

1

Management accounting: informatie die waarde toevoegt

Na het bestuderen van dit hoofdstuk ben je in staat om:

- 1** het verschil tussen management-accounting-informatie en financial-accounting-informatie te begrijpen en hier gebruik van te maken;
- 2** te begrijpen hoe de strategie van de organisatie bepalend is voor de behoefte aan verschillende soorten management-accounting-informatie;
- 3** te begrijpen hoe financial-accounting-informatie een algemene maatstaf biedt voor de prestaties van een organisatie;
- 4** te begrijpen hoe controllers (managementaccountants) niet-financiële informatie kunnen ontwikkelen waarmee financiële resultaten kunnen worden voorspeld en verklaard;
- 5** begrip op te brengen voor gedragsvraagstukken en ethische vraagstukken waarmee controllers worden geconfronteerd.

Inleiding

Management accounting

Management accounting is een continu verbeteringsproces voor het plannen, ontwerpen, toetsen en toepassen van zowel niet-financiële als financiële informatiesystemen. Dit proces geeft richting aan de activiteiten van het management, motiveert het gedrag en levert en ondersteunt normen en waarden. Deze normen en waarden zijn nodig om de strategische, tactische en operationele doelstellingen van een organisatie te bereiken (Institute of Management Accountants).

Management accounting is een fascinerende discipline geworden die sterk aan verandering onderhevig is door de uitdagende nieuwe omgeving waar organisaties op dit moment wereldwijd mee worden geconfronteerd. Accurate, tijdige en relevante informatie over de economische aspecten en prestaties van organisaties is essentieel voor het succes van organisaties. In dit hoofdstuk laten we zien dat organisaties de juiste financiële en niet-financiële informatie moeten verzamelen, bewerken en toepassen bij het uitvoeren van hun taken.

Deze informatie zorgt voor het volgende:

1. Er wordt gekeken naar – gewoonlijk financiële – prestatienormen binnen organisaties met winstoogmerk. Deze normen bieden een totaaloverzicht van de prestaties van de organisatie en stimuleren het vermogen om haar financiële doelstellingen te bereiken. Binnen overheidsorganisaties en organisaties zonder winstoogmerk ligt de nadruk minder op de financiële prestaties, maar meer op het voldoen aan de behoeften van burgers of cliënten.
2. Er wordt binnen profitorganisaties gekeken of de organisatie tegemoet komt aan de wensen van haar klanten. Op deze manier kan de organisatie direct reageren op tekortkomingen in het leveren van de waardepropositie. In de publieke sector en bij organisaties zonder winstoogmerk ligt de nadruk op de kostenbeheersing bij het leveren van diensten aan klanten, om de efficiëntie van het proces te controleren en te verbeteren.
3. Alle organisaties worden in staat gesteld de fasen in het proces op te sporen die nodig zijn om haar waardepropositie te leveren.
4. Alle organisaties worden in staat gesteld het organisatiepotentieel vast te stellen om daarmee de prestaties van het proces te beheren en te verbeteren.
5. De organisaties met winstoogmerk worden in staat gesteld de winstgevendheid en wenselijkheid van verdere investeringen in diverse zaken, zoals producten, productassortimenten, afdelingen en bedrijfsonderdelen te beoordelen.
6. De organisatie wordt in staat gesteld onjuist gedrag van (leden van) de organisatie te controleren en op te sporen. Dit boek laat de mogelijkheden zien voor het verbeteren van de prestaties van de organisatie via een effectief ontwerp en gebruik van management-accountingsystemen.

De Keuken Studio

Diane de Groot is de directeur-groootaandeelhouder (dga) van De Keuken Studio (DKS). DKS maakt keukenkasten volgens de specifieke wensen van de klant. Er wordt uitsluitend op bestelling gewerkt; pas na bestelling door een klant gaat de productie van start.

De kasten zijn verkrijgbaar in drie stijlen: landelijk, eigentijds en modern. Iedere stijl vraagt om een andere combinatie van grondstoffen, machinetijd en handmatige afwerking. Bij de moderne stijl wordt meer metaal, glas, laminaat en machinetijd voor de kast gebruikt dan bij de landelijke of de eigentijdse stijl. Bij de landelijke stijl wordt vrijwel uitsluitend gebruikgemaakt van hout, waardoor minder machinetijd en meer handmatige bewerking nodig is. De eigentijdse stijl is een mengvorm van landelijk en modern.

De klanten gaan meestal naar officiële DKS-dealers die in het hele land zijn gevestigd en maken gebruik van een computer om een stijl te kiezen en een kastontwerp en -formaat

voor te stellen. Het computerprogramma controleert of het ontwerp uitvoerbaar en volledig is en keurt geschikte ontwerpen goed. De productie wordt onmiddellijk ingepland bij de enige productiefaciliteit van DKS en de klant krijgt een offerteprijs en een gegarandeerde leveringsdatum onder de conditie: 'Op tijd of voor niets'. De kasten zijn niet goedkoop. De klanten verwachten daarom kwaliteit en dat de beloofde leveringstijden worden nagekomen.

DKS is ervan overtuigd dat de klanten de kasten mooi vinden en dat zij waardering hebben voor de duurzaamheid, het op maat laten ontwerpen en het op de bouwlocatie afleveren en installeren.

DKS heeft vier jaar nodig gehad om een marktpositie te verwerven, problemen op te lossen bij het boeken van orders, de planning en de productie te organiseren en een dealernetwerk op te zetten. Gedurende de volgende acht jaar groeit de winst explosief: gemiddeld met meer dan 32% per jaar. In deze periode krijgt Diane diverse onderscheidingen voor haar innovatieve en succesvolle bedrijf, zo werd ze bijvoorbeeld ondernemer van het jaar. Maar op een gegeven moment komt de winstgroei onverwacht tot stilstand. De managers van Diane verzekeren haar dat sterke concurrentie van nieuwe aanbieders de oorzaak is van de tot stilstand gekomen winstgroei.

De nieuwe aanbieders veroveren marktaandeel door enorme kortingen te geven. De managers zijn van mening dat de concurrenten hun exorbitante reducties op de prijzen niet lang kunnen handhaven en dat de winst van DKS volgend jaar weer gaat groeien. Diane neemt hier genoeg mee, onderzoekt de winstontwikkeling niet verder en kijkt al uit naar de hernieuwde groei in het volgende jaar. Het jaar daarop blijft de winstgroei echter opnieuw uit, waardoor Diane besluit een alomvattend onderzoek te starten.

1.1 Management-accountinginformatie

1.1.1 Wat houdt management-accountinginformatie in?¹

Management-accountingsystemen leveren informatie – zowel financieel als niet-financieel – aan de managers en werknemers binnen een organisatie. **Management accountinginformatie** is toegesneden op de specifieke behoeften van elke manager en wordt zelden buiten de organisatie verspreid. Financial accounting geeft daarentegen economische informatie in standaardvorm aan individuen en organisaties buiten het bedrijf, zoals aandeelhouders, crediteuren (bankiers, obligatiehouders en leveranciers), regelgevende instanties en de belastingdienst.

De behoeften van de managers in de organisatie bepalen op welke gebieden management accounting zich begeeft en waarop ze zich richt. Daarom kunnen we voorspellen waar de grenzen van management accounting liggen, door drie globale gebieden van de besluitvorming in ogenschouw te nemen. Deze zijn plannen, organiseren (actie) en controleren (zie figuur 1.1).

Planning omvat activiteiten als productkeuze (waarvoor informatie nodig is, zoals de te verwachten opbrengst en kosten), productieplanning (informatie als de beschikbaarheid van productiemiddelen en het gebruik daarvan bij de diverse producten van de organisatie) en de strategieontwikkeling (waarvoor informatie nodig is over de omgeving waarin de organisatie actief is en – vooral – de behoeften van de beoogde klanten.

Organisatie (actie) richt zich op het ontwikkelen van organisatiesystemen die de producten ontwikkelen, produceren en leveren (goederen of diensten) en op de infra-

Management-accountinginformatie

Financiële en operationele gegevens over de activiteiten, processen, operationele eenheden, producten, diensten en klanten van een organisatie: bijvoorbeeld de berekende kosten van een product, een activiteit of van een afdeling in een recente periode.

Financieel beheer

Een proces waarbij het financiële succes van een organisatie wordt beoordeeld door de financiële resultaten te meten en te evalueren.

Niet-financiële informatie

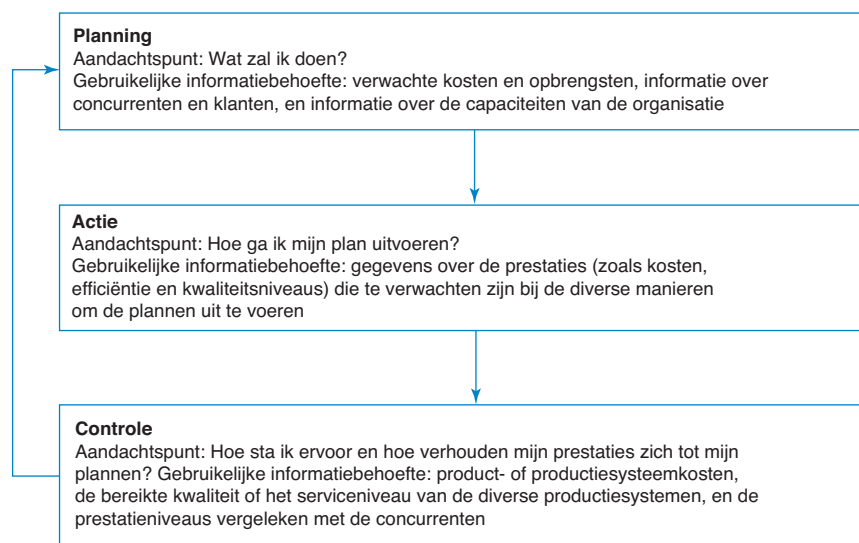
Hierbij gaat het om informatie over een proces (bijvoorbeeld het percentage geproduceerde goede eenheden), een product (bijvoorbeeld de tijd die nodig was om een order uit te voeren), of een klant (bijvoorbeeld klanttevredenheid), die niet is gebaseerd op gegevens uit het financial-accounting-systeem en die kan worden gebruikt om te controleren hoe goed de organisatie presteert met betrekking tot haar doelstellingen.

structuur die de productiesystemen moet ondersteunen. De benodigde informatie betreft het beoordelen van mogelijke alternatieve systemen om organisatiedoelen te bereiken, zoals de gewenste kwaliteit van het product en het serviceniveau aan klanten. Tot de informatie die nodig is bij organisatieontwikkeling behoren gegevens als het prestatievermogen van verschillende productiesystemen, zoals de efficiëntie en productiviteit van de diverse machines.

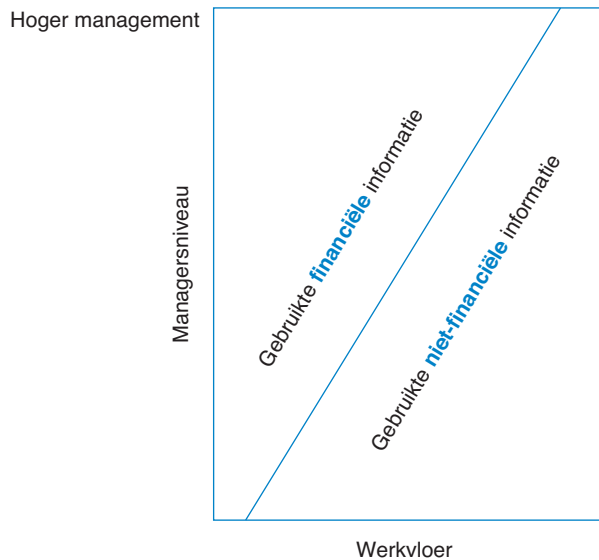
Financieel beheer betreft het meten en evalueren van de prestaties van ondernemingen en bedrijfsonderdelen, om vast te stellen hoeveel zij bijdragen aan het bereiken van de organisatiedoelen. Tot de informatie die hierbij nodig is, behoort onder andere informatie over de hoogte van de kosten, continuïteit in de productielijn, de kwaliteit van het product, de mate waarin een bedrijfsonderdeel bijdraagt aan de totale winstgevendheid en de tijd die een sales-managementsysteem nodig heeft om te reageren op de vraag van een klant.

Omdat de huidige management-accountingsystemen zich richten op managers op alle niveaus in de organisatie moeten ze flexibel en pragmatisch zijn. Zoals wordt samengevat in figuur 1.2 richten managers op de hogere niveaus in de organisatie zich meestal voornamelijk op financiële prestatie maatstaven, zoals winst en kosten. Waarom? Omdat de hogere leidinggevendenden bijna uitsluitend via financiële informatie communiceren met mensen buiten de organisatie. In het hoofdstuk over balanced scorecard zullen we zien dat ook bepaalde niet-financiële informatie erg belangrijk is.

Naarmate we lager in de organisatiehiërarchie afdalen, bevat de informatiemix minder financiële informatie en meer **niet-financiële informatie**. De medewerkers op deze niveaus van de organisatie moeten namelijk weten hoe de systemen die ze bewaken en managen presteren. Door de verschillende informatiebehoefte van managers op verschillende niveaus in de organisatie zijn de management-accountingsystemen, die zich vroeger uitsluitend met financiële informatie bezighielden, ook ingericht om niet-financiële informatie te meten en te rapporteren, zoals kwaliteit van het product, klanttevredenheid en kwaliteit van de dienstverlening.



Figuur 1.1 De rollen van het management



Figuur 1.2 Gebruikte informatie is afhankelijk van het hiërarchisch niveau

Een voorbeeld van management-accounting-informatie is een rapport over een operationele afdeling, zoals de montageafdeling van een autofabriek of een elektronica-bedrijf. Andere voorbeelden zijn informatie over de kosten voor de fabricage van een product, de kosten voor het leveren van een dienst, de kosten voor het verrichten van een activiteit of het uitvoeren van een bedrijfsproces, zoals het opmaken van een factuur voor een klant, of de kosten om een klant van dienst te zijn.

1.1.2 Verschillen tussen management accounting en financial accounting

Management-accountingsystemen verstrekken informatie aan managers en medewerkers binnen een organisatie. **Financial accounting** rapporten geven economische informatie aan individuen en instellingen, aan geïnteresseerden buiten de organisatie. Voorbeelden hiervan zijn aandeelhouders, crediteuren (bankiers, obligatiehouders en leveranciers), vakbonden, overheden en de belastingdienst.

De Financial Accounting Standards Board (FASB) en de Public Company Accounting Oversight Board in de Verenigde Staten en de International Accounting Standards Board (IASB) schrijven voor hoe financial accounting moet plaatsvinden en controleren of de voorschriften in acht worden genomen.

In Nederland is een wettelijk kader: Titel 9 Boek 2 BW. In 2005 is de tekst van dit gedeelte van het Burgerlijk Wetboek (BW) ingrijpend aangepast in verband met de Europese wetgeving. De Raad voor de Jaarverslaggeving stelt Richtlijnen op waarin nader op de wettelijke bepalingen wordt ingegaan.

Om de betrouwbaarheid te waarborgen en zo aan de behoeften van diverse externe gebruikers te voldoen, is financial accounting onderworpen aan voorschriften.

Mensen met belangstelling voor financial accounting bestuderen krantenberichten, procedures en voorschriften voor het opstellen van de verplichte financiële jaarverslagen. Kortom, financial-accounting-informatie is gebaseerd op historische informatie.

Systemen voor management-accounting-informatie worden zo ontworpen dat zij de informatie verstrekken die medewerkers en managers kunnen helpen bij het nemen van beslissingen. De informatie is intern gericht. Door deze informatie kunnen zij

Financial accounting

Het proces voor het opstellen van informatie voor externe partijen, personen buiten de organisatie, zoals aandeelhouders, crediteuren en overheidsinstanties. Het proces voltrekt zich binnen strikte beperkingen: instituten die de geldende normen bepalen, wetgevende instanties, belastingdiensten en de voorschriften van onafhankelijke accountants (anders dan bij management accounting).

zien hoe zij de financiële, fysieke en menselijke productiemiddelen van hun organisatie het best kunnen gebruiken. Deze beslissingen moeten leiden tot goedkopere leveranciers, betere producten en winstgevender klanten en tot een efficiëntere en alertere uitvoering van de activiteiten door de organisatie, bijvoorbeeld op het gebied van productie en dienstverlening aan de klanten.

Wij willen graag weten hoe management-accounting-informatie kan helpen om winsten te verhogen, kosten te verlagen en processen te verbeteren. Daarom moeten wij ons richten op de informatie die managers nodig hebben om hun beslissingen te nemen en niet op de informatie die externe individuen en organisaties nodig hebben. Figuur 1.3 biedt een overzicht van de basiskenmerken van financial en management accounting en illustreert de verschillen:

1. extern gericht- intern gericht;
2. gericht op het verleden - gericht op de toekomst;
3. aan regels gebonden - vormvrij;
4. financiële informatie - informatie over 'van alles'.

Hoewel de basisvaardigheden voor een accountant in een van de disciplines (managementaccountant of financial accountant) dezelfde zijn, is de output van zo'n accountant verschillend.

De wijze waarop bedrijven management accounting toepassen, is afhankelijk van de informatie- en beslissingsbehoeften van hun managers en werknemers en niet van de eisen die worden gesteld aan de overzichten die zij opstellen voor externe partijen. In Nederland is de naam managementaccountant niet gebruikelijk, we spreken in dit boek van een controller.

	Financial accounting	Management accounting
Publiek	<i>Extern:</i> aandeelhouders, crediteuren, belastingdienst	<i>Intern:</i> medewerkers, managers, directie
Doel	Verslaggeving over het presteren in het verleden aan externe partijen; biedt een basis voor extern geïnteresseerden om besluiten te nemen	Informatie verschaffen voor interne besluiten die worden genomen door medewerkers en managers; terugkoppeling en controle over het operationele presenteren
Tijdigheid	Vertraagd; historisch	Actueel; op de toekomst gericht
Beperkingen	Gereguleerd; regels worden bepaald door algemeen aanvaarde accounting principes en overheidsorganisaties	Geen regels; systemen en informatie bepaald door management om tegemoet te komen aan strategische en operationele behoeften
Soort informatie	Alleen financieel	Financiële, operationele en fysieke informatie over processen, technologie, leveranciers, klanten en concurrenten
Aard van informatie	Objectief, controleerbaar, betrouwbaar, consistent, nauwkeurig	Subjectiever en bevat waardeoordelen; logisch, relevant, accuraat
Omvang	Gecomprimeerd; verslag over de volledige organisatie	Gedetailleerd; informatie voor interne beslissingen en acties

Figuur 1.3 Fundamentele kenmerken van financial- en management accounting

1.1.3 Een korte geschiedenis van management accounting

Ondanks pogingen van historici die over het vakgebied accountancy schrijven, blijft het moeilijk om de oorsprong, aanleiding en evolutie van management-accountingsystemen nauwkeurig te beschrijven. De historici die bedrijfs-, universiteits- en overheidsarchieven doorzoeken, blijven bewijsmateriaal ontdekken om nieuwe kandidaten aan te wijzen als 'het oudste gedocumenteerde management-accountingsysteem'. Het historisch bewijsmateriaal suggereert dat de ontwikkeling van deze management-accountingsystemen evolueerde dankzij de informatiebehoefte van organisaties die met succes hun doelen wilden nastreven – oftewel, informatie die de strategie van de organisatie ondersteunde. Het soort informatie evolueerde in de loop van de tijd, omdat de organisatiestrategieën en dus de informatiebehoeften veranderden.

Traditionele management-accountingsystemen werden cost-accountingsystemen genoemd, omdat ze zich concentreerden op het vaststellen van de kosten van belangrijke producten of activiteiten. Aan het eind van de negentiende eeuw voerden spoorwegmanagers grote, complexe kostensystemen in die hen in staat stelden om de vrachtkosten te bepalen van de diverse soorten vracht, zoals kolen en staal.

Deze informatie ondersteunde de kostprijscalculatie en efficiëntieverbeteringen bij de spoorwegen. De spoorwegen waren de eerste moderne industrie die grote hoeveelheden financiële statistieken ontwikkelde en gebruikte om de prestaties van de organisatie te beoordelen. Rond dezelfde tijd ontwikkelde Andrew Carnegie gedetailleerde rapporten over de kosten van materialen en arbeidskrachten die nodig waren voor de staalproductie in zijn fabrieken. Carnegie was meedogenloos in het reduceren van kosten en sloot fabrieken waarvan hij vond dat zij reddeloos inefficiënt waren.

Toen er aan het begin van de twintigste eeuw grote, geïntegreerde ondernemingen verschenen, zoals DuPont en General Motors, verschoof de aandacht van cost accounting naar management accounting. Deze moderne ondernemingen, waarin 'alles' in eigen beheer werd gedaan, schakelden het marktmechanisme uit.²

Door intern te maken wat voorheen transacties op de vrije markt waren, probeerden deze organisaties de efficiëntie en daarmee hun winstgevendheid te verbeteren door kosten te elimineren die voortkwamen uit transacties met externe partijen. Met de opkomst van deze geïntegreerde ondernemingen ontstond een behoefte om de prestaties van afzonderlijke organisatieonderdelen te meten, zoals figuur 1.4 toont. Zo kon men hun prestaties vergelijken met zelfstandige organisaties die dezelfde taak uitvoerden. Een autofabrikant wilde bijvoorbeeld de kosten van een eigen divisie die versnellingsbakken fabriceerde, vergelijken met die van een onafhankelijke fabrikant. Managers ontwikkelden methoden om de winstgevendheid en de prestaties van hun bedrijfsonderdelen te meten.

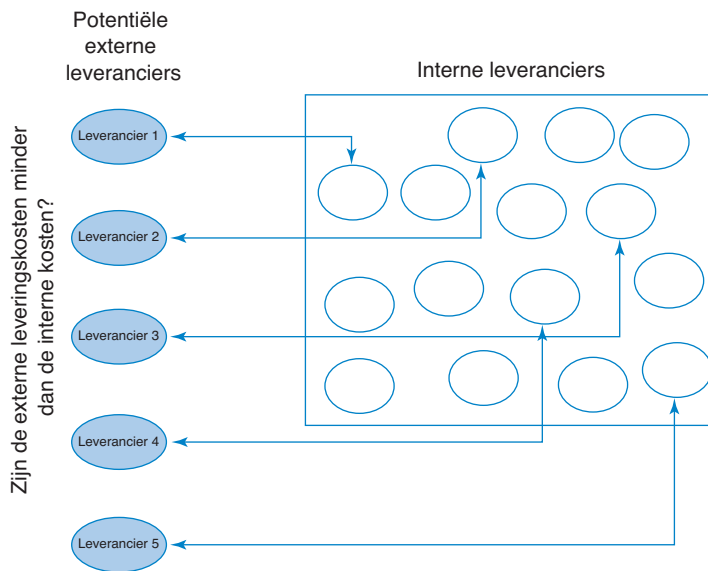
Tegenwoordig gebruiken veel organisaties deze hulpmiddelen nog steeds wanneer ze overwegen of ze goederen of diensten zelf willen produceren of leveren. Dit onderwerp behandelen we in hoofdstuk 5.

Pas in de jaren zeventig, toen Amerikaanse en Europese landen sterk onder druk stonden van Japanse autofabrikanten, kreeg men weer belangstelling voor de ontwikkeling van effectievere management-accountingsystemen.

Aan het eind van de twintigste eeuw ontstonden innovaties op het gebied van kostencalculatiesystemen en prestatiemetingen: het onderwerp van dit boek.

De geschiedenis van management accounting heeft twee kenmerken:

1. Management accounting ontwikkelde zich door de evolutie van organisaties en hun strategische wensen. Toen kostenbeheersing het doel was, werden de kosten-calculationssystemen nauwkeuriger. Toen het belangrijk werd dat organisaties zich konden aanpassen aan veranderingen in hun omgeving, werden er management-accountingsystemen ontwikkeld.
2. Innovaties in management accounting zijn meestal in gang gezet door managers om tegemoet te komen aan hun eigen behoeften op het gebied van besluitvorming. Management accounting moet pragmatisch zijn en dient ook waarde toe te voegen aan de organisatie.



Figuur 1.4 Afdelingen die nu leveranciers zijn binnen de organisatie

1.2 Diversiteit van management-accounting-informatie

Aan de hand van De Keuken Studio (DKS) laten wij de verschillende soorten management-accounting-informatie zien.

1.2.1 Financiële informatie

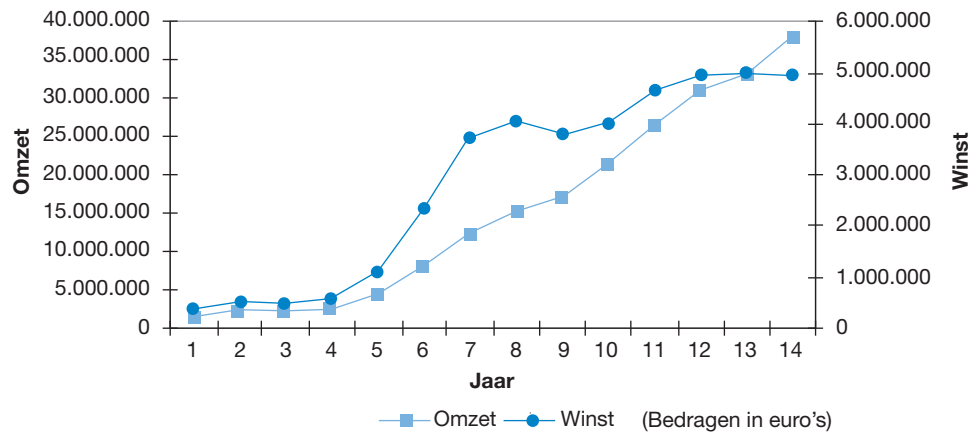
Onze economie is doordrenkt van financiële informatie. Het is het belangrijkste communicatiemiddel tussen bedrijven met winstoogmerk en hun aandeelhouders. Organisaties maken daarom intern gebruik van financiële criteria om de prestaties in grote lijnen aan te geven.

Voor DKS vertrouwt Diane op financiële informatie zoals die is weergegeven in figuur 1.5. Je ziet dat de omzet in de loop van de tijd is toegenomen, terwijl de winst in de afgelopen twee jaar is afgevlakt.

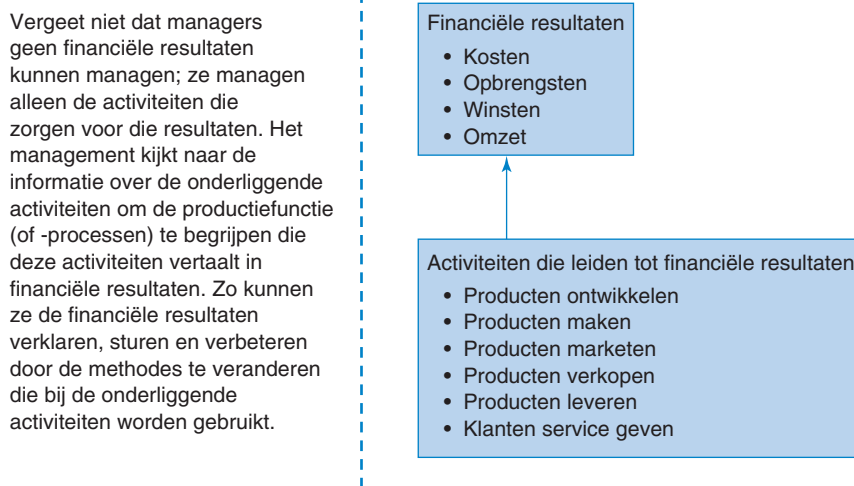
Deze financiële informatie geeft aan dat er *iets* mis is, maar niet *wat* er mis is. Financiële informatie geeft een overzicht van de activiteiten die aan de resultaten ten grondslag liggen, maar om de financiële resultaten te verklaren, moeten managers dieper graven (zie figuur 1.6).

Als eerste stap vraagt Diane haar controller een financiële analyse te maken. Vervolgens krijgt zij de informatie die je kunt zien in figuur 1.7 op pagina 10.

Deze gedetailleerde informatie biedt extra inzicht in wat er met de winst gebeurt. Ten eerste is het marktaandeel van DKS sinds zeven jaar teruggelopen. Misschien nog belangrijker is dat de winstmarge (de winst als percentage van de omzet) sinds het zevende jaar is teruggelopen. De groeiende markt voor keukenkasten heeft twee problemen bij DKS aan het oog onttrokken: een teruglopend marktaandeel en een teruglopende winstmarge. Ook dit zijn weer globale indicaties van hoe het met het bedrijf gaat. Duidelijk is dat er problemen zijn, maar niet wat de problemen zijn. Diane moet verder zoeken waarom de winst stagneert.



Figuur 1.5 De Keuken Studio



Figuur 1.6 De onderliggende activiteiten bepalen de financiële resultaten

Waardepropositie (value proposition)

Een duidelijke en korte uiteenzetting over de waarde die de organisatie aan haar doelgroep levert, hoe zij de concurrentie tegemoet treedt om klanten te winnen, of hoe zij haar klanten tevreden kan stellen.

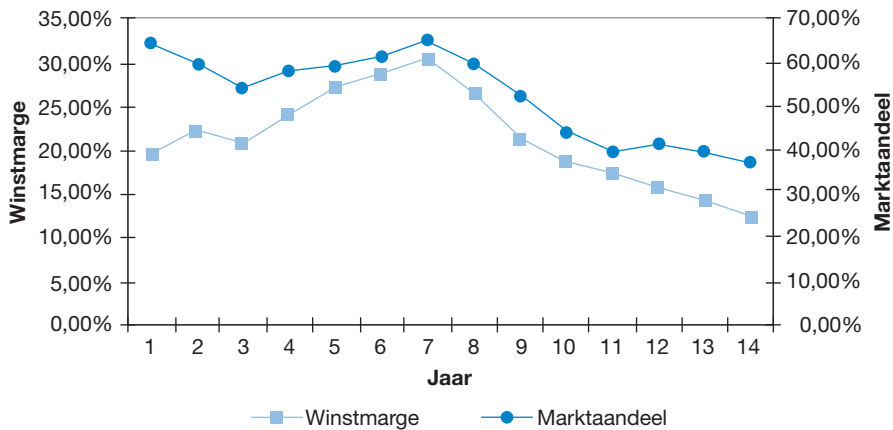
1.2.2 Strategie op bedrijfsniveau en de waardepropositie

Diane moet eerst begrijpen wat haar strategie precies inhoudt. Een belangrijk element van de organisatiestrategie is het bepalen van de doelgroep en het leveren van wat de klanten in die doelgroep wensen. Wat de organisatie aan klanten wil leveren, noemt men **waardepropositie (value proposition)**.

Populair gezegd: waar voor het geld leveren. Waardeproposities bestaan uit vier elementen:

1. *Verkoopprijs*: de prijs die wordt betaald door de klant, gegeven de kenmerken van het product en de prijzen van de concurrenten.
2. *Kwaliteit*: de mate van overeenstemming tussen wat er aan de klant is beloofd en wat de klant krijgt. Bijvoorbeeld, een auto zonder defecten, die presteert zoals de verkoper heeft beloofd.
3. *Functionaliteit en kenmerken*: de prestaties van het product, bijvoorbeeld een maaltijd in een restaurant die de gast de voldoening geeft die hij mag verwachten voor de prijs die hij moet betalen.
4. *Service*: alle andere elementen van het product die van belang zijn voor de klant. Onder service zou men (in het geval van een auto) kunnen verstaan: de manier waarop de klant wordt behandeld bij de aankoop van de auto en de mate van de dienstverlening na de verkoop (aftersales service).

McDonald's is een voorbeeld van een waardepropositie die alle vier elementen bevat. Ray Kroc ontwikkelde de restaurants van McDonald's tot het bedrijf dat wij nu kennen. Hij omschreef de waardepropositie van McDonald's als QSCV. Deze letters staan voor: Quality, Service, Cleanliness, Value (kwaliteit, service, hygiëne en waar voor je geld). De waardepropositie van Dell Computers is het bouwen van computers in overeenstemming met de wens van de klant, snel en tegen een lage prijs.



Figuur 1.7 De Keuken Studio

1.2.3 Niet-financiële informatie en de waardepropositie bij DKS

De waardepropositie bij DKS is flexibiliteit (maken wat de klant wil), kwaliteit en service (levering op het gewenste moment). De prijzen van DKS zijn hoog in vergelijking tot die van de concurrenten, maar DKS is ervan overtuigd dat het hogere niveau van de flexibiliteit, kwaliteit en service de prijs concurrerend maakt. Door bij de analyse te letten op 'wat de klanten wensen', ontdekt Diane de volgende strategische informatie:

1. Anders dan wat DKS denkt, zijn de klanten erg prijsgevoelig, omdat kastjes een belangrijk deel van de kosten vertegenwoordigen bij het bouwen of renoveren van huizen. In de economie spreekt men over de prijselasticiteit. Het gaat hier om