanagement.

Eindtermen: 31, 29

Waar gaat het om?

De verschillenanalyse laat zien wáár het geld is gebleven, maar niet waaróm. Waarom verbruikte de lijn 11.500 kg meer ingrediënten en 1.150 uur meer arbeid dan de standaard? De controller legt de cijfers naast de niet-financiële informatie van de productie: storingen, afkeur, verloop en verzuim. Pas dan kan het management bijsturen. In deze les koppel je de verschillenanalyse aan beheermaatregelen en aan niet-financiële informatie.

Kerntheorie

Financiële en niet-financiële informatie

- **Financiële informatie** is uitgedrukt in geld: omzet, kosten, deelresultaten, kengetallen. Ze laat zien wat er is gebeurd.
- **Niet-financiële informatie** is niet in geld uitgedrukt: personeelsverloop, ziekteverzuim, imago, leveringsbetrouwbaarheid, dataveiligheid, diversiteit en inclusie, innovatiekracht en klanttevredenheid. Ze verklaart vaak waaróm de financiële resultaten zo zijn, en voorspelt de resultaten van later.

- ziekteverzuim = ziektedagen / beschikbare werkdagen × 100%
- personeelsverloop = vertrokken werknemers / gemiddeld aantal werknemers × 100%

Productielijn Lina’s Bowls: niet-financiële informatie

Gegeven	Doel 2032	Werkelijk 2032
Leveringen aan de supermarkt op tijd en compleet	99%	96,5%
Afgekeurde bowls bij de kwaliteitscontrole	1,0%	3,1%
Storingen aan de lijn (uren stilstand)	20	46
Medewerkers aan de lijn (gemiddeld)	32	32
Personeelsverloop lijnmedewerkers	10%	28%
Ziekteverzuim lijnmedewerkers	5,0%	7,4%
Klantwaardering bowl (reviews, 1–5)	4,0	4,3
Datalekken	0	0

Fictief. Ter vergelijking: het ziekteverzuim in de industrie was in 2025 6,2%, van alle werknemers 5,4% (CBS, StatLine 80072NED en nieuwsbericht juni 2026).

Bijsturen en risicomanagement

Het management koppelt aan elk deelresultaat een **beheermaatregel** , bij de afdeling die verantwoordelijk is. Daarbij is niet-financiële informatie onmisbaar: een hoog verloop of een slechte leveringsbetrouwbaarheid is een **risico** voordat het een verlies is. Wie alleen op de euro's stuurt, ziet een probleem pas als het al geld heeft gekost. Daarom horen indicatoren als verzuim, afkeur en leveringsbetrouwbaarheid in het risicomanagement, met een doel en een signaal als het doel niet wordt gehaald.

Van deelresultaat naar beheermaatregel

Deelresultaat	Mogelijke maatregel
Prijsresultaat ingrediënten	inkoop belonen op kosten per bowl, niet alleen op prijs per kg; kwaliteitseisen in het contract
Efficiencyresultaat ingrediënten	oorzaak afkeur onderzoeken; terug naar betere leverancier; betere afstelling van de lijn
Prijsresultaat arbeid	cao volgen in de begroting; minder dure uitzendkrachten door lager verzuim
Efficiencyresultaat arbeid	verloop verlagen (inwerken, rooster, beloning); preventief onderhoud tegen storingen
Bezettingsresultaat	extra afzet: nieuwe klanten, extra order bij vrije capaciteit (thema 6)
Prijsresultaat constante kosten	contracten heronderhandelen; energie besparen in de koeling

Toepassen

Verzuim en verloop aan de lijn

Aan de lijn werken gemiddeld 32 medewerkers met elk 215 werkdagen. Samen waren ze 509 dagen ziek. In 2032 vertrokken 9 lijnmedewerkers. Bereken het ziekteverzuim en het personeelsverloop, en leg een verband met het efficiencyresultaat op de arbeid.

Uitwerking

1. Beschikbare werkdagen: 32 × 215 = 6.880. Ziekteverzuim: 509 / 6.880 × 100% ~ 7,4%.
2. Personeelsverloop: 9 / 32 × 100% ~ 28%.
3. Veel nieuwe en vervangende medewerkers werken langzamer; met 46 uur storing kost dat extra uren aan de lijn.

Antwoord

Ziekteverzuim 7,4% (hoger dan in de industrie, 6,2% in 2025) en verloop 28% (doel 10%). Dat verklaart een groot deel van de 1.150 extra arbeidsuren (-€ 41.400) en, via uitzendkrachten, ook een deel van de duurdere uren (-€ 29.900).

Veelgemaakte fout

Niet-financiële informatie minder belangrijk vinden. Ze verklaart en voorspelt de financiële resultaten.

Een maatregel kiezen zonder de oorzaak. Een efficiencyverlies los je niet op met goedkopere

inkoop.

Kernbegrippen

Beheermaatregel
Een maatregel van het management om een afwijking van de norm te herstellen of te voorkomen.

Niet-financiële informatie
Informatie die niet in geld is uitgedrukt, zoals verloop, verzuim, leveringsbetrouwbaarheid en klanttevredenheid.

Ziekteverzuim
Ziektedagen / beschikbare werkdagen × 100%.

Personeelsverloop
Vertrokken werknemers / gemiddeld aantal werknemers × 100%.

Leveringsbetrouwbaarheid
Het percentage leveringen dat op tijd en compleet bij de klant is.

Risicomanagement
Het op tijd herkennen en beheersen van risico's, ook met niet-financiële informatie.

Verwerkingsopdracht

Werk de opdrachten uit in je schrift of in de invulvelden.

1. Deel de informatie van deze les in: financieel of niet-financieel. Noem bij de niet-financiële gegevens het begrip uit de syllabus.

2. Leg met de tabel uit hoe het efficiencyresultaat op de ingrediënten (11.500 kg extra) kan zijn ontstaan.

3. Leg uit welk risico de leveringsbetrouwbaarheid van 96,5% is voor Lina's Bowls.

4. Stel vier beheermaatregelen voor, elk gekoppeld aan een deelresultaat en aan niet-financiële informatie.

5. Schrijf een korte rapportage voor Groeifonds Rijnmond over de niet-financiële informatie, met een advies.

Oefeningen

Brons: Kennis & Begrip

1. Noem vier soorten niet-financiële informatie uit de syllabus.

2. Wat is het verschil tussen financiële en niet-financiële informatie?

3. Wat is een beheermaatregel?

Zilver: Toepassing & Rekenen

4. 40 medewerkers werken elk 220 dagen; ze zijn samen 616 dagen ziek. Bereken het ziekteverzuim.

5. Begin van het jaar 36, eind 44 medewerkers; 10 vertrokken. Bereken het personeelsverloop.

6. Een fabriek levert 18.400 van de 20.000 orders op tijd en compleet. Bereken de leveringsbetrouwbaarheid en leg uit waarom dit voor het management belangrijk is.

Goud: Analyse & Evaluatie — de uitdaging

7. Een bedrijf heeft een gunstig prijsresultaat op arbeid omdat het goedkopere, onervaren uitzendkrachten inzet, en een ongunstig efficiencyresultaat. Welke niet-financiële informatie kan de oorzaak bevestigen, en welke maatregel past?

---

8. Leg uit waarom niet-financiële informatie een belangrijk onderdeel is van risicomanagement. Gebruik twee voorbeelden van Lina’s Bowls.

Rekenopdrachten

Reken met de begrippen en formules uit dit thema. Schrijf je berekening volledig uit: op het examen krijg je punten voor de berekening, niet alleen voor de uitkomst.

Basis

1. Een fabrikant begroot 50.000 stuks à € 20. De variabele kosten zijn € 12 per stuk, de constante kosten € 300.000. Bereken het voorcalculatorische resultaat.

Antwoord (€): _____

2. Gebruik opdracht 1 (normale bezetting 50.000). Werkelijk worden 52.000 stuks verkocht à € 19,50. Bereken het verkoopresultaat.

Antwoord (€): _____

3. Gebruik opdracht 2. Bereken de toegestane kosten bij de werkelijke productie van 52.000 stuks.

Antwoord (€): _____

4. Gebruik opdracht 3. De werkelijke kosten zijn € 960.000. Bereken het budgetresultaat (negatief getal bij verlies).

Antwoord (€): _____

5. Standaard 0,5 kg grondstof à € 4 per stuk. Werkelijk is 26.500 kg verbruikt à € 4,20, voor 52.000 stuks. Bereken het prijsresultaat (negatief getal bij verlies).

Antwoord (€): _____

6. Gebruik opdracht 5. Bereken het efficiencyresultaat (negatief getal bij verlies).

Antwoord (€): _____

7. Gebruik opdracht 1 en 2: C = € 300.000, N = 50.000, werkelijke productie 52.000. Bereken het bezettingsresultaat.

Antwoord (€): _____

8. De constante kosten waren begroot op € 300.000 en zijn werkelijk € 310.000. Bereken het prijsresultaat op de constante kosten (negatief getal bij verlies).

Antwoord (€): _____

9. 25 medewerkers hebben elk 220 werkdagen. Samen waren ze 330 dagen ziek. Bereken het ziekteverzuim.

Antwoord (%): _____

Examenniveau

10. Lina’s Bowls verkocht in 2032 1.150.000 bowls à € 4,45. Kosten: ingrediënten 379.500 kg à € 6,10, arbeid 29.900 uur à € 37, verpakking € 0,25 per bowl, constant € 1.110.000. Bereken het werkelijke resultaat.

Antwoord (€): _____

11. Gebruik opdracht 10. De standaardkostprijs is € 4,05. Bereken het verkoopresultaat.

Antwoord (€): _____

12. Gebruik opdracht 10. Standaard 0,32 kg ingrediënten à € 6,25 per bowl. Bereken het efficiencyresultaat op de ingrediënten (negatief getal bij verlies).

Antwoord (€): _____

13. Gebruik opdracht 10. Standaardloon € 36 per uur. Bereken het prijsresultaat op de arbeid (negatief getal bij verlies).

Antwoord (€): _____

14. In 2033 maakt Lina’s Bowls 1.160.000 bowls en verbruikt 372.000 kg ingrediënten à € 6,30 (standaard 0,32 kg à € 6,25). Bereken het totale verschil op de ingrediënten (prijs plus efficiency; negatief getal bij verlies).

Antwoord (€): _____

15. Gebruik opdracht 14 (normale bezetting 1.200.000, C/N € 0,90). Bereken het bezettingsresultaat 2033 (negatief getal bij verlies).

Antwoord (€): _____

16. Aan de lijn werken gemiddeld 32 medewerkers; in 2032 vertrokken er 9. Bereken het personeelsverloop, op één decimaal.

Antwoord (%): _____

17. Begroot: 1.100.000 bowls à € 4,50; werkelijk: 1.150.000 à € 4,45 (variabele kosten € 3,15 standaard). Bereken het totale effect van de prijsverlaging en de extra afzet op het resultaat, inclusief het effect op de bezetting.

Antwoord (€): _____

Examenopgave: Brouwerij Hop bv

8 vragen · 16 punten · ongeveer 51 minuten

Brouwerij Hop bv brouwt speciaalbier en verkoopt dat per krat aan cafés en slijterijen. Controller Noor Bakker vergelijkt het resultaat over 2027 met de begroting. Informatiebron 1 bevat de standaarden en de begroting, informatiebron 2 de werkelijke cijfers en informatiebron 3 gegevens van de afdeling productie.

Bedragen in euro's, tenzij anders gevraagd. Productie en afzet zijn gelijk; er is geen voorraad.

Informatiebron 1

Standaarden en begroting 2027 (per krat)

	Gegeven
Mout	4 kg à € 0,75 = € 3,00
Arbeid	0,1 uur à € 40 = € 4,00
Verpakking	€ 1,00
Constante kosten	€ 900.000 per jaar
Normale bezetting	150.000 kratten
Begrote afzet	140.000 kratten à € 18

Fictief.

Informatiebron 2

Werkelijk 2027

	Gegeven
Afzet	155.000 kratten à € 17,60
Mout	628.000 kg à € 0,78
Arbeid	15.000 uur à € 41
Verpakking	€ 155.000
Constante kosten	€ 920.000

Fictief.

Informatiebron 3

Afdeling productie

	2026	2027
Brouwers in vaste dienst	6	9
Uitzendkrachten (gemiddeld)	5	1
Afgekeurde brouwsels	2%	3,5%
Leveringen op tijd	97%	94%

In 2027 is een nieuwe moutleverancier gekozen. Fictief.

Vraag 1 (2 punten)

Bereken het begrote (voorcalculatorische) resultaat over 2027.

Vraag 2 (2 punten)

Bereken het werkelijke (nacalculatorische) resultaat over 2027.

Vraag 3 (2 punten)

Bereken het verkoopresultaat en het budgetresultaat over 2027, en controleer met vraag 2.

Vraag 4 (2 punten)

Bereken het prijsresultaat en het efficiencyresultaat op de mout.

Vraag 5 (2 punten)

Bereken het prijsresultaat en het efficiencyresultaat op de arbeid.

Vraag 6 (2 punten)

Bereken het bezettingsresultaat en het prijsresultaat op de constante kosten. Toon aan dat alle deelresultaten samen het budgetresultaat uit vraag 3 opleveren.

Vraag 7 (2 punten)

Geef met informatiebron 3 een verklaring voor het ongunstige prijsresultaat en het gunstige efficiencyresultaat op de arbeid, en voor het ongunstige efficiencyresultaat op de mout.

Vraag 8 (2 punten)

De leveringen op tijd daalden van 97% naar 94%. Leg uit waarom deze niet-financiële informatie belangrijk is voor het management, en geef een beheermaatregel die bij de resultaten van 2027 past.

Eindquiz

1. Wanneer maak je een nacalculatorische resultatenrekening?

A. Alleen bij verlies

B. Elke dag

C. Vooraf, met de begrote cijfers

D. Achteraf, met de werkelijke cijfers

2. Met welke kosten vergelijk je de werkelijke kosten in een verschillenanalyse?

A. De kosten van vorig jaar

B. De kosten van de concurrent

C. De toegestane kosten bij de werkelijke productie

D. De begrote kosten

3. Hoe bereken je het verkoopresultaat?

A. Werkelijke afzet × (werkelijke prijs - werkelijke kostprijs)

B. Omzet - werkelijke kosten

C. Werkelijke afzet × (werkelijke prijs - standaardkostprijs)

D. Begrote afzet × (begrote prijs - standaardkostprijs)

4. Afzet 10.000 à € 25, standaardkostprijs € 21. Verkoopresultaat?

A. € 40.000

B. € 250.000

C. € 210.000

D. € 4.000

5. Toegestane kosten € 500.000, werkelijke kosten € 512.000. Budgetresultaat?

A. € 0

B. -€ 512.000

C. +€ 12.000

D. -€ 12.000

6. Wat is de formule voor het prijsresultaat?

A. (SP - WP) × SH

B. (SH - WH) × WP

C. (SP - WP) × WH

D. (SH - WH) × SP

7. Wat is de formule voor het efficiencyresultaat?

A. (SP - WP) × WH

B. (SH - WH) × SP

C. (WH - SH) × SP

D. (SH - WH) × WP

8. Productie 1.000 stuks, standaard 2 kg per stuk. Wat is de standaardhoeveelheid?

A. 2.000 kg

B. 500 kg

C. 1.000 kg

D. Dat hangt af van het werkelijke verbruik

9. SP € 5, WP € 4,80, WH 10.000 kg. Prijsresultaat?

A. -€ 2.000

B. +€ 200

C. € 0

D. +€ 2.000

10. Goedkopere ingrediënten leiden tot meer afkeur. Welke combinatie verwacht je?

A. Gunstig prijsresultaat, ongunstig efficiencyresultaat

B. Beide ongunstig

C. Beide gunstig

D. Ongunstig prijsresultaat, gunstig efficiencyresultaat

11. Hoe bereken je het bezettingsresultaat?

A. begrote - werkelijke constante kosten

B. (werkelijke productie - normale bezetting) × C/N

C. (begrote - werkelijke productie) × C/N

D. (werkelijke productie - normale bezetting) × kostprijs

12. Begrote constante kosten € 200.000, werkelijk € 190.000. Prijsresultaat constante kosten?

A. € 0

B. -€ 10.000

C. +€ 10.000

D. +€ 190.000

13. Wie is meestal verantwoordelijk voor het efficiencyresultaat?

A. De inkoop

B. De aandeelhouders

C. De verkoop

D. De productie

14. Verkoopresultaat € 460.000, budgetresultaat -€ 161.250. Werkelijk resultaat?

A. € 298.750

B. € 161.250

C. € 460.000

D. € 621.250

15. Welke deelresultaten zitten in het budgetresultaat?

A. Alleen efficiencyresultaten

B. Prijs-, efficiency- en bezettingsresultaten

C. Alleen het verkoopresultaat

D. Verkoop- en bezettingsresultaat

16. Welk gegeven is niet-financiële informatie?

A. Een omzet van € 5.117.500

B. Een efficiencyresultaat van -€ 71.875

C. Leveringsbetrouwbaarheid van 96,5%

D. Een current ratio van 1,8

17. 40 medewerkers, 10 vertrokken. Personeelsverloop?

A. 10%

B. 4%

C. 40%

D. 25%

18. Waarom hoort niet-financiële informatie bij risicomanagement?

A. Ze waarschuwt voordat een probleem geld kost

B. Ze is verplicht voor elke bv

C. Ze verhoogt direct de winst

D. Ze vervangt de verschillenanalyse

Antwoordmodel

Voor de docent, of voor zelfcontrole: alle antwoorden bij dit werkboek.

Eindquiz — antwoordsleutel

1. D 2. C 3. C 4. A 5. D 6. C 7. B 8. A 9. D 10. A 11. B 12. C 13. D 14. A 15. B 16. C 17. D 18. A

Rekenopdrachten — antwoorden

1. 100.000 €

50.000 × (€ 20 - € 12) - € 300.000 = € 400.000 - € 300.000 = € 100.000.

2. 78.000 €

Standaardkostprijs € 300.000 / 50.000 + € 12 = € 18. Verkoopresultaat 52.000 × (€ 19,50 - € 18) = € 78.000.

3. 936.000 €

52.000 × € 18 = € 936.000.

4. -24.000 €

€ 936.000 - € 960.000 = -€ 24.000.

5. -5.300 €

(€ 4 - € 4,20) × 26.500 = -€ 5.300.

6. -2.000 €

SH = 52.000 × 0,5 = 26.000 kg. (26.000 - 26.500) × € 4 = -€ 2.000.

7. 12.000 €

C/N = € 6. (52.000 - 50.000) × € 6 = +€ 12.000.

8. -10.000 €

€ 300.000 - € 310.000 = -€ 10.000.

9. 6 %

330 / (25 × 220) × 100% = 330 / 5.500 × 100% = 6%.

10. 298.750 €

€ 5.117.500 - € 2.314.950 - € 1.106.300 - € 287.500 - € 1.110.000 = € 298.750.

11. 460.000 €

1.150.000 × (€ 4,45 - € 4,05) = € 460.000.

12. -71.875 €

SH 1.150.000 × 0,32 = 368.000 kg. (368.000 - 379.500) × € 6,25 = -€ 71.875.

13. -29.900 €

(€ 36 - € 37) × 29.900 = -€ 29.900.

14. -23.600 €

Prijs (€ 6,25 - € 6,30) × 372.000 = -€ 18.600. SH 371.200 kg; efficiency (371.200 - 372.000) × € 6,25 = -€ 5.000. Samen -€ 23.600.

15. -36.000 €

(1.160.000 - 1.200.000) × € 0,90 = -€ 36.000.

16. 28,1 %

9 / 32 × 100% ~ 28,1%.

17. 10.000 €

Prijs -€ 57.500, afzet +€ 22.500, bezetting +€ 45.000: samen +€ 10.000. Controle: 1.150.000 × € 1,30 - 1.100.000 × € 1,35 = € 1.495.000 - € 1.485.000 = € 10.000.

Examenopgave — antwoordmodel

Vraag 1 (2 p)

Standaardkostprijs: € 900.000 / 150.000 + € 3 + € 4 + € 1 = € 6 + € 8 = € 14. Verkoopresultaat 140.000 × (€ 18 - € 14) = € 560.000. Bezettingsresultaat (140.000 - 150.000) × € 6 = -€ 60.000. Resultaat € 500.000. (Of: 140.000 × € 10 - € 900.000.)

- 1 p: juiste standaardkostprijs of dekkingsbijdrage
- 1 p: juist begroot resultaat

Vraag 2 (2 p)

Omzet 155.000 × € 17,60 = € 2.728.000. Kosten: mout 628.000 × € 0,78 = € 489.840; arbeid 15.000 × € 41 = € 615.000; verpakking € 155.000; constant € 920.000; samen € 2.179.840. Resultaat € 548.160.

- 1 p: juiste omzet en kosten
- 1 p: juist resultaat

Vraag 3 (2 p)

Verkoopresultaat: 155.000 × (€ 17,60 - € 14) = € 558.000. Toegestane kosten 155.000 × € 14 = € 2.170.000; budgetresultaat € 2.170.000 - € 2.179.840 = -€ 9.840. Controle € 558.000 - € 9.840 = € 548.160.

- 1 p: juist verkoopresultaat (met standaardkostprijs)
- 1 p: juist budgetresultaat

Vraag 4 (2 p)

Prijs: (€ 0,75 - € 0,78) × 628.000 = -€ 18.840. SH 155.000 × 4 = 620.000 kg; efficiency (620.000 - 628.000) × € 0,75 = -€ 6.000.

- 1 p: juist prijsresultaat
- 1 p: juist efficiencyresultaat (met SH bij werkelijke productie)

Vraag 5 (2 p)

Prijs: (€ 40 - € 41) × 15.000 = -€ 15.000. SH 155.000 × 0,1 = 15.500 uur; efficiency (15.500 - 15.000) × € 40 = +€ 20.000.

- 1 p: juist prijsresultaat
- 1 p: juist efficiencyresultaat

Vraag 6 (2 p)

Bezetting (155.000 - 150.000) × € 6 = +€ 30.000. Constant € 900.000 - € 920.000 = -€ 20.000. Som: -18.840 - 6.000 - 15.000 + 20.000 + 30.000 - 20.000 = -€ 9.840 (verpakking: € 155.000 = 155.000 × € 1, geen verschil).

- 1 p: juist bezettingsresultaat en prijsresultaat constante kosten
- 1 p: juiste controle

Vraag 7 (2 p)

Arbeid: Hop heeft uitzendkrachten vervangen door brouwers in vaste dienst. Die kosten meer per uur (prijsresultaat ongunstig), maar zijn ervaren en werken sneller (efficiency gunstig). Mout: de nieuwe leverancier is niet goedkoper en het percentage afgekeurde brouwsels steeg van 2% naar 3,5%, zodat er meer mout nodig was.

- 1 p: arbeid: vaste, ervaren brouwers in plaats van uitzendkrachten
- 1 p: mout: meer afkeur, mogelijk door de nieuwe leverancier

Vraag 8 (2 p)

Te late leveringen zie je nog niet in het resultaat van 2027, maar cafés en slijterijen kunnen overstappen naar een andere brouwerij: een risico voor de afzet en het bezettingsresultaat van 2028. Maatregel, bijvoorbeeld: met de moutleverancier strengere kwaliteitsafspraken maken of terugkeren naar de oude leverancier, zodat er minder brouwsels worden afgekeurd en de leveringen weer op tijd zijn.

- 1 p: risico voor toekomstige afzet/bezetting
- 1 p: passende beheermaatregel gekoppeld aan de oorzaak

Verwerkingsopdrachten — modelantwoorden

Les 7.1

Verwerkingsopdracht

1. Omzet: 1.100.000 × € 4,50 = € 4.950.000. Ingrediënten: 1.100.000 × 0,32 × € 6,25 = € 2.200.000. Arbeid: 1.100.000 × 0,025 × € 36 = € 990.000. Verpakking: 1.100.000 × € 0,25 = € 275.000. Constant € 1.080.000. Resultaat € 405.000.

2. Ingrediënten: 1.150.000 × 0,32 × € 6,25 = € 2.300.000. Arbeid: 1.150.000 × 0,025 × € 36 = € 1.035.000. Verpakking: € 287.500. Werkelijk: € 2.314.950, € 1.106.300 en € 287.500. De ingrediënten zijn € 14.950 duurder dan toegestaan, de arbeid € 71.300, de verpakking precies volgens standaard.

3. Mees ziet € 1.106.300 - € 990.000 = € 116.300 meer arbeidskosten. Maar daarvan hoort 50.000 × € 0,90 = € 45.000 gewoon bij de extra productie; echt ongunstig is € 71.300.

4. Positief: er zijn 50.000 bowls meer verkocht, waardoor de lijn beter is benut. Negatief: de prijs was € 0,05 lager, de ingrediënten en vooral de arbeid kostten meer dan toegestaan, en de constante kosten waren € 30.000 hoger.

5. Bijvoorbeeld: was de prijs lager door een actie of door druk van de supermarkt? Waarom waren er meer arbeidsuren nodig dan de standaard (storingen, nieuwe medewerkers, ziekte)? Waren de goedkopere ingrediënten van mindere kwaliteit, zodat er meer werd afgekeurd? Waarom stegen de constante kosten?

Les 7.2

Verwerkingsopdracht

1. Begroot: 1.100.000 × (€ 4,50 - € 4,05) = € 495.000. Werkelijk: € 460.000. Verschil -€ 35.000.

2. Prijseffect: 1.150.000 × (€ 4,45 - € 4,50) = -€ 57.500. Afzeteffect: (1.150.000 - 1.100.000) × € 0,45 = +€ 22.500. Samen -€ 35.000.

3. Begroot: -€ 90.000 (alleen bezettingsresultaat). Werkelijk: -€ 161.250. Verslechtering € 71.250. Het budgetresultaat is de verantwoordelijkheid van de productie (en van de inkoop).

4. De supermarkt kan bij de prijsonderhandeling € 0,05 korting hebben bedongen, of Lina’s Bowls deed acties (thema 5). Een lagere prijs leverde extra afzet op: het afzeteffect (+€ 22.500) compenseert het prijseffect (-€ 57.500) maar voor een deel.

5. Als de verkoop de werkelijke kosten zou betalen, zou ze worden afgerekend op de inefficiëntie van de

productie, waar ze geen invloed op heeft. Met de standaardkostprijs ziet de verkoop alleen het effect van prijs en afzet, en ziet de productie alleen het effect van haar eigen verbruik en inkoop.

Les 7.3

Verwerkingsopdracht

1. SH arbeid: 1.150.000 × 0,025 = 28.750 uur. Prijsresultaat: (€ 36 - € 37) × 29.900 = -€ 29.900. Efficiencyresultaat: (28.750 - 29.900) × € 36 = -€ 41.400.

2. Samen -€ 71.300. Toegestaan: 28.750 × € 36 = € 1.035.000; werkelijk 29.900 × € 37 = € 1.106.300; verschil -€ 71.300.

3. Prijsresultaat arbeid: een cao-verhoging die na het maken van de begroting is afgesproken, of duurdere uitzendkrachten bij ziekte. Efficiencyresultaat: storingen aan de lijn, nieuwe medewerkers die moeten inwerken, ziekteverzuim waardoor de lijn met minder ervaren mensen draait.

4. Werkelijke kosten: 379.500 × € 6,25 = € 2.371.875. Verschil met toegestaan (€ 2.300.000): -€ 71.875. Het prijsresultaat is dan 0; er blijft alleen het efficiencyresultaat over. Dus: de inkoop heeft € 56.925 bespaard, de productie heeft € 71.875 meer verbruikt dan de standaard.

5. Advies: de inkoper niet alleen belonen op de prijs, maar op de totale ingrediëntenkosten per bowl. De goedkopere groente leidde tot 11.500 kg extra verbruik (afkeur). Overleg met de productie: is de kwaliteit van de nieuwe leverancier de oorzaak? Zo ja, terug naar de oude leverancier, of strengere kwaliteitseisen in het contract.

Les 7.4

Verwerkingsopdracht

1. Bezettingsresultaat: (2.100 - 2.400) × € 40 = -€ 12.000. Prijsresultaat constante kosten: € 96.000 - € 99.000 = -€ 3.000. Samen -€ 15.000.

2. Doorberekend: 2.100 × € 40 = € 84.000. Werkelijk € 99.000. Verschil -€ 15.000 = -€ 12.000 + -€ 3.000.

3. Bezettingsresultaat: de verkoop (meer afzet bij de supermarkt of nieuwe klanten zoeken). Prijsresultaat constante kosten: de directie of de inkoop die het onderhoudscontract en het energiecontract heeft afgesloten.

4. Bij 1.250.000 bowls: (1.250.000 - 1.200.000) × € 0,90 = +€ 45.000. Er wordt dan € 45.000 meer aan constante kosten doorberekend dan er volgens de begroting zijn.

5. Het hogere onderhoudscontract kan de lijn betrouwbaarder maken: minder storingen, dus minder extra arbeidsuren en minder afgekeurde bowls (efficiency). Dan kan een ongunstig prijsresultaat op constante kosten een gunstig efficiencyresultaat opleveren. Lina’s Bowls moet het contract beoordelen op het totale effect, niet op één verschil.

Les 7.5

Verwerkingsopdracht

1. 405.000 - 57.500 + 22.500 + 45.000 - 14.950 - 71.300 - 30.000 = 298.750. Klopt.

2. Gunstig: prijsresultaat ingrediënten (+€ 56.925). Ongunstig: efficiency ingrediënten, prijs arbeid, efficiency arbeid, bezetting, prijs constante kosten. Ten opzichte van de begroting zijn ook de hogere afzet (+€ 22.500) en het betere bezettingsresultaat (+€ 45.000) gunstig.

3. Efficiency ingrediënten: 11.500 kg × € 6,25 = € 71.875; als dat wordt teruggebracht naar de standaard, stijgt het resultaat met dat bedrag. Efficiency arbeid: 1.150 uur × € 36 = € 41.400. Samen € 113.275: meer dan het hele verschil met de begroting.

4. Verkoopresultaat: 1.150.000 × (€ 4,50 - € 4,05) = € 517.500 (+€ 57.500). Werkelijk resultaat: € 517.500 - € 161.250 = € 356.250. Nog steeds € 48.750 onder de begroting, door de kostenverschillen.

5. Bijvoorbeeld: 1. De productie heeft € 113.275 meer verbruikt dan de standaard (ingrediënten en arbeid); onderzoek de oorzaken (kwaliteit nieuwe leverancier, verloop, storingen). 2. De verkoop haalde meer afzet, maar tegen een lagere prijs; het afzeteffect compenseert het prijseffect maar voor ongeveer 39%. 3. De constante kosten waren € 30.000 hoger; beoordeel of het nieuwe onderhoudscontract de storingen vermindert.

Les 7.6

Verwerkingsopdracht

1. Financieel: de deelresultaten (bijvoorbeeld efficiency ingrediënten -€ 71.875). Niet-financieel: leveringsbetrouwbaarheid, afkeur, storingen, verloop, verzuim, klantwaardering, datalekken. Begrippen uit de syllabus: leveringsbetrouwbaarheid, personeelsverloop, ziekteverzuim, klanttevredenheid, dataveiligheid.

2. Afgekeurd 3,1% in plaats van 1,0%: 2,1 procentpunt extra afkeur. Om 1.150.000 goede bowls te leveren, moesten er ongeveer 25.000 bowls meer worden gemaakt dan bij 1% afkeur: 1.150.000 / 0,969 - 1.150.000 / 0,99 ~ 25.000, dus ongeveer 8.000 kg ingrediënten. Samen met verspilling door storingen (46 uur stilstand, ingrediënten die niet meer gebruikt kunnen worden) verklaart dat een groot deel van de 11.500 kg extra. De goedkopere groente van de nieuwe leverancier kan de oorzaak van de extra afkeur zijn.

3. Leveringsbetrouwbaarheid 96,5% in plaats van 99%: de supermarkt kan boetes opleggen of bij een volgend contract een lagere prijs eisen of overstappen. Dat is nu nog geen verlies, maar een risico voor de afzet en het bezettingsresultaat van volgend jaar.

4. Bijvoorbeeld: verloop verlagen met een inwerkprogramma en vaste roosters (efficiency arbeid); preventief onderhoud (storingen, efficiency arbeid en ingrediënten); terug naar een betere leverancier of strengere kwaliteitseisen (efficiency ingrediënten); de inkoper beoordelen op kosten per bowl (prijs- én efficiencyresultaat).

5. Voor het Groeifonds: de klantwaardering (4,3) is goed, maar verloop, verzuim, afkeur en leveringsbetrouwbaarheid zijn allemaal slechter dan het doel. Ze verklaren de efficiencyverliezen van € 113.275 en vormen een risico voor 2033: als de supermarkt minder afneemt door late leveringen, daalt ook het bezettingsresultaat. Advies: deze vier indicatoren elk kwartaal rapporteren, met een doel.

Oefeningen — modelantwoorden

Les 7.1

1. Wat is een voorcalculatorische resultatenrekening?

Een resultatenrekening die vooraf is opgesteld met de begrote afzet en de standaarden voor hoeveelheden en prijzen.

2. Wat is een nacalculatorische resultatenrekening?

Een resultatenrekening die achteraf is opgesteld met de werkelijke afzet, hoeveelheden en prijzen.

3. Waarom vergelijk je de werkelijke kosten niet zomaar met de begrote kosten?

Omdat de werkelijke productie anders kan zijn dan de begrote; dan horen er ook andere kosten bij. Je vergelijkt met de toegestane kosten bij de werkelijke productie.

4. Een bakkerij begroot 200.000 broden à € 3. Variabele kosten € 1,40 per brood, constante kosten € 250.000. Stel het voorcalculatorische resultaat op.

Omzet € 600.000 - variabele kosten € 280.000 - constante kosten € 250.000 = € 70.000.

5. Gebruik opdracht 4. Werkelijk: 210.000 broden à € 2,95, variabele kosten € 301.000, constante kosten € 255.000. Bereken het werkelijke resultaat en het verschil.

Omzet 210.000 × € 2,95 = € 619.500. Resultaat € 619.500 - € 301.000 - € 255.000 = € 63.500. Verschil -€ 6.500.

6. Gebruik opdracht 5. Bereken de toegestane variabele kosten bij de werkelijke productie en vergelijk met de werkelijke.

Toegestaan 210.000 × € 1,40 = € 294.000; werkelijk € 301.000: € 7.000 ongunstig. Tegenover de begroting (€ 280.000) lijkt het € 21.000, maar € 14.000 hoort bij de extra productie.

7. Een productieleider zegt: ‘Mijn kosten zijn 8% hoger dan begroot, maar ik heb 10% meer gemaakt.’ Beoordeel deze uitspraak.

Bij variabele kosten mag je bij 10% meer productie ook 10% meer kosten verwachten; 8% meer is dus gunstig.

Bij constante kosten geldt dat niet: die horen gelijk te blijven. Je moet dus per kostensoort vergelijken met de toegestane kosten bij de werkelijke productie.

8. Leg uit waarom een onderneming met standaarden werkt, en wat er gebeurt als de standaard niet realistisch is.

Standaarden geven een norm waarmee je de werkelijkheid kunt vergelijken: per afdeling zie je of er zuinig is gewerkt. Is de standaard te scherp, dan zijn er altijd ongunstige verschillen en raken medewerkers gedemotiveerd; is ze te ruim, dan zie je verspilling niet. Een standaard moet haalbaar zijn bij normaal goed werken, en regelmatig worden bijgesteld.

Les 7.2

1. Hoe bereken je het verkoopresultaat in de verschillenanalyse?

Werkelijke afzet × (werkelijke verkoopprijs - standaardkostprijs).

2. Hoe bereken je het budgetresultaat?

Toegestane kosten (werkelijke productie × standaardkostprijs) - werkelijke kosten.

3. Waarom gebruik je bij het verkoopresultaat de standaardkostprijs?

Zodat de verkoop niet wordt afgerekend op kostenverschillen in de productie.

4. Afzet 40.000 stuks à € 15, standaardkostprijs € 12. Bereken het verkoopresultaat.

40.000 × € 3 = € 120.000.

5. Gebruik opdracht 4. De werkelijke kosten zijn € 492.000. Bereken het budgetresultaat en het werkelijke resultaat.

Toegestaan 40.000 × € 12 = € 480.000. Budgetresultaat -€ 12.000. Resultaat € 108.000 (= € 600.000 - € 492.000).

6. Begroot: 38.000 stuks à € 15,50, standaardkostprijs € 12. Werkelijk: 40.000 stuks à € 15. Splits het verschil in verkoopresultaat in een prijseffect en een afzeteffect.

Begroot verkoopresultaat 38.000 × € 3,50 = € 133.000; werkelijk € 120.000; verschil -€ 13.000. Prijs: 40.000 × (€ 15 - € 15,50) = -€ 20.000. Afzet: 2.000 × € 3,50 = +€ 7.000.

7. Een bedrijf heeft een groot positief verkoopresultaat en een groot negatief budgetresultaat. Wat zegt dat over de verkoop en de productie?

De verkoop heeft goed gepresteerd: hoge prijs of veel afzet ten opzichte van de standaardkostprijs. De productie heeft meer kosten gemaakt dan bij die productie was toegestaan: te duur ingekocht, te veel verbruikt of te weinig geproduceerd. Het management moet bij de productie de oorzaak zoeken.

8. De verkoop van Lina’s Bowls verlaagde de prijs met € 0,05 en verkocht 50.000 bowls meer. Beoordeel deze keuze, ook voor het bezettingsresultaat.

Verkoopresultaat: prijseffect -€ 57.500, afzeteffect +€ 22.500: per saldo -€ 35.000. Maar de extra afzet verbetert ook het bezettingsresultaat met 50.000 × € 0,90 = € 45.000. Totaal effect van de keuze +€ 10.000 (= 1.150.000 × € 1,30 - 1.100.000 × € 1,35). Op dit punt was de prijsverlaging dus net voordelig.

Les 7.3

1. Geef de formule voor het prijsresultaat.

(Standaardprijs - werkelijke prijs) × werkelijke hoeveelheid.

2. Geef de formule voor het efficiencyresultaat.

(Standaardhoeveelheid - werkelijke hoeveelheid) × standaardprijs.

3. Hoe bereken je de standaardhoeveelheid?

Werkelijke productie × standaardverbruik per stuk.

4. Standaard 2 kg à € 3 per stuk. Productie 10.000 stuks; werkelijk verbruik 20.600 kg à € 2,90. Bereken het prijsresultaat.

(€ 3 - € 2,90) × 20.600 = +€ 2.060.

5. Gebruik opdracht 4. Bereken het efficiencyresultaat en het totale verschil.

SH 20.000 kg. Efficiency (20.000 - 20.600) × € 3 = -€ 1.800. Totaal +€ 260.

6. Standaard 0,5 uur à € 40 per stuk. Productie 8.000 stuks; 3.900 uur à € 42. Bereken prijs- en efficiencyresultaat.

Prijs (€ 40 - € 42) × 3.900 = -€ 7.800. SH 4.000 uur; efficiency (4.000 - 3.900) × € 40 = +€ 4.000.

7. Het totale verschil op de grondstof is € 0, maar het prijsresultaat is +€ 15.000. Wat kun je concluderen?

Het efficiencyresultaat is -€ 15.000. De goedkopere inkoop is volledig tenietgedaan door extra verbruik; mogelijk zijn de goedkopere grondstoffen van mindere kwaliteit. Een totaal van nul verbergt dus twee tegengestelde problemen.

8. Lina’s Bowls wil de lonen aan de lijn met 3% verhogen om het verloop terug te dringen (€ 36 € 37,08). Bereken het prijsresultaat bij 28.750 uur, en beoordeel de maatregel als de efficiency daardoor naar de standaard gaat.

Prijsresultaat (€ 36 - € 37,08) × 28.750 = -€ 31.050. Efficiency: van -€ 41.400 naar € 0, dus +€ 41.400. Per saldo ongeveer +€ 10.350, en minder verloop vermindert ook het risico op fouten en late leveringen. Verstandig, mits de efficiency ook echt verbetert.

Les 7.4

1. Hoe bereken je het bezettingsresultaat?

(Werkelijke productie - normale bezetting) × C/N.

2. Hoe bereken je het prijsresultaat op constante kosten?

Begrote constante kosten - werkelijke constante kosten.

3. Wie is meestal verantwoordelijk voor het bezettingsresultaat?

Vooral de verkoop: de bezetting hangt af van de afzet.

4. C = € 600.000, N = 150.000, werkelijke productie 140.000. Bereken het bezettingsresultaat.

C/N = € 4. (140.000 - 150.000) × € 4 = -€ 40.000.

5. Gebruik opdracht 4. De werkelijke constante kosten zijn € 585.000. Bereken het prijsresultaat op constante kosten.

€ 600.000 - € 585.000 = +€ 15.000.

6. Gebruik opdracht 4 en 5. Controleer met het verschil tussen doorberekende en werkelijke constante kosten.

Doorberekend 140.000 × € 4 = € 560.000; werkelijk € 585.000; verschil -€ 25.000 = -€ 40.000 + € 15.000.

7. Een bedrijf produceert boven de normale bezetting, maar maakt toch een ongunstig verschil op de constante kosten. Hoe kan dat?

Het bezettingsresultaat is positief, maar het prijsresultaat op constante kosten is ongunstig en groter: de constante kosten zijn veel hoger dan begroot, bijvoorbeeld door hogere energieprijzen of extra onderhoud.

8. Lina’s Bowls overweegt de normale bezetting te verlagen naar 1.150.000 bowls, omdat de werkelijke afzet daar steeds rond ligt. Bereken de nieuwe integrale kostprijs en beoordeel het voorstel.

C/N = € 1.080.000 / 1.150.000 ~ € 0,94; kostprijs ~ € 4,09. Het bezettingsverlies verdwijnt grotendeels, maar de kostprijs stijgt en de winst per bowl daalt. Als 1.150.000 echt het normale niveau is, geeft dit een eerlijker beeld; als het een tijdelijke dip is, verbergt het een probleem in de afzet.

Les 7.5

1. Uit welke delen bestaat het budgetresultaat?

Prijs- en efficiencyresultaten op de variabele kosten, het bezettingsresultaat en het prijsresultaat op de constante kosten.

2. Hoe controleer je een verschillenanalyse?

Verkoopresultaat + alle deelresultaten van het budgetresultaat = werkelijk resultaat; en de kostenverschillen samen = toegestane - werkelijke kosten.

3. Welke deelresultaten waren in de begroting van Lina's Bowls niet nul?

Alleen het bezettingsresultaat (-€ 90.000).

4. Verkoopresultaat € 80.000; prijsresultaat grondstof +€ 4.000; efficiency grondstof -€ 9.000; prijs arbeid -€ 3.000; efficiency arbeid +€ 2.000; bezetting -€ 12.000; prijs constant € 0. Bereken het werkelijke resultaat.

€ 80.000 + 4.000 - 9.000 - 3.000 + 2.000 - 12.000 = € 62.000.

5. Gebruik opdracht 4. De toegestane kosten waren € 900.000. Bereken de werkelijke kosten.

Budgetresultaat -€ 18.000 = € 900.000 - werkelijk; werkelijk € 918.000.

6. Een bedrijf produceerde 60.000 stuks (N 64.000; C/N € 5). Standaard 1,5 kg à € 4; werkelijk 91.200 kg à € 3,90. Bereken prijs-, efficiency- en bezettingsresultaat.

Prijs (€ 4 - € 3,90) × 91.200 = +€ 9.120. SH 90.000 kg; efficiency (90.000 - 91.200) × € 4 = -€ 4.800. Bezetting (60.000 - 64.000) × € 5 = -€ 20.000.

7. Begroot resultaat € 150.000, werkelijk € 120.000. Verkoopresultaat werkelijk € 175.000 (begroot € 170.000). Begroot bezettingsresultaat -€ 20.000. Bereken de som van de overige deelresultaten.

Begroot: € 170.000 - € 20.000 = € 150.000. Werkelijk budgetresultaat: € 120.000 - € 175.000 = -€ 55.000. Als het bezettingsresultaat gelijk bleef (-€ 20.000), zijn de overige deelresultaten samen -€ 35.000.

8. Leg uit waarom een verschillenanalyse alleen niet genoeg is om het management te laten bijsturen.

Ze laat zien waar en hoeveel er is afgeweken, maar niet waarom. Voor de oorzaak heb je informatie van de afdelingen en niet-financiële informatie nodig (storingen, verloop, kwaliteit). Bovendien kijkt ze terug; voor bijsturen moet je ook weten wat er gaat komen, bijvoorbeeld uit leveringsbetrouwbaarheid of klanttevredenheid.

Les 7.6

1. Noem vier soorten niet-financiële informatie uit de syllabus.

Bijvoorbeeld personeelsverloop, ziekteverzuim, imago, leveringsbetrouwbaarheid, dataveiligheid, diversiteit en inclusie, innovatiekracht, klanttevredenheid.

2. Wat is het verschil tussen financiële en niet-financiële informatie?

Financiële informatie is in geld uitgedrukt; niet-financiële informatie niet. Niet-financiële informatie verklaart vaak de financiële resultaten en voorspelt ze.

3. Wat is een beheermaatregel?

Een maatregel van het management om een afwijking van de norm te herstellen of te voorkomen, gekoppeld aan de verantwoordelijke afdeling.

4. 40 medewerkers werken elk 220 dagen; ze zijn samen 616 dagen ziek. Bereken het ziekteverzuim.

616 / (40 × 220) × 100% = 616 / 8.800 × 100% = 7%.

5. Begin van het jaar 36, eind 44 medewerkers; 10 vertrokken. Bereken het personeelsverloop.

Gemiddeld 40; 10 / 40 × 100% = 25%.

6. Een fabriek levert 18.400 van de 20.000 orders op tijd en compleet. Bereken de leveringsbetrouwbaarheid en leg uit waarom dit voor het management belangrijk is.

18.400 / 20.000 × 100% = 92%. Klanten die te laat of incompleet worden beleverd, kunnen boetes eisen of vertrekken: een risico voor afzet en bezettingsresultaat.

7. Een bedrijf heeft een gunstig prijsresultaat op arbeid omdat het goedkopere, onervaren uitzendkrachten inzet, en een ongunstig efficiencyresultaat. Welke niet-financiële informatie kan de oorzaak bevestigen, en welke maatregel past?

Personeelsverloop, aandeel uitzendkrachten, afkeur en storingen. Als die hoog zijn, bevestigen ze dat onervarenheid het verbruik verhoogt. Maatregel: meer vaste, ervaren medewerkers of beter inwerken, ook al is het uurloon hoger.

8. Leg uit waarom niet-financiële informatie een belangrijk onderdeel is van risicomanagement. Gebruik twee voorbeelden van Lina’s Bowls.

Niet-financiële informatie waarschuwt voordat er geld verloren gaat. Voorbeeld 1: de leveringsbetrouwbaarheid van 96,5% kan ertoe leiden dat de supermarkt minder afneemt; dan daalt volgend jaar de afzet en het bezettingsresultaat. Voorbeeld 2: een verloop van 28% leidt tot inefficiëntie en fouten; als het oploopt, kan de kwaliteit dalen en de klanttevredenheid volgen. Door deze indicatoren met een doel te volgen, kan het management op tijd ingrijpen.