**Management Controle**: Systematisch proces waarbij de organisaties top managers de lower level managers beïnvloeden om de strategie van het bedrijf te implementeren/ uitvoeren

**Doel Congruentie**: Zorgen dat de doelstellingen van de werknemers (en managers) in dezelfde lijn liggen als die van het bedrijf

**Effort**: De moeite dat wordt gedaan. Bestaat uit 3 delen: Inspanning (hoeveel tijd/ moeite), Richting (in lijn met het bedrijf/ niet tegenwerken) en Persistence (blijven duren over langere termijn)

**Loose control:** Niet vasthangen aan de voorschriften, rekening houden met de omgeving
 Op vlak van budget: Budget is een soort van best-estimate; het geeft de richting aan. Opvolging is minder belangrijk en de incentives zijn niet strikt verbonden aan het budget / subjectief

**Tight Control:** Absoluut aan de voorschriften houden, wat er ook gebeurd in de omgeving.
 Op vlak van budget: het budget is een vorm van contract, elke maand zal er een getailleerd rapport moeten zijn. Het budget niet halen = geen bonus

**Corporate Governance:** Shareholder perspectief

**Corporate Social Responsibility:** Stakeholders persprectief

**Deliberate strategy:** Top-down [Door top management], de strategie is gegeven, intentioneel, rationale keuze

**Emerging strategy:** De strategie ontstaat spontaan binnen de organisatie door te experimenteren, het is niet intentioneel. “De strategieën ontstaan uit de ervaringen die mensen opbouwen” (Minzberg), het volledig uitdenken van een strategie werkt niet altijd in de realiteit. 🡪 Denk aan “Bees en Flies trap”

**Cost-cum-differentiation:** de combinatie van Cost leadership en Differentiatie. Het is de ‘best of both worlds’

**corporate level:** Waar willen we actief zijn. Single industry, Related diversification, unrelated diversification.

**Target Costing:** Zet een prijs waartegen je het product wilt verkopen (Wat is de markt bereid te betalen? 🡪 marktanalyse). Hou van die prijs de profit margin die je wilt bekomen. Dit lijdt tot de target cost (hoeveel het mag kosten om te produceren). Als de werkelijke kost > target kost moet je proberen verbeteringen in te brengen om het alsnog te halen.

**Errors of omission:** Bepaalde dingen niet doen die je beter wel zou doen (bv. Geen opleidingen organiseren om je kosten te drukken, in november R&D uitstellen tot januari zodat je dit jaar nog binnen je budget blijft)

**Errors of commision:** Dingen in de KT uitvoeren, die nadelig zijn voor de LT (bv een additionele korting geven om sales te boosten dat tot problemen leidt bij productie, earnings management)

**Flexibel budget:** Het budget dat tijdens de evaluatie (bv tijdens variantie analyse) wordt aangepast aan de werkelijk geproduceerde/ verkochte eenheden adhv de standaardkost.

**Incrementele budgettering:** het budget van de vorige periode wordt al basis genomen.
 Nadelen: inefficienties blijven in het budget steken, functional excellence
 Voordelen: minder werk, minder onrust

**Zero-based budgettering**: Bij het opstellen van het budget starten we steeds van 0. Alle budgetten moeten verantwoord worden “Moet die activiteit wel gebeuren” “Wat is het nodige kwaliteits niveau” “kan deze activiteit op een andere manier (bv outsourcing”
 Nadelen: Tijdsintensief, impact op de cultuur, discussies over de conclusies
 Voordelen: Kan leiden tot (significante) kosten besparingen

**Functional excellence:** managers gaan steeds proberen te excelleren. Hierdoor hebben ze grotere kosten (beter personeel, beter materiaal etc.) De extra gemaakte kosten zijn niet altijd in voordeel van het bedrijf.

**Transferprijzen:** De prijs die gehanteerd wordt voor de interne verkoop van producten of services. Ze moeten voldoende info geven, doelcongruentie bevorderen, makkelijk te begrijpen en helpen met het meten van de performantie van de BU

**2-step pricing:** De transfer prijs bestaat uit 2 delen. Voor het eerste deel is de kost gelijk aan de standaard variabele kost. De tweede kost bestaat uit de vaste kosten, deze wordt periodiek aangerekend.

**Profit sharing:** Het product wordt eerst getransferd aan de standaard variabele kost. Pas als het product verkocht wordt zal de mark-up (contribution) verdeeld worden over de BU.

**2 sets of prices:** De verkopende BU verkoopt het product en zet hiervoor de ‘outside sale price’ in hun Res Rek. De afnemende BU heeft voor het product een kost van de standaard kost. Bij de verkoop zetten zij ook de ‘outside sale price’ in hun Res Rek. Dit leidt tot dubbeltelling, wordt boekhoudkundig aangerekend op de HQ account.

**Product Classificatie:** Diensten en producten in 2 klassen opsplitsen. Klasse 1 producten / services die van strategisch belang zijn, en klasse 2 die dat niet zijn. Er worden verschillende regels omtrent sourcing en Transfer pricing op deze klasse gelegd.

**Shared Service Centers:** een subset van non-core bedrijfs functies die worden geconcentreerd in een nieuwe BU (de services worden dus niet geoutsourcet)

**Service Level Agreements:** afspreken die met de Shared Service Center gemaakt wordt welk niveau van service ze moeten leveren en tegen welke prijs.

**Budget als ritual:** In veel bedrijven is budgetteren een gewoonte die iedere periode opnieuw voorkomt. Niet budgetteren kan dan tot onrust leiden. Ook brengt het legitimiteit omdat er getoond wordt dat er nagedacht is over de plannen / budget (bv Beursgenoteerde bedrijven, overheid)

**Top-Down budgeting:** Het top management legt de budgetten op/ maken de centrale planning. Er zullen enkel veranderingen in komen als er op decentraal niveau wordt gezegd dat er problemen met zijn, en er goede argumenten zijn.

**Bottom-up budgeting**: Het top management geeft assumpties (bv inflatie, wisselkoersevolutie), maar de het budget wordt vooral op decentraal niveau gemaakt.

**Budget Revisions:** Gedurende het jaar het oorspronkelijk goedgekeurde budget toch nog gaan aanpassen (bv omwille van bonussen). Dit brengt dan ook een impact op de oorspronkelijk gelegde targets (wat niet het geval is met een Forecast)

**Budget Gaming:** Het budget anders voorstellen dan wat men in realiteit kan verwachting. Beter voorstellen = exposure. Slechter voorstellen = Hedging. Dit is afhankelijk van verschillende factoren zoals de superiors, profitability, onzekerheid, beloningssysteem en personaliteit.

**Budget Myopia:** korte termijn denken bij het opstellen van de budgetten. Dit leidt dan tot een sub optimaal budget voor het hele bedrijf.

**Rolling Forecasts**: De forecasts worden niet per jaar bekeken. Er wordt een FC gemaakt, en op deze FC wordt er een kortere periode commitment op gehangen. Na de commitment periode wordt de FC opnieuw gemaakt en gaat een nieuwe commitment periode van start.

**Power Distance:** Het is een van de dimensies van Hofstede. Het is de verdeling van macht in een bepaalde cultuur. Zijn mensen gelijk of is er een strikt hiërarchische structuur. Zo zijn de Scandinavische landen meer gelijk en zal het aantrekkelijker zijn om zich decentraal te organiseren

**Performance shares:** Een stock-optie incentive systeem waarbij aandelen worden uitgegeven enkel als er bedrijf wijde KPI’s zijn behaald (zoals bv een earnings per share target).

**Phantom shares:** Een stock-optie incentive systeem waarbij denkbeeldige aandelen worden uitgegeven. Deze volgen de koes evolutie van het bedrijf en worden uitbetaald op een latere datum. Het zijn dus geen echte aandelen die worden uitgegeven.

**Time Equation:** Tijdsvergelijkingen, het is een middel van werken in TD ABC. Het gaat in op de complexiteit van een order door een If-then vergelijkingen te maken. Dit door het gebruik van 0-1 variabelen . Hierbij kunnen veel parameters gebruikt worden, maar is er wel nood aan veel data.

**Product-level activity:** Een activiteit die moet worden uitgevoerd per product soort. Een voorbeeld hiervan is de Forecast maken van hoeveel product A we nodig zullen hebben voor de komende periode.

**Non-cash savings:** Een besparing die niet (onmiddellijk) leidt tot een verbetering van de cash positie. Maar waar nog stappen moeten worden gezet om dit te bekomen (bv. Bij meer efficiëntie zijn er minder arbeidsuren nodig, maar het personeel moet nog altijd uitbetaald worden, dus om tot een cash savings te raken moeten we ze ergens anders inzetten, of ontslagen)

**Kraljix matrix:** Een model dat hebt te bepalen hoeveel risico er zit geleverd krijgen van materialen. Het gebruikt 2 dimensies: Het financieel risico, Hoe veel impact heeft de activiteit waarvoor je het product nodig hebt op je financieel belang. En het toeleveringsrisico: hoeveel leveranciers van dat product zijn er in de markt.

**Praktische Capaciteit:** Het is de capaciteit die we realistisch kunnen benutten. Het is gelijk aan ongeveer 80-85% van de theoretische capaciteit. De theoretische capaciteit zullen we nooit behalen wegens inefficiënties zoals het stil liggen van de machine, vakanties,…

**Indirecte CF statements:** Het heft betrekking op de veranderingen van de net income in de balance sheet om tot de gegenereerde hoeveelheid cash van operationele activiteiten te komen.

**Task-control:** Het gaat over het focust zich op de KT performantie te meten van de taken van de werknemers

**Detector:** Het is een element van controle. Het is een meetinstrument dat het proces identificeert en registreert. Het legt dus vast wat er gebeurt.

**Assessor:** Het is een element van controle. Een instrument dat de geregistreerde waarde vergelijkt met de standaardwaarde

**Effector:** Het is een element van controle. Een instrument dat aanwijzingen geeft voor het nemen van corrigerende beslissingen, gedragsveranderingen indien nodig.

**BCG-matrix:** Het wordt ook wel de groei aandeel matrix genoemd. Het wordt gebruikt voor portfolio analyse. Het heeft 2 dimensies: Relatieve marktaandeel tov de grootste speler in de markt, en groeipotentie van de markt. Hierbij zijn er dan 4 categorieen: Dog, Question markt, Cash cow, star

**Contingency budget**: Een budget dat aan de kant wordt gehouden voor het coveren van onverwachte kosten van een proces. Het budget staat als een reserve in en is niet gealloceerd aan 1 bepaald deel van het proces.

**Budget slack:** Het inbouwen van een veiligheid marge in het budget waardoor er makkelijker een betere waarde zal zijn in de actuals dan de standaarden in het budget. Dit kan worden gedaan door de managers adhv bv budget gaming.

**Responsibility center:** Organisationele unit die wordt geleid door een manager die verantwoordelijk is voor de efficientie/ effectiviteit van de units activiteiten. Er zijn 5 soorten Res Centers: Engineered exemense-, discretionary expense-, revenu-, profit-, and investment centers.

**EVA:** Economic Value Added, een methode om de werkelijke financiele prestaties van een onderneming te meten. Het vormt een benadering voor de mate waarin het werkelijke rendement verschilt van de minimale rendementseis (=hurdle rate) van externe financiering bij een vergelijkbaar risico profiel.

**Price recovery component:** Het verschil in operationele income wegens het verschil in de verkoopprijs, als de verkochte units veranderen in input prijzen en de capacitieitsprijs per unit

**Variantie Analyse:** een maandelijkse of kwartale analyse over het verschil tussen de actuals en de standaarden van de kosten en opbrengsten

**The performance report:** Komt uit de variantie analyse. Het haalt de oorzaken en gevolgen aan van de verschillen tussen de actuals en de standaarden

**Peeling the onion:** Je moet kijken hoe diep je wilt ingaan op je variantie analyse. Hoe dieper je gaat hoe meer data je nodig hebt en gaat dus gepaard met hogere kosten. De meerwaarde van informatie moet dus hoger zijn dan de additionele kosten.

**Stategische variantie analyse:** De LT strategie en de evoluties van de variantie analyses beoordelen om te kijken of we nog goed bezig zijn. Sommige varianties zijn belangrijker dan andere.

**Customer intimacy:** Een LT strategie gericht op het ontwikkelen, opbouwen, onderbouwen en behouden van een relatie met de klant. Hierbij is het nodig om informatie te verzamelen zodat je de producten en diensten kan afstemmen op de behoeften van de klant.

**Organization Capital:** Het is een intangeble in de balanced score card. Het heeft betrekking tot leadership, teamwork en alignment. De werknemers staan hierbij centraal.

**The execution premium:** De meerwaarde die je kan krijgen tov van je concurrenten door het goed implementeren van strategy mapping en de balanced score card (Kaplan & Norton)

**Agency kosten:** Er zijn kosten verbonden aan het hebben van een agent. Deze kosten bestaan uit monitoring kosten, incentive/ compensatie kosten en residuele kosten.

**Impaired self-determination:** Door externe controle die de vrijheid/ autonomie van de persoon beperkt. Dit heeft een impact op de intrinsieke motivatie van die persoon.

**Impaired self-esteem:** Door het opleggen van externe beloningen kan het gevoel komen dat de persoon niet genoeg vertrouwd wordt, en dat die extra nodig heeft om goed te werken. Door het vertrouwen niet te erkennen komt er een daling van de intrinsieke motivatie

**Balanced Scorecard:** geheel aan KPI’s dat de strategie gaat opmeten in een aantal dimensies. Deze dimensies zijn: Financieel, Klanten, Interne en Groei. De balanced scorecard brengt de strategy mapping in kaart.

**Strategy mapping:** Het in kaart brengen van de operationele KPI’s en acties. Het is de visualisering van een strategie over 3-5 jaar. Hierbij wordt er dieper ingegaan op de strategie en kunnen er al targets en incentives worden gehangen.

**Tracy & Wiersma**: operational excellence/Customer Intimacy/Product Leadership

**Contingency theory:** Budgetteringsproces is enkel interessant in stabiele omgeving

**Participative budgeting:** = voordeel van bottom-up budgettering. Betreft het hogere commitment dat ermee gepaard gaat.

**Residual loss:** Volgens agency theorie is er nooit 100% doelcongruentie. Het vormt samen met monitoring costs en incentive compensation costs, de agency cost.

**Shirking**: withholding effort

**Pricing Waterfall chart:** De waterfall chart geeft de breakdown neer van het verschil tussen de Gross Sales en de Net Sales

**Customer profitability analysis:** Identificatie en analyse van de kosten en opbrengsten per klant of klantengroep. Gebaseerd op het ABC systeem waar de klant de kostendrager is. Ook klantgerichte activiteiten worden opgenomen.

**Beyond Budgeting**: Een Scandinavische theorie dat een alternatief geeft voor het budget gebeuren. Het verondersteld een continu veranderende omgeving (en gebruikt dus rolling FC). Er wordt ingezet op benchmarks en decentrale besturingsmodellen

**Void measurement overload**: Een teveel aan KPI’s waardoor er niet genoeg focus komt op de strategisch belangrijke KPI’s

**Lagging KPI:** KPI’s die gaan over het verleden. Deze zijn belangrijk voor het top management om de strategie te evalueren

**Leading KPI:** KPI’s die gaan over de toekomst. Deze zijn belangrijk op lager niveau, het gaat om de drivers.