

Hoofdstuk 6.1 (slide 87)

Criteria for assigning responsibilities

- In een business unit organisatie structuur zal u sneller evolueren naar profit centers of investments centers omdat daar een volledige decentralisatie van al de bevoegdheden zit – als u zit in een functionele structuur waar productie, R&D,... apart, zal je sneller gaan naar een kostencenter structuur voor die ene en revenue center structuur voor die andere
- Controllability principle: het idee is dat we mensen enkel gaan evalueren op basis van elementen dat ze gaan beïnvloeden, vb. je zit in een business unit structuur, maar alle investeringen centraal worden beslist. De gedecentraliseerde business unit manager heeft geen impact op de investeringen. Als je niet kunt beslissen over de investeringen is de kans groter dat je een profit center structuur ipv een investment center structuur gaat organiseren want investment center betekent dat je ook asset responsibility gaat meten en ook input en output gaat meten.
- Specifieke strategische concerns: vb. Stel dat je een bedrijf bent waar R&D enorm belangrijk is, en R&D een product leadership/differentiatie strategie is. De kosten van R&D, dat waarschijnlijk een gemeenschappelijk departement is, in de resultatenrekening stoppen van de business units want die units gebruiken R&D. Als we de R&D inspanningen zouden opnemen in de resultatenrekening van onze profit of investerings centers dan gaan die profit of investerings center managers een druk uitoefenen om de R&D kosten onder controle te houden want dat beïnvloed hun winsten.

Revenue centres

- Output kunnen we meten in geldtermen (omzet, verkopen, sales, revenu), veel minder interesse in de input (kostenstructuur). Afdeling waarvan u de manager verantwoordelijk maakt van de sales.
- We gaan ze evalueren door de gebudgetteerde sales (de targets) te vergelijken met de actual sales
- Discussie 1: Hoe gaan we sales meten? Vb. Gaan we sales meten volgens de boekhoudwetgeving (IRFS is op moment van levering)? – We gaan dat doen op moment contract/betaling (dan gaan uw sales mensen verantwoordelijk stellen op het vlak dat die klant later gaat betalen) – Op basis van revenue recognition want niet betalende klanten komen niet in uw revenu – Hoe kunnen we onze sales mensen incentiveren zodat klanten gaan betalen.
- Discussie 2: We zitten met verschillende business units, en een business unit kan sales binnen brengen. Die klant is geïnteresseerd in de diensten van een andere business unit, wie krijgt dan de sales? Krijgt die business unit een finders fee? We geven die een incentive om sales binnen te brengen voor een andere business unit.
- Discussie 3: Stel mensen die verkopen in vreemde valuta. Ten opzichte van uw budget, de waarde van die munt in uw actual is niet langer hetzelfde, wat nu? Moeten we die evolutie van die waarde van die munt niet uitsluiten bij de evaluatie van onze sales mensen? Er gaat een munt variance zijn waar zij niet verantwoordelijk voor worden gesteld.
- Reference point is uw benchmark: het belangrijke is dat je tijdens uw budget oefening een goeie target kunt plaatsen daarop – want je gaat uw budget revenue vergelijken met uw werkelijke revenue. Daarom is die reference van belang om uw management controle uit te voeren.
- Pure revenue center = een center waarbij je sales gebudgetteerd meet tegenover actual sales, puur sales based. – Pros en cons van een puur sales based: (+) eenvoudige manier om

aan mensen uit te leggen wat er van hun verwacht wordt (ze moeten nieuwe klanten aantrekken, bestaande klanten bijhouden,...) (-) zijn alle sales winstgevende sales? Brengen alle sales value op voor het bedrijf? Niet al uw klanten/sales zijn winstgevend – Geen rekening gehouden met de kostenstructuur, impact op de balance sheet, geen rekening gehouden met de kosten die ze zelf maken (marketing kosten, sales kosten,...), heel de asset/kosten structuur is out of scope in deze redenering – dikwijls wordt dit gecomplementeerd met hun eigen kosten en verantwoordelijk gesteld voor hun werkkapitaal (accounts receivable, inventory,...)

- Non-financial measures: klantentevredenheid, churn (= de kans dat klanten verdwijnen, klanten dat niet langer uw klanten zijn)

Expense center

- Wij meten de input (in geldtermen gemeten worden, dus uw kostenstructuur)

Engineered

- We kunnen een link maken tussen de output en de input
- Waar? In productie: we hebben zoveel arbeid/materiaal nodig voor één eenheid
- Optimal relationship between input en output can be measured: we kunnen een standard zetten
- Output is te meten in physical units

Discretionary

- No optimal relationship can be established: je weet niet hoeveel output je gaat hebben na zoveel uur te presteren vb. R&D, advertising
- Strategische beslissing: hoeveel % van onze omzet stoppen we in R&D, Marketing,...
- Discretionair center heeft te maken met uw strategische keuzes
- Hier kan geen standaard gezet worden

Engineered expense centre (= standaard kostencenter)

- Input in geld en output in fysieke eenheden
- Waar kunnen we een optimal relationship zetten? Productie, logistiek, support units (transactionele activiteiten) – voor transactionele activiteiten kan je een standaard zetten vb. Het inboeken van een factuur, hoelang duurt dat?
- Repetitive tasks: wat is dan uw controle? Als je terug gaat naar het oorspronkelijk controlemodel, je gaat een standaard zetten per unit voor een productiebedrijf. We gaan de productie van het bedrijf vergelijken met de actual. Als de standaard niet bepaald is, betekent dit dat we niet efficiënt zijn. Efficiëntie is hier cruciaal.
- Gedetailleerde variantie analyses is gebaseerd op een flexibel budget. Vb. we willen de directe materiaalkost van een productiebedrijf controleren, en de vraag was 'Productie afdeling bent u efficiënt in direct materiaal gebruik?'. Stel uw oorspronkelijk budget een budget was voor 50.000 stuks en die mogen zoveel kosten (standaard), maar dat uw werkelijk aantal 40.000 stuks was. Wat is het probleem? Om de efficiëntie van die afdeling te controleren, mag je uw budget niet vergelijken met uw actual. Je kan die twee dan niet vergelijken en moet dan een flexibel budget gebruiken. In een flexibel budget kan je na gaan wat het budget geweest zou zijn bij 40.000 stuks.
- Efficiency combineren met effectiveness: complement de varianties met kwaliteit, employee training, ..

Discretionair kosten centra

- De output kan niet gemeten worden in geldterm, input in kosttermen (budget opmaken, een budget opmaken van welke kosten mogen we besteden)
- Die optimale relatie kan niet gezet worden tussen input en output: over welke centers gaat dat? Administratie en support, hoe groot moet onze financiële afdeling zijn? Hoe groot moet onze communication afdeling zijn? Bedrijfskeuzes – Hoeveel % R&D gaan we doen? – verschillende strategische keuzes
- Not incorporate the value of the output: heb je goeie R&D gedaan? Dat komt niet uit uw budget of uw budget vs actuals

Discretionair kenmerken

- Belangrijkste doelstelling: control expenses to allow managers to participate in de planning. Het moment van budgetteren is er een key moment om te bepalen welke resources een afdeling gaat krijgen. Het planningsmoment is een cruciaal moment. Gebeurt typisch door participating the planning = deze budgetverantwoordelijke tijdens de budgettoefening moeten gaan komen uitleggen wat ze gaan doen voor het volgende jaar. Ze gaan een budget opstellen en dat budget wordt gecomplementeerd met de projecten die ze allemaal gaan uitvoeren.
- Doel congruentie: dat de verantwoordelijke van de afdelingen, dat die typisch groter willen hebben dan wat absoluut nodig is voor het bedrijf. Vb. Een legal afdeling wil excelleren in hun domein, maar niet noodzakelijk voor het bedrijf. Conflict tussen de groei van de middelen die door kostencentra gevraagd worden en de noodzaak van die middelen voor het bedrijf. Potentieel met belangrijke kost improvements te maken kan hebben
- Het budget van zo een center is een reference point voor het jaar, dat is de reden dat er veel effort ingestoken wordt. Dit zijn de afdelingen waar zero-based budgetting (vb AB-Inbev) succesvol kan zijn. Incremental budgeting (budget van het vorig jaar nemen, incrementele verbeteringen, nieuwe projecten bijzetten, corrigeren voor potentiële veranderingen) (+) niet zo tijdsintensief (-) inefficiencies kunnen blijven plakken – zero based (niet meer kijken naar budget van vorig jaar, het startpunt is zero, je gaat kijken achter die koststructuur welke activiteiten er allemaal zitten, welke activiteiten zijn value toevoegend en welke niet – vb. travel, hotels, vliegtuigen: kunnen wij de kost daarvan niet optimaliseren) (-) je moet van nul starten, tijdsconsumerend (+) inefficiencies uit het verleden uit gehaald
- Als u de R&D/marketing afdeling gezegd hebt dat ze dit bedrag mogen gebruiken en stel dat ze dat bedrag niet gebruikt hebben dan is dat geen goed teken. Kan perfect zijn dat je dan problemen krijgt met het aantrekken van klanten, behouden van een strategie. Oplossing? Minder aandacht geschonken aan de control, we gaan ze een budget geven en ze gaan dat budget volgen.
- Control wordt bereikt met niet financiële KPI's

6.4 Case study Bookworm (6.1)

Keten van boekenwinkels en geven ook boeken uit (publishers). Zij overwegen een stuk te vernieuwen, bij hun boekenwinkels cafés te combineren.

Organisatiestructuur

- CEO
- Staff functies (corporate functions): HR, Legal, Finance
- Opsplitsing: publishing (manager verantwoordelijk), geven zelf gespecialiseerde boeken uit – stores – worden als investeringscentra beoordeelt
- Stores nog een opgesplitst in drie stukken, geografische splitsing: East – West – South met manager aan het hoofd van elke afdeling – profit center managers
- Strategische keuze objectives: increasing sales of books (met een café blijven de consumenten langer) – generating new business in de cafés – showcase (hun boeken kunnen gaan promoten, events organiseren, anderen promoten, cafés als een showcase om boeken te promoten.)

Hoe zou u deze nieuwe business structureren? De management controlestructuur – 2 discussies

- Profit center onder de stores stoppen – verantwoordelijkheid ligt dan onder de stores
- Discretionair kostencenter dat meezit bij de staffuncties onder de CEO

Formuleer een advies - wat zijn de pros van de beide

- Discretionaire kostencentrum omdat je niet direct de output kunt meten en het eerder een marketing activiteit is.

Profit center (input en output moeten meetbaar zijn) structuur

- Input: resources die gebruikt worden door de café – meting van de kosten is niet moeilijk
- Output (in welke mate meetbaar in geldtermen): generating new business in café (omzet café meetbaar) – increasing sales van de boeken moeilijk meetbaar (lastig om aan te tonen dat door die cafés de boekenverkoop is toegenomen) – er is een interdependency tussen boeken en cafés: pure omzetmeting is niet mogelijk
- Focus gaat op de cafés liggen – onafhankelijke business maken en proberen die zo goed mogelijk te exploiteren
- Showcase: minder focus op maar niet de core

Discretionaire kostencenter (= input meetbaar, geen output in geldtermen meetbaar)

- De middelen moeten zo goed mogelijk ingezet worden als marketinginstrument
- Optimalisatie van de winstgevendheid van de café? Omzet binnenkrijgen in de cafe is niet in de KPI's, maar wel welke events ze gaan organiseren tegen welk budget
- Sterker inspelen op het showcase gebeuren en minder op increasing sales van de boeken en de nieuwe business van de cafés want zitten niet in de KPI's

4 parameters

- Input – Output (probleem met meting over volledig gebeuren)
- Organisatorische structuur
- Controllability: geen control over investeringen

- Strategische bedoeling/redenen voor het opstarten van de additionele cafés: is dit initiatief een initiatief waar het strategisch belang van de showcase belangrijk is? Ja dan zal je het instellen als een discretionair structuur (als showcase de core reden is)

We zien hier een nieuwe business ontstaan – we gaan hier een business uit genereren – Als je een nieuw businessmodel in ziet om winsten uit te genereren dan ga je er een profit center van maken (wasserijen met cafés): meer gewerkt worden aan de omzet genererende functie van het business gebeuren en minder aan de showcase gebeuren.

-> Structuur hangt af van de strategische redenen voor het opstarten van de additionele cafés.

Hoofdstuk 7.1

Profit center: het idee is dat we financieel instaat zijn geweest om met één comprehensive measure efficiëntie en effectiviteit te meten want winst is een measure van performance waar we input kunnen linken aan output.

Investment center (specifieke vorm van een profit center): assets meetbaar

The two most far-reaching forms of formal decentralization: het zijn bewijze twee aparte bedrijven – je probeert entrepreneurship in uw organisatie te stoppen want de manager van een profitcenter is de entrepreneur die zijn eigen profitcenter gaat grootmaken of winstgevend.

Profit manager gaat een trade off maken tussen kost en sales: als die manager bijvoorbeeld denkt “ik doe een additionele marketing campagne om meer sales op te bouwen” – een pure gedecentraliseerde omgeving is een omgeving waar je iemand verantwoordelijk maakt voor profit zijnde de performance.

Als je die trade-offs door de manager wilt laten maken dan toegang tot relevant information: rapporten geven aan manager zodat hij de tools heeft om bij te sturen – noodzaak van rapportering.

Should be some way to measure the effectiveness: profit, uiteindelijk als je zegt dat uw profit verbeterd omdat de additionele revenues kleiner zijn dan de additionele kosten.

Value based healthcare: input (kosten) - output (zorg voor de patiënt) – teller krijg je uw zorgverlening en in de noemer uw kosten

Advantages (vergelijkbaar aan de voordelen van decentralisatie)

- Kwaliteit van beslissingen kan verbeteren: top management krijgt tijd vrij voor de strategische keuzes en local niveau want zijn sneller dicht bij de markt en hebben meer informatie om creatief na te denken over hun eigen business
- Bewust zijn voor profit zodat er creatieve beslissingen uitkomen: je zit in een omgeving waar de manager verantwoordelijk is voor zijn eigen bedrijf en het gaat runnen als zijn eigen bedrijf

Disadvantages

- Loss of control: wat kan je doen? Management controlesysteem implementeren (er blijft een residual loss omdat je niet perfect kunt zijn in uw management controlesysteem) – In welke mate gaan wij de beslissingsbevoegdheid van onze profitcentra beperken?
- Increased friction: (eerste probleem) allemaal aparte entiteiten gaan hun eigen profit optimaliseren – wat gebeurt er als die verschillende entiteiten aan elkaar gaan verkopen? Dan heb je nodig een interne verekenprijs/transferprijs, je krijgt het probleem van

transferprijzen die tot fricties leiden want meer is beter voor de ene afdeling maar slechter voor de andere – ideale transferprijzen vinden - (tweede probleem) bepaalde businessunits brengen sales binnen voor ander - gaan we findersfee of geen – (derde probleem) gaan we de kosten van de ondersteunende afdelingen/general overhead doorrekenen in de resultatenrekening van de profitcenter?

- Additional costs: duplicatie van functies – in de meeste gedecentraliseerde vorm gaat elke afdeling HR hebben – niet de meest cost efficient organisatie
- Lack of competent general managers: plant manager verschilt van een profit manager die een heel bedrijf moet leiden
- Too much emphasis on short-run profitability: niet financiële KPI's, meer lange termijn KPI's, meer value drivers, dat we die gaan inzetten bij de beoordeling

Hoofdstuk 7.3

Management controle structuur hebben twee verschillende soorten van centers: 2 soorten van expense centers, revenue, profit en investment center.

Bij de investment center hebben we de meting van de performance via percentage = ROI – via absoluut bedrag = Residual Income.

Economic Value Added (ander woord Economic Profit – geïmplementeerd door Stern en Steward)

- Economic Profit: financiële aansturing – implementatie niet laten doen door Stern en Steward.
- Uitgangspunt zijn de economische cijfers, maar deze krijgen een aantal adjustments.
- Via adjustments de economische realiteit weergeven.
- Basisfilosofie: input, output, work – een bedrijf heeft activa, die activa moeten gefinancierd worden met ofwel EV of VV. Die activa geven aanleiding tot een NOPAT en ze noemen dat een Adjusted NOPAT (Net Operating Profit After Taxes – de kost van de financiering eruit wordt gehaald – we gaan onze assets gebruiken om daar een rendement mee te creëren – we gaan dit doen na belastingen dus de NOPAT).
- Die activa waarmee we een NOPAT genereren moeten ook gefinancierd worden. Als we die met EV financieren dan is er een kost van het EV – oftewel met VV dan is er een kost van het Vreemd Vermogen. Dat leidt tot een WACC en die toepassen op de ingezette activa.
- Cost of Capital = WACC
- Asset Base is ook adjusted. Als we een adjustment doen, dan kunnen deze de NOPAT beïnvloeden, maar ook de assets (vb. Bepaalde kosten van R&D, die normaal expensed worden in de resultaten rekening, nu geactiveerd worden en doorheen de tijd amortized. Impact is dat uw resultatenrekening beïnvloed wordt want ipv een kost krijgt u een amortization – In uw asset base krijg je meer assets omdat die in de balance sheet geplaatst worden.)
- Adjustments geven beter de economische situatie weer van een bedrijf want bepaalde R&D kosten dat die ook zorgen voor toekomstige revenu en het zinvol is om die mee te nemen in de asset base.

Adjustments (omdat de accounting cijfers niet de economische realiteit weergeven – deze gaan uw NOPAT beïnvloeden, maar ook uw Asset Base)

- Capitalization of R&D expenses
- Capitalization of market-building expenses: advertising (genereren opbrengsten in de toekomstige perioden)
- Capitalization of trade-marks
- The adding back of goodwill amortization: enkel nog geldt onder die gaps waar de goodwill wordt afgeschreven en bij IVRS is dat niet meer. Betere situatie van de realiteit weer te geven.
- Leasing: capital lease (zelf in uw activa nemen en afschrijven als u leased ondanks het feit dat u geen eigenaar bent; als een activa beschouwen en komt als een schuld in uw passief) – operating lease (meer een huur en neemt dat in kost dus geen impact op uw schuldenpositie in uw balanssheet dan gaan bedrijven een betere solvabiliteit hebben want die schulden moeten niet in uw balans zitten). -> adjustment: operating leases ook als capital leases mee te nemen in uw balans en die ook afschrijven om een betere weerspiegeling te hebben van de realiteit. Alle operating leases herdefiniëren als capital leases omdat er toch schulden tegenover staan in de toekomst en meer transparantie zal geven naar de capital markets.

7.4 Case Study

Goal Weights = tracht om dicht bij de mensen iets definiëren waar men impact op gaan hebben.

Uitgangspunten bonussysteem:

- EVA improvement (Year 0 = actual EVA – Year 1 = target EVA) – EVA gaat in een bonussysteem niet vergelijken met een budget, maar EVA gaat vergelijken met EVA van het vorige jaar. Actual vs. Actual werken: improvement plan (niet met budgetten werken want budgetten zijn manipuleerbaar). We vergelijken met het vorige jaar en niet met het budget.
- Total bonus earned (unlimited naar boven en onder dus er zijn geen caps and floors voor het bonussysteem)
- Als target bereikt is (dan ziet u bank en payout): wanneer u meer bonus hebt dan uw targetbonus dan gaat een deel van de bonus in de bank. Als dat negatief wordt dan ga je een negatieve bank opbouwen. Ze doen dit om een korte termijn optimalisatie te verhinderen omdat wanneer je op jaarbasis werkt dan mensen hun jaarcijfers proberen manipuleren voor een exceptioneel goedjaar. Bonusbank penaliseert een exceptioneel goedjaar en slecht jaar. Bonusbank heeft de bedoeling om een lange termijn optimalisatie van de value te creëren ipv een korte termijn optimalisatie van de jaarlijkse cash flow, nopats, ..

Target bonus = bonus wanneer u precies uw target bereikt hebt

Drie zaken die we moeten bepalen

- Improvement goal = hoeveel moet je verbeteren tegenover je vorige periode.
- EVA interval = hoeveel mogen we naast onze target EVA om toch geen negatieve bonus te hebben.
- Percentage dat in de bank gaat van zodra je over uw target zit.

-> payout berekenen voor elk van de jaren

Stappenplan:

1. EVA performance = $(1 + \text{Actual Improvement} - \text{Improvement goal}) / \text{EVA interval}$ - Als uw actual improvement hetzelfde is als uw improvement goal dan wordt dat 0 en is uw performance 1.
2. De berekende bonus (de lijn van - naar + zonder caps en floors) = Target bonus * Performance - Als je beter presteert heb je meer en anders minder.
3. Payout = Target bonus + 50% van de bank (als negatief wordt moet je rekening houden met de negativiteit van uw bank).

Als je een negatieve bank hebt dan moet je deze verbeteren voor de EVA performance van de volgende jaren.

Wat gebeurt er als iemand het bedrijf verlaat? Dat de bonusbank verloren gaat. Dat zou een idee zijn om aan deze manier aan retentie van personeel te doen. Retentie-politiek: positieve bonusbank die mag je niet meenemen. Als iemand ontslagen wordt dan krijgt die de bonusbank mee en anders niet.

EVA goal weights

- Op verschillende niveaus in de organisatie dat dit bedrijf de bonussystemen linkt aan wat er meer of minder controle is.
- Top management krijgen 100% van hun bonus gelinkt aan de EVA van het bedrijf omdat zij verantwoordelijk zijn voor de shareholder value.
- Divisional president (50% global en 50% op de eigen regio)
- Commercial director (50% regio en 50% EVA drivers (= de verschillende onderdelen – dichter brengen tot wat die mensen individueel kunnen beïnvloeden en mensen hun impact erop laten zien)).
- Beloningen linken aan mensen hun eigen EVA drivers.
- EVA drivers werken het best wanneer mensen hun impact erop kunnen zien.

Als één van de concurrenten problemen heeft dan heeft dit impact op onze cijfers (= oncontroleerbaar event). Daardoor gaan we op dat jaar enorm veel uitbetalen maar is er een negatieve impact op de volgende jaren ongeacht hoe goed je presteert.

Hoge EVA performance = Hoge bonus earned (stuk uitbetalen en stuk in de bank).

-> **Zou je dat aanpassen JA of NEE en hoe zou je dat aanpassen?** Probleem van doelcongruentie want je zit met andere business units waar het wel goed werkt en deze business unit werkt het niet goed. Ga je het volledig systeem aanpassen, systeem aanpassen enkel voor deze unit, en als je het zou aanpassen hoe zou je het aanpassen.

EVA een manier om managers ertoe aan te zetten om waarde te creëren voor hun aandeelhouders. EVA betekent aandeelhouderswaarde, uw NOPAT zijnde de return die gegenereerd wordt met uw activa moet groter zijn dan de kost van de financiering van uw activa en als dat waar is dan creëer je aandeelhouders waarde. Een EVA > 0 betekent dat je meer waarde creëert voor uw aandeelhouders want uw aandeelhouders kunnen ook minder in de markt zetten.

Hoofdstuk 8.1

Coördinatie mechanismen in een gedecentraliseerde organisatie

- Transferprijzen: als je gedecentraliseerd bent en je verkoopt aan elkaar dan moet je binnen een onderneming dezelfde prijzen doorrekenen aan elkaar. – twee manieren kunnen bekijken: profit centers en investment centers die aan elkaar verkopen – de doorrekening van een kostcenter naar een profit center (investment center)
- Shared service center: Wat en Waarom? Hoe gaan we de management controle doen?
- Cross-functional management: Wat en Waarom? Hoe gaan we de management controle doen?

Transfer pricing

- De fiscale problematiek komt hier niet aan bod – problematiek: international transferpricing: fiscale impact van die interne verrekening
- Het moet een unit voldoende informatie geven om ervoor te zorgen dat ze een trade off kunnen maken tussen de kosten en opbrengsten van het volledige bedrijf – informatie/signaal doelstelling
- Goal-congruent decision = uw transferprijs moet leiden tot een beslissing die optimaal is vanuit het standpunt van het bedrijf en niet enkel vanuit het standpunt van uw eigen unit
- We zitten in een gedecentraliseerde omgeving, zo een transferprijs is een kost en een opbrengst voor de ene en andere omgeving. Een goeie transferprijs zou de prestatie/de economic performance van een unit moeten kunnen meten. Zodanig dat deze vergelijkbaar is met andere spelers in de markt.
- Het moet eenvoudig zijn en goed begrijpbaar voor iedereen

Soorten transfer price

- 2 uitgangspunten (2 soorten beslissingen die genomen moeten worden): sourcing decision (= Mogen onze units al dan niet extern kopen en verkopen – staan er beperkingen op – vrij extern verkopen voor een verkopende afdeling, vrij intern inkopen voor een inkopende afdeling) – transferpricing decision (= hoe, op welke manier gaan we onze transferprijs zetten – 5 mogelijkheden)
- Market price-based: als theoretisch de beste aanzien (voldoet aan de voorwaarden)
- Cost-based: de optimale transferprijs is die dat gelijk is aan de marginale kost – we gaan proberen om de marktprijs zoveel mogelijk te benaderen omdat die marktprijs als beste aanzien wordt
- We laten de units negotiëren als het gaat over grote bedragen
- Two-step
- Profit Sharing
- Two sets of transferpricing

Optimale transferprijs

- Marktprijs: het principe is dat je een onafhankelijke unit bent binnen een bedrijf en dat je net zoals in de markt een marktprijs krijgt voor hetgeen je verkoopt/aankoopt – cruciaal: een marktprijs bestaat of kan benaderd worden (bv. Benadering via gepubliceerde marktprijzen, een bid krijgen van een externe partij dat is dan ook een marktprijs, of intern/extern aankopen/verkopen) – Freedom to source = vrij kunt aankopen net zoals op de markt, geen beperkingen zijn dan handel je zoals in de markt
- Good atmosphere: geen discussie

Freedom to source

- Soms in het belang kan zijn van het bedrijf om een aantal beperkingen op te leggen
- Limited market (op LT): er is verticale integratie bij de leveranciers, de leveranciers zorgen voor een limited market waardoor de leveranciers hun power in de volledige value chain gaan gebruiken – uzelf u strategisch positioneert als een geïntegreerde speler dan kan A niet zomaar intern aankopen – Afdeling A heeft een monopolie – limited markets zorgen ervoor dat we beperkingen opleggen op sourcing
- Excess or shortage of industry capacity (eerder op KT): stel dat er een tekort is op de markt voor de producten of diensten die afdeling A gaat aanbieden dan ga je die A vragen om intern te leveren en niet extern naar de markt – overcapaciteit bij A

Cost-based

- In de richting proberen gaan van de marktprijs: de kost zelf plus een marge
- Standaard kost: de kost onder normale efficiënte omstandigheden – inefficiënties moeten blijven bij de afdeling die toelevert
- Waarop is de mark-up gebaseerd (return on sales (puur PNL), return on investment (work, ingezette middelen aan linken – uw investeringen zouden dan een stuk standaard investeringen moeten doen) en hoe groot is de mark-up (the level of profit allowed: hoeveel procent zou dat moeten zijn? Het percentage ook zoals externe marktpartijen hebben)?

Upstream fixed costs en profits hebben te maken met de eerste doelstelling: krijgen we goeie informatie als manager om de juiste beslissing te nemen voor het bedrijf in zijn totaliteit. Cost-based systeem zou ertoe kunnen leiden dat we niet de juiste informatie doorkrijgen om beslissingen te nemen, Waarom? Omdat al die upstream fixed costs en profits van de vorige afdelingen die ken je niet, je kent de rapporteringen niet, je kent enkel uw eigen transferprijs.

De problematiek van de Upstream fixed costs en profits: (slide 123) bv. We hebben een businessunit X en businessunit Y, Y koopt aan bij X. We moeten daar een transferprijs voor zetten.

Variabele kost : 5

Vaste kost: $20.000/5.000 = 4$

Marge op return on investment: $1.200.000 * 10\% = 120.000/12$ (op maand basis) = $10.000/ 5.000 = 2$

Afdeling Y gaat werken met deze 11 om later beslissingen te nemen. In die 11 zitten 4 upstream fixed costs en 2 upstream fixed profit, is het dan relevant om met die 11 te werken? De winsten en kosten van de vorige afdeling worden gevariabiliseerd in uw transferprijs. Die 11 gaat te hoog zijn want uw relevante kost is maar 5, een probleem op het vlak van informatie die afdeling Y krijgt om een beslissing te nemen op vlak van het volledig bedrijf.

Hoe op te lossen?

- Negotiëren, maar dit ga je enkel doen als het om grote bedragen gaat
- Two-step pricing: dat we sowieso de variabele kost van 5 toerekenen – we gaan de vaste kosten nemen en de marge nemen, maar voor de vaste kosten en marge gaan we die niet per stuk gaan bekijken, maar een vast bedrag plaatsen voor een gereserveerde capaciteit. Business unit Y reserveert een capaciteit bij X en betaalt ervoor een vast bedrag. Stap 1: we betalen de variabele kost standaard, Stap 2: we reserveren een capaciteit en voor die capaciteit betalen we een algemene transfer.

Scenario: nemen we 4000 stuks - 5000 stuks - 6000 stuks af.

VK 20.000 (5* 4000) - 25.000 - 30.000

FK 20.000 - 20.000 - 20.000

Marge 10.000 - 10.000 - 10.000

TK 50.000 - 55.000 - 60.000

Wat gebeurt er als we op deze manier de doorrekening doen? Dan blijven die vaste kosten en die marges dezelfde voor de afnemende afdeling Y. Het enige verschil is de variabele kost. De beslissingen die afdeling Y gaat nemen, enkel rekening gaat houden met die variabele kost van 5. Dat zijn de relevante kosten om een korte termijn beslissing te nemen. Zodanig dat afdeling Y optimale informatie krijgt om beslissingen te nemen in belang van het bedrijf zodanig dat upstream profits/costs niet worden doorgerekend en geen negatieve invloed hebben.

Profit sharing

- X levert aan Y: profit sharing zou betekenen dat we als transferprijs gebruiken de 5 - de standaard variabele kost prijs
- + een deel van de marge (de totale marge) als we aan de buitenwereld zouden verkopen
- Probleem? Wie krijgt welk procent van de marge, wie draagt nu bij tot welk % van de marge - de economic performance van elk van de units, stukje marge opsplitsen tussen de twee, meet dat wel de economic performance? - doorrekening van de marge gebeurt pas op het moment van de verkoop, maar de verkoop is niet controleerbaar voor de eerste afdeling X. Afdeling X is puur afhankelijk van die afdeling Y, wanneer die afdeling Y naar de markt verkoopt. Productie blijft afhankelijk van sales want het is op moment van sales dat je de verdeling gaat doen.

Two sets of prices

- De transferprijs die X betaalt aan Y is niet de transferprijs die Y krijgt van X: afdeling 1 levert aan afdeling 2, afdeling 2 verkoopt aan de markt, afdeling 2 krijgt external sales minus de transferprijs minus de eigen kosten -> geeft een winstmaatstaf voor 2
- Afdeling 1: de transferprijs min eigen kosten geeft de winst
- Afdeling 1 de external sales laten opnemen van afdeling 2 in de eigen PNL terwijl bij afdeling twee wat 2 als transferprijs krijgt van 1 is ergens zo een cost based transfer price. De transferprijs die in de PNL zit van 2 is niet gelijk wat in de PNL van revenue zit in 1 want bij zitten daar ook external sales.
- Waarom zouden we dit doen? Om die afdelingen te laten samenwerken, we krijgen twee keer de external sales. Y betaalt aan X een transferprijs, een transferprijs is een cost based price, maar in de resultatenrekening van X zetten we de volledige external sales.
- De opbrengsten van afdeling 1 zitten in external sales en de transferprijs van 2 is niet gelijk aan die external sales maar is de transferprijs.
- We zetten de external sales bij beiden in de resultatenrekening, we gaan niet discussieren over de transferprijs, afdeling 2 betaalt de transferprijs in de PNL, maar 1 krijgt ook de volledige external sales in de PNL.
- Probleem? Som van de winsten van de business units is niet gelijk aan de soms van de totale winst, onduidelijkheid over het verschil - moeilijke administratie - incentive voor afdeling X gaat een incentive zijn om enkel voor afdeling Y te produceren omdat ze dan genieten van de volledige external sales. Al de sales inspanningen worden gedaan door Y en X krijgen al de

external sales in hun PNL. Afdeling 1 gaat proberen zoveel mogelijk te leveren aan 2. Interne leveringen gaan er voorrang krijgen.

Hoofdstuk 9.2

Long range planning = langer termijn financieel plan opgemaakt

- Langer termijn hangt samen met uw strategisch planningshorizon
- Framework voor het budget: lange termijn ambitie, startpunt van het budget
- Management development tool: management wordt ertoe aangezet een vertaling te maken van hun strategische doelstellingen
- Lange termijn nadenken over de financiële gevolgen van uw transacties
- Con: bureaucratisch proces ipv het echt te linken aan het strategisch proces – bedrijven beschouwen dat als een plicht
- Con: wat in onzekere omgevingen; hoe moet je dan 10 jaar voorspellen – in onzekere omgevingen waar businessmodellen veranderen niet veel waarde heeft om zo een strategisch plan op te stellen – je weet niet wat er gaat gebeuren – instabiele omgevingen

Hoe gebeurt het

- Reviewing and updating the plan: het plan van vorig jaar, we herbekijken het plan van vorig en jaar. Updaten voor eventueel nieuwe strategische beslissingen.
- Deciding on assumptions and guidelines: bv. Welke inflatie stoppen we in het proces, welke evolutie van de grondstofprijzen, ..
- First iteration: dikwijls komt deze uit de business units – zijn er externe (markten) /interne (herstructurering) veranderingen
- Analysis: misschien komt het tot uiting dat het niet mogelijk is of topmanagement is het oneens
- Second iteration: voorgesteld aan raad van bestuur

Budget

- Geheel van alle budgetten = masterbudget
- Start vanuit de gebudgetteerde performance en dit is de gebudgetteerde resultatenrekening (komt bottom up). Dit gaat finaal leiden tot een jaarbudget – eerste lijn “Net Sales” (na alle kortingen) – zie notities
- Gross profit geeft uw de marge op uw sales
- Periodiekosten (zitten niet in de voorraad): marketing, R&D, General and administrative expenses
- Operationele budgetten komen uit elks van deze centers die in de management controlestructuren zijn gedefinieerd.
- Captital budget = investeringsbudget; capital investment budget
- Er zijn twee financiële statements die te maken hebben met cash: kasbudget en gebudgetteerde cash flow statement.
- Kasbudget (notities): maandelijks; eerste lijn “al uw cash in het begin” – tweede “overzicht van al uw cash ins” (=ontvangsten klanten, leningen, dividenden) – derde “overzicht cash outs” – vierde “gebudgetteerde eindpositie van uw cash” – weergeeft de gebudgetteerde evolutie van uw kaspositie; de gebudgetteerde PNL geeft u een overzicht van uw performance en kasbudget geeft u een idee over de liquide om mogelijke investeringen, acquisities te doen. De financiële afdeling zal de PNL vertalen in een kasbudget.
- Cash flow statement: gaat uw verandering in cash uitleggen adhv drie soorten van cashflows (operationele, investerings, financierings)

Case study Wilson Beverages (22:00)

Niet in de case: capital budget en geen gebudgetteerde balance sheet

Wel in de case: kasbudget en gebudgetteerde cash flow statement

Vraag 1: maak de gebudgetteerde resultatenrekening op, maand per maand (a tem l)

Vraag 2: maak het kasbudget op

Vraag 3: maak de link met de cashflow statement: O voor operationele, I voor investerings en F voor financierings cashflow; er is van begin naar einde een stijging van 1.276.500 en die stijging wilt u uitleggen obv uw cashflow statement

O = alles optellen; je kan deze ook op een andere manier berekenen vanuit uw winst of verlies (de indirecte methode)

-> $W = 1.160.800$; $W + D - \text{delta}(\text{accounts receivable}) - \text{delta}(\text{accounts payable}) - \text{delta}(\text{voorraad})$

Alle delta's zijn de working capital

$I = - 1.350.000$

$F = 0$

Hoofdstuk 9.4

Mate van participatie in het budgetproces = in welke mate kunnen de gedecentraliseerde units een impact hebben op de budgetproces – graad van participatie

Wat gebeurt wanneer door wie en wat zijn de verschillende stappen die moeten gebeuren

Budget gaming = gedecentraliseerde budgetverantwoordelijke er misschien belang bij heeft om het budget anders voor te stellen dan de werkelijkheid – we gaan het budget bespelen (beter of slechter voorstellen dan het werkelijke)

In welke mate kunnen de gedecentraliseerde units participeren in het budgetproces ?

Top down budgetting (alles wordt beslist door HQ) – centraal gedreven budgetcyclus

- Top management doet de planning
- Eventueel suggesties van middle management
- Check door de units
- Changes als goeie argumenten en redenen
- Consolidatie
- Budget

Bottom up

- Top management geeft de assumpties (inflatie, grondstofprijzen, ..)
- Instructies van hoe te budgetteren (budgetmanual)
- Decentrale planning
- Suggesties kunnen gegeven worden door topmanagement
- Consolidatie
- Budget

Iteratief – combinatie van de twee

- Assumpties en instructies vanuit topmanagement

- Planning – consolidatie
- Eerste voorstel van budget naar topmanagement – checken
- Decentrale revisie
- New proposal

Budgetproces

- Guidelines: voor bedrijven die lone range planning hebben, is het eerste jaar van het long range plan de guideline voor het budget.
- Proposal: incrementeel (dan moeten we rekening houden met de veranderingen in de omgeving), soms zero-based
- Negotiatie: met hogere niveaus
- Review and approval: final approval door raad van bestuur
- Budget revisions = oorspronkelijke budget dat goedgekeurd door de raad van bestuur was dat dat toch nog wordt aangepast, aanpassing van uw oorspronkelijke budget zodat ook uw target is aangepast. Later wordt het budget vergeleken met actual om bonussen te geven. Gebeurt niet zo vaak – verschillend van een forecast (3 + 9 forecast = de actuals van de eerste drie maand en de best estimates van de volgende negen maand – oorspronkelijke budget waartegen uw target en bonus zit is niet gewijzigd).

Budget gaming = budget beter of slechter voorstellen dan wat je zelf denkt

- **Wat is budget exposure en wat kunnen daarvan de redenen zijn?** Exposure = de gedecentraliseerde businessmanager, budgetverantwoordelijke, die stelt een beter budget voor dan wat eigenlijk hij of zij zelf verwacht. Toegepast op opbrengsten betekent dit dat hij meer sales en minder kosten in zet dan wat hij werkelijk denkt.
- Hedging = minder sales in uw budget stoppen dan wat jezelf verwacht of meer kosten.
- Superior: tight (absoluut voldoen aan de verwachtingen van het budget: hedging want je wilt het budget halen) en lose (hoe minder hedging te verwachten)
- Profitability: stel dat je in een unit zit de het slecht doet of op sluiten staat, dan ga je tijdens het budgetproces aan exposure doen om u situatie beter voor te stellen dan dat het is.
- Uncertainty: van de omgeving – wat verwacht u in omgevingen met meer uncertainty? Hedging want het is onzekerder en je wilt buffers inleggen om uw budget te bereiken
- Reward system: hoe meer uw reward system gelinkt is aan uw budget performance; hoe meer uw exposure gelinkt is aan uw budget, hoe meer hedging je verwacht.
- Personality: zijn de budgetverantwoordelijke risk averse (hedging)of seeking (exposure)?

Hoofdstuk 9.5

Rolling forecasts (Uitgangspunt 1 heeft te maken met het financieel controlesysteem)

- Niet beperken tot het kalenderjaar: Jaar 1 met een oorspronkelijke planningsperiode van 12 maand, maar er is een commitment van het management voor de eerste 3 jaar. 3 maand later gaan ze opnieuw voor het volgende jaar gaan plannen met een commitment voor de eerste 3 maand. De planning gebeurt voor de volgende 12 maand elke 3 maand en de accountability gebeurt voor een periode van 3 maand.
- Made in a much less detailed manner: driver based budgeting dus het budgeteren op basis van het aantal drivers.

Relative targets (Uitgangspunt 2 van Beyond Budgeting)

- Relative target: de key performance indicatoren die gebruikt worden om de performance te meten – vergelijken met de vorige periode of competitie om de potentiële nadelen van het budgeterings gebeuren (zoals de myopia en gaming) te verwijderen.

Decentralization (3)

- Lokale beslissingsverantwoordelijkheden zetten.
- We gaan er geen budget op zetten, maar heel gedecentraliseerd met relative targets en rolling forecasts als andere manier van aansturing van de organisatie.

Kritieken tegen beyond budgeting (Vooral geïmplementeerd door niet beursgenoteerde bedrijven en Scandinavische bedrijven).

- In een stabiele omgeving zouden budgetten meer zin hebben dan in een niet stabiele omgeving. Contingency theorieën toepassen om na te gaan waar dit systeem van beyond budgeting nuttiger zou zijn. Het is nuttiger in een omgeving met minder stabiliteit.

Svenska handelsbanken

- Geen individuele bonussen om de gaming en myopia te vermijden.
- Sterke focus op cultuur. De informal control systems.

9.7 Case study over het budget proces

Vraag: maak een critical assessment van management controle structuur en management controle proces van dit bedrijf.

Organisatie structuur: CEO en dan allemaal divisies. Die divisies zijn gedecentraliseerde units.

Opmerkingen

- In deze case is er een enorm sterke decentralisatie naar de units toe.
- We zitten in een bedrijf die zichzelf gestructureerd heeft rond business units/ rond divisions. Die divisions zijn profit centers dat betekent dat de VP een budget zal moeten verdedigen naar de CEO en budgetcomitee. Binnen dit profit center zit een functionele organisatiestructuur.
- De 7 Plant Managers zijn profit center managers en de 5 Sales Managers zijn revenue center managers.
- Dit bedrijf gebruikt een iteratief budgetproces (= geen pure top-down bottom-up, maar dat er iteraties zijn in het budgetproces).

Hoe het budgetproces in elkaar zit (hier kan je een critical assessment doen met de pros en cons)

- Headquarters op niveau van de CEO en management committee van het bedrijf.
- Division op niveau van de VP die budgetten moet verdedigen naar de headquarters
- Field zijn de plantmanagers en salesmanagers
- Budgetproces van 8 maand
- Stap 1: op niveau van de VP die preliminary forecasts maakt die naar de headquarters gaan die market analysis en sales forecasts doen op basis van wat er voorgesteld wordt.
- Stap 2: deze worden teruggebracht naar de niveau van de division die deze gaan reviewen.
- Stap 3: komt terecht bij de sales manager die ook een interactie doen, dat wordt allemaal geconsolideerd. Dit gaat via een review in de division terug naar boven.
- Stap 4: Dat leidt tot een volledige sales budget en die wordt opgesplitst naar verschillende plants van welke plant wat gaan doen.
- Mei, juni en juli hebben te maken met de sales forecasts - full responsibility ligt bij de VP
- Stap 5: de plant managers gaan op basis van het sales budget hun profit budget opstellen (PNL driven organisatie) – plant visits van de controllers, de controllers zijn gecentraliseerd (er is interactie tussen de group controlling, headquarters en fields om tot een budget te komen).
- Stap 6: Dat budget wordt dan gechallenged door de VP die dan additionele zaken vraagt om dan nog eventueel gechallenged te worden door HQ voor mogelijke aanpassingen.
- Stap 7: goedkeuring van de board

Hoofdstuk 10

Wat?

- Ik ben gestart in het management controle proces met 4 stappen (planning, budgettering, rapportering (= maandelijks basis varianties gaan zetten en op het einde van het jaar verschillen gaan berekenen, dat is wat we Performance Measurement gaan noemen), linken aan incentives/compensation schemes).
- Used to implement strategy = stap nr 3, dit gaat later gebruikt worden om performance te evalueren en bonussen of promoties te geven.

Waarom?

- Om de performance vast te stellen van de business unit en bedrijf
- Feedback geven naar managers en hun gedrag beïnvloeden (aansturing)

Variance analysis

- Variances zijn bijvoorbeeld budget vs. actual, actual vs actual over de jaren, actual vs forecasts,...
- Wat doet een analyse van verschillen? Die gaat de verschillen tussen actual en budget dieper analyseren.
- Variance analyse gaat de verschillen proberen tot uitdrukking te brengen en die verschillen linken aan strategische keuzes, zijn we strategisch goed bezig.

Wat zijn de drivers van de profit van dit bedrijf – 5 stappenplan

- Stap 1: identificeer/definieer de drivers van de revenues en de kosten – we zitten in een PNL structuur
- Drivers van de sales: volume (industrie volume en market share) en prijs – additionele elementen: wisselkoers
- Drivers van de kosten: manufacturing costs – non-manufacturing costs (R&D, Administratie en Marketing) – additioneel: als arbeidsintensieve bedrijf dan arbeid verder opsplitsen, Overcapaciteit dan zou je die fixed overhead kunnen opsplitsen in excess capacity
- Stap 2: Maak formules om de impact van die drivers te kunnen identificeren en dat de soms van alle onderdelen gelijk is aan het totaal
- Stap 3: vul uw data in in die formules zodanig dat je ook de berekeningen hebt
- Stap 4: peeling the onion – in welke mate gaan we ons bezighouden met het verfijnen van die drivers, de optimale graad van detail van onze analyse.
- Stap 5: het stoppunt van de verdere detail van onze analyse

8 drivers in totaal

- 3 drivers langs de opbrengstenzijde: prijs, mix, het volume
- 6 drivers Kostenzijde: 3 productiekosten (materiaal, arbeid, variable overhead), fixed overhead, selling, administration
- Hoe groot is de totale blok aan revenue variances en waarom? Prijzen en volumes verschillen dus prijsvariantie en volumevariantie, maar ook meer variabele kosten.
- Selling price variance: we hebben aan 0.90 ipv 1.0 (100 stuks), 2.05 ipv 2 (200 stuks), 2.5 ipv 3 (150 stuks) dus -10, 10, -75 – de prijs is lager dan we oorspronkelijk gedacht hadden dus we zitten met een negatieve price variance

- Mix and volume variance: impact van de volume stijging is 150 (=overall volume variantie opsplitsen in een mix variantie en volume variantie), maar in die volume zit een verschillende mix, de contributies verschillen.
- Mix variance: 450 verkocht aan 1/3 dus 150, maar dat derde product is nog 1/3, de eerste twee niet. $150 - 35 = 115$ (=volume), dit is de pure volume increase, maar 35 van die variantie heeft te maken met het feit dat we onze mix verandert hebben en dat we in een product portfolio zitten die in een hogere contributie genererende waarden zit. Als alles met evenveel zou toegenomen zijn aan 50% aan deze contributies dan zou de volume 115 zijn. Die 150 variantie heeft 115 te maken met puur volume en 35 heeft te maken met het feit dat we onze mix verandert hebben.
- Markt variantie: marktaandeel vs marktomvang (industry volume en market share); in welke mate heeft het verschil te maken met dat de markt naar boven is gegaan, een markteffect, en dat is niet controleerbaar. Ons marktaandeel is toegenomen in totaal.
- Vaste kosten varianties: budget tov werkelijkheid
- Variabele kosten varianties (zie notities)

Hoofdstuk 10.2

Variance analysis additional considerations

- Limitations of standards: engineering studies, interne benchmarks, externe benchmarks, .. belangrijkste punt is dat uw standaarden, want je gaat vergelijken met uw standaarden, dus de vraag die ge u stelt 'zijn we eigenlijk goed bezig'. Je bent goed bezig als je beter doet dan uw standaard.
- Full-cost systems: vaste kosten hebben we niet te ver in detail geanalyseerd – vaste kosten dieper gaan analyseren en vaste kosten wijst op die analyse kan leiden naar overcapaciteit. Geen overcapaciteitsvariantie.
- We hebben de veronderstelling gedaan dat sales gelijk was aan productie, dus de veronderstelling dat er geen voorraad was. Die voorraadproblematiek doet zich enkel voor bij productiebedrijven.
- Amount of detail: peeling the onion – hoever ga je in het genereren van detail in uw varianties – dikwijls heeft dat te maken met verantwoordelijkheden
- Engineered (duidelijke link tussen input en output – vb. productie, logistiek – variantie analyse nuttiger in een standaard kostencenter) and discretionair kosten (kostencentra waar die link tussen input en output niet zit en dat zelfs een strategische beslissing is vb. Marketing, R&D,.. – variantie analyse minder nuttig)
- Management action: je doet een variantie analyse zodat dat tot acties leidt, een verandering in gedrag, ... een variantie rapport wordt getrokken en dat de manager van dat responsibility center uitleg zal moeten geven bij de varianties.

Beperkingen van de variantie analyse

- Het verteld u niet waarom de variantie ontstaan is (geen background op de variantie)
- Het verteld u niet of een variantie significant is
- Strategische variantie analyse: ga je niet uw budget met de werkelijkheid vergelijken, maar je gaat een actual vergelijken met een actual over een bepaalde periode om te zien of we onze strategie over die periode hebben geïmplementeerd. U strategie linken aan uw varianties.
- Offsetting variances might mislead the reader: als je op een hoog niveau, je kan maar een beperkt aantal varianties tonen, het zou dan kunnen zijn dat plussen en minnen elkaar compenseren. Heel goeie dingen heel slechte dingen compenseren omdat je op zo een hoog niveau zit.
- Gebeurt bijna altijd op de resultatenrekening waardoor je enkel uw PNL beïnvloed en te weinig focus is op de capital investment.
- Het zou kunnen dat als je u puur baseert op financial control dat er een te grote focus is op financial performance.

Combining financial and non-financial measures

- Het zou kunnen dat als je enkel financiële maatstaven gebruikt dat er acties worden ondernomen die niet in de belang zijn van de organisatie = adders of commission (= onze financiële controle leidt toe dat managers bepaalde dingen doen die ze beter niet zouden doen – short term actions that are not in the companies best interest – vb. sales mensen die op het einde van het jaar hun bonus proberen binnenhalen door meer kortingen te geven, klanten binnenhalen met een lage kredietwaardigheid,..)
- Adders of omission = ze gaan dingen niet doen die ze beter wel zouden doen – vb. we gaan geen maintenance doen, we gaan geen R&D doen, .. door dit uit te stellen is ons KT resultaat beter.

- Budget gaming: hedging en exposure
- Earnings management = binnen het toegelaten van de accounting normen ga je earnings gaan managen – straffere vorm: accounting fraude

Hoofdstuk 10.3 – 10.5 (19:30)

Zie notities