

Samenvatting management controle

Management control – synoniemen

- **Performance measurement and management:** prestaties van werknemers/management meten en evalueren
 - o Hierdoor gaan de manager juiste beslissingen kunnen nemen
 - o Kijken dat de prestaties naar de juiste richting gaan
 - door KPI's, targets, evaluatielijsten.. op te stellen
- **Strategy execution:** uitvoeren van strategie. Zorgen dat de strategie goed uitgevoerd wordt (execution premium)
- **Strategy implementation:** implementeren van strategie via verschillende domeinen.
- **Goal congruence (doel congruentie):** nutsfunctie van manager moet overeenkomen met nutsfunctie van het bedrijf. Doelstellingen van de manager moeten overeenkomen met doelstellingen van het bedrijf. Via KPI's, targets,...

Chapter 1: Introduction to management control

1.1 Management control

Managementcontrole is het systematische proces waarbij de high-level managers van de organisatie de low-level managers van de organisatie beïnvloeden om de strategieën van de organisatie uit te voeren. Is een proces dat start van een high level management om ervoor te zorgen dat ze de strategie gaan implementeren.

Decentralisatie is de belangrijkste reden waarom organisaties managementcontrolesystemen nodig hebben.

Decentralisatie = beslissingsbevoegdheden gaan decentraliseren.

→ Geeft autonomie aan managers: je moet de mensen responsabiliseren

→ Je moet het opvolgen en evalueren.

1.2 Need for control

Stap 1.

Gedecentraliseerde managers begrijpen niet automatisch de doelen en strategieën die door managers op hoger niveau worden ontwikkeld, noch hoe zij aan deze doelen en strategieën kunnen bijdragen.

- Goals/ doelstellingen
 - o Bv:
 - Profit maken en door absolute groei
 - Creëren van EBIT/EBITDA
 - Economische profit verhogen (Aandeelhouders worden vergoed)
 - Triple P bottom line: people, planet, profit/prosperity. (prosperity houdt in vgl met profit met de gehele samenleving ipv enkel met het bedrijf)
 - Rode kruis gaat een andere vorm van managementcontrole hebben dan sommige bedrijven.
- Strategie: hoe gaan we die goals realiseren.
 - o Corporate strategie = in welke sectoren willen we actief zijn, M&A, enz. .
 - o Business unit strategie = hoe gaan we ons onderscheiden van de concurrentie, bv. Michael Porter.
- **Probleem:** indien we decentraliseren, dan begrijpen de managers de doelstellingen en de strategie niet en ze weten hoe ze er kunnen bijdragen.
=> **Gedecentraliseerde managers**

Stap 2.

Gedecentraliseerde managers zijn het niet automatisch eens met de doelstellingen en strategieën van hogerhand.

- Stel dat er geen probleem is bij stap 1, de de managers begrijpen de strategie en doelstellingen ne weten hoek ze daaraan kunnen bijdragen dan kan het toch zijn dat de managers niet automatisch ermee akkoord zijn.
 - Ze zijn er niet mee eens, hebben andere doelstellingen.
 - Managers hebben private informatie: Ze denken dat ze meer informatie hebben en denken daarom dat ze niet dezelfde keuzes maken. Ze kennen de klanten en markten beter.
 - Managers hebben individuele doelstellingen: Ze willen bijvoorbeeld beste CFO zijn, en dit is misschien niet noodzakelijk voor het bedrijf. Er is ook trade-off tussen individu en vrije tijd. Managers willen meer vrije tijd.

Stap 3.

Gedecentraliseerde managers beschikken niet automatisch over de middelen die nodig zijn om te handelen met de doelen en strategieën van hogerhand.

- Stel 1 en 2 ok, dan kan er nog een 3^{de} probleem zich voortdoen.
- Resource allocation: Resources die nodig zijn om de strategie te implementeren.
 - Niet voldoende mensen, middelen hebben.
- Managers hebben de capaciteiten/talenten niet om de strategie naar voren te brengen.

1.3 Firm size

Hoe kleiner een bedrijf, hoe minder managementcontrole belangrijk gaat zijn.

Top-down vs bottom-up functions of management controle

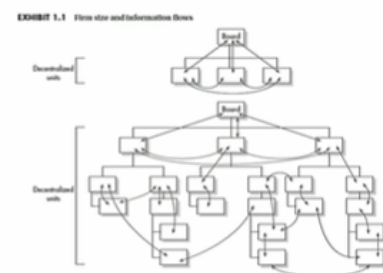
→ De 3 problemen en hun oplossingen

Top-down: Van top naar beneden

- 1) Begrijpen: Strategieën en doelstellingen van de organisaties op een zo operationeel mogelijke manier uitleggen. Coördinatie tussen bedrijfsfuncties op decentraal niveau ondersteunen. Communiceer de strategie en doelstellingen via strategy map. Ondersteun coördinatie (coordination mechanism, multifunctional teams)
- 2) Aanvaarden: Lagere managers motiveren om te streven naar organisatiedoelen. Targets geven, KPI's definiëren. Motiveren om die goals te halen.
- 3) Middelen: Middelen toelaten, persoonlijke vaardigheden van lagere managers en hun ondergeschikten ontwikkelen. Budget proces optimaliseren zodat elke afdeling de juiste resource heeft.

Bottom-up:

- 1) Begrijpen: Report uitbrengen over het bereiken van doelstellingen; input leveren wanneer doelstellingen niet realistisch zijn. De coördinatie en samenwerking met andere gedecentraliseerde eenheden mogelijk maken. Rapporteren of ze de doelstellingen hebben bereikt. Participeren in budgetproces. Management controle systemen moeten ervoor zorgen dat de aparte systemen gaan samenwerken.
- 2) Aanvaarden: Vergemakkelijken dat managers op hoger niveau kunnen profiteren van de gespecialiseerde vaardigheden en kennis van managers op lager niveau.
- 3) Middelen: Lagere managers in staat stellen de steun en de middelen te verwerven om hun verantwoordelijkheden uit te voeren. Systeem wordt georganiseerd zodat lower-level managers kunnen genieten van opleiding,...



1.4 Management and control

Managementcontrole kan worden opgevat als een onderdeel van de algemene beheersfunctie:

- 1) **Planning:** plannen voor de toekomst, investeringsbeslissingen.
- 2) **Organizing:** hetgeen dat gepland werd ook uitvoeren via talenten, middelen, enz.
- 3) **Staffing:** ervoor zorgen dat we de juiste talenten aan boord hebben om hetgeen dat gepland werd ook te realiseren
- 4) **Leading:** met ons allen zorgen dat we ons doel realiseren, in de juiste richting duwen
- 5) **Controlling:** controleren of wat we gepland hebben ook uitvoeren en indien nodig bijsturen.

Hoe kan managementcontrole gelinkt worden aan die 5 puntjes?

- Zwaartepunt van managementcontrole ligt in puntje 5 en een stuk in 1. Slaat niet enkel op het individu, moet ook leiden tot samenwerking tussen de verschillende niveaus.

1.5 Accounting and control

Managementcontrole kan worden opgevat als een activiteit waarbij gebruik wordt gemaakt van management accounting (= rapportering/verslaggeving) informatie:

- 1) **Scorecard keeping:** hoe ver staan we?
- 2) **Attention directing:** bijsturing organiseren
- 3) **Problem solving:** beslissingen nemen i.f.v. hoe we bijsturen.

Om te rapporteren hebben we data nodig. 3 redenen om aan managementcontrole te doen:

- Voorraadwaardering + winstbepaling (financieel)
 - Managementcontrole (informatie wordt gebruikt voor 1,2,3:)
 - Decision making
- } interne doelstellingen

Redenen voor een sterk verband tussen management accounting en management control:

- 1) Het belang van geld als algemene maatstaf voor de prestaties van de organisatie
- 2) Het algemene belang van het algemene boekhoudsysteem van de organisatie om te voldoen aan de informatiebehoeften van de belanghebbenden van de organisatie.

Management accounting vormt de basis van management control (1,2,3).

1.6 Human behavior

Managementcontrole gaat over het uitlokken van gewenst gedrag door gedecentraliseerde managers. Dit vereist enig begrip van het gedrag van mensen in organisaties:

- 1) Managers worden gemotiveerd door doelen die van hen worden gevraagd.
 - 2) Managers worden gemotiveerd door beloningen die zij uit hun inspanningen kunnen halen.
 - 3) Managers worden gemotiveerd door de sociale context waarin zij werken.
- ⇒ Gedrag uitlokken. Maar eerst weten wat gedrag bepaalt. Hoe wordt motivatie bepaalt?
- Motivatie : effort / inspanningen uitlokken
 - Direction of effort: de inspanningen moeten in de richting van de bedrijf gaan (effort kunnen ook tegenwerken)
 - Persistence of effort : het moet blijven duren

Motivation by goals (formeel proces)

Doelen kunnen een positief effect hebben op de inspanning:

- Doelen moeten duidelijk en richtinggevend zijn: mensen moeten doelstellingen begrijpen

- Bijvoorbeeld: de net promotorscore moet 80 zijn ?
 - Maar wat is net promotorscore ? Niet duidelijk !
- Wanneer doelen niet te ver weg liggen: het individu moet begrijpen wat zijn impact is op de goal.
- Wanneer de verwezenlijking ervan positief wordt beoordeeld. Als je de target haalt moet er ook iets tegenover staan (bv. Bonus, geld...)

Aandachtspunten:

- Doelen moeten niet afgestemd zijn op de strategie
- (Meerdere) doelen verminderen duidelijkheid en richting → Beperken van goals.
- Doelen kunnen als bedreiging worden gezien → Als de target te hoog gezet wordt dan heeft het een negatieve invloed op motivatie.

Motivation by rewards

Beloningen zijn de prijs die betaald wordt voor producten en diensten van managers:

- Variatie in hun afhankelijkheid van output
- Gecontroleerd door arbeidswetten
- Variatie tussen bedrijven en functies

→ Brengt veel discussie met zich mee: is het wel de juiste methode om mensen te belonen en te motiveren.

Voorbeeld: CFO bonus geven ? Zal het wel de juiste gedrag uitlokken ?

Aandachtspunten:

- Beloningen mogen niet worden gezien als een fixed salaris. Een bonus mag niet gegarandeerd zijn anders wordt het beschouwd als een stuk vast inkomen.
- Beloningen kunnen de interne concurrentie versterken.
 - Bijvoorbeeld: de gemiddelde bonus binnen deze afdeling is X : dit betekent dat er andere een hogere bonus hebben en andere een lagere bonus.
- Prestaties en beloningen worden idealiter in de tijd op elkaar afgestemd. Zo dicht mogelijk in tijd niet bv een bonus ontvangen een jaar later.

Motivation by social context

- Externe factoren: werkcultuur, silicon valley, industrie (Aldi vs. Delhaize)
 - Industrie: de bouwsector heeft niet dezelfde motivaties als een luxeproducent. Zoals bijvoorbeeld een Japanse bedrijf niet dezelfde motivaties gaat hebben dan een Amerikaans bedrijf.
- Interne factoren: organisatiecultuur, managementstijl, tone-at-the-top. Elementen in het bedrijf zelf. Wat straalt leadership uit.

Aandachtspunten;

- Cultuur verklaart besturingsverschillen. Managementcontrolesystemen gaat in bepaalde culturen goed werken en in andere culturen anders werken (Japan vs. US)
- Cultuur verklaart dat organisaties niet gemakkelijk te veranderen zijn. Cultuur is ingebakken in bedrijven, moeilijk te veranderen. Het vergt veel inspanningen en tijd om cultuur te veranderen.
- Cultuur kan ook gebruikt worden als controle.

Chapter 2: Designing management control systems

2.1 Objects of control

- Controle van de individuele manager
- Controle over het managementteam waarvan de manager deel uitmaakt

- Controle over de unit waarop het managementteam toezicht houdt
- Controle over alle units met managementteams
- Controle van de gehele organisatie

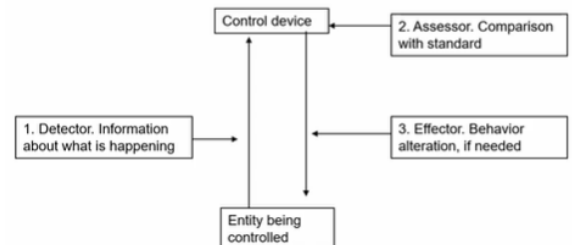
=> Cascade van controle: hoe meer we naar beneden gaan in onze lijst hoe groter de complexiteit.

2.2 Elements of control

Controle = hoe gaan we onze doelstellingen bereiken

- 1) Detector = bv. Thermometer (meet temperatuur in kamer)/ meet snelheid
- 2) Assessor = vergelijken met standaard / bv. Max 50km/h
- 3) Effector = als het niet warm genoeg is dan gaat de chauffage aan / gas geven of vertragen in functie van hoe men rijdt.

Control



Toepassen bedrijfcontext:

- Entity being controlled = organisatie zelf
 - 1) Detector: Rapportering over waar men staat bv. Via KPI's
 - 2) Assessor: Vergelijken met de wenselijke toestand, bv.: we hebben een budget (financieel standaard). Variantieanalyse (wat er verwacht werd vs. Waar we staan)
 - 3) Bijsturen o.b.v. die vergelijkingen

Complexiteiten bij managementcontrolesystemen:

- Hoe zetten we de standaarden? (1)
- Menselijke interventie komt niet automatisch. Wanneer en hoe gaan we bijsturen (3).
- Interactie en coördinatie nodig tussen de verschillende afdelingen
- Welke actie iemand moet ondernemen is niet duidelijk (3)
- Veel self-controle van managers

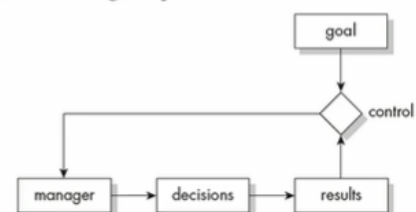
2.3 Control model

Bedoeling van het systeem is om de goals en strategie te gaan implementeren.

3 componenten:

- Manager:
 - o Inputcontrole.
 - o Juiste manager kiezen die de juiste kennis heeft
 - o Resources op de juiste plaats op het juiste moment inzetten.
- Decisions:
 - o Beperkingen opleggen aan het gedrag van managers.
 - o Neerschrijven van procedures.
- Results:
 - o Output of resources.
 - o We gaan de output meten.

The fundamental managerial process



→ Elke organisatie heeft een combinatie van die 3 componenten

Tight vs loose control

- Tight control
 - Een gedragsbeperking.
 - o Voorbeeld : Verpleger mag geen medicatie voorschrijven.

- Geen uitzondering !
- Lose control
 - Bonus hangt af van winst die men realiseert
 - We houden rekening met andere factoren.

→ We moeten bepalen hoe lose or tight onze controle gaat zijn.

In or out-control

- In control
 - Wanneer strategie en goals goed in mekaar zitten.
- Out control
 - Indien dit niet het geval is: goals en strategie worden niet goed geïmplementeerd, zitten niet goed in mekaar.

Management control by controlling managerial input

Examples:

- **Staffing:** juiste personen op de juiste plaats zetten.
 - HR: de juiste mensen aanwerven. Aanwerving
 - Wie is de volgende CEO? Promovering
 - Ervoor zorgen dat de juiste mensen op de strategische jobs zitten
 - Strategische jobs: jobs die belangrijk zijn om strategie te implementeren.
- **Development:** ontwikkelingsproces van medewerkers.
 - Ontwikkeling van competentie => Competence management: beïnvloeden van gedrag van mensen.
 - Introductieprogrammes & opleidingsprogrammas
- **Culture building:** waarden en normen.
 - Cultuur gaan uitbouwen.
 - Proberen de mensen te overtuigen dat onze waarden en normen de juiste zijn.
 - Het leidt tot rust en het binden tot een organisatie

Management control by controlling decisions

→ *Gedragsbeperkingen*

- **Delegation of authority:**
 - Bijvoorbeeld: wie mag beslissen tot aankoop ? Wie mag kredieten geven?
 - Hoe groter het bedrag, hoe hoger het niveau waarop men gaat beslissen. Hoe groter het bedrag hoe hoger het persoon zit die de beslissingen neemt
 - Je geeft autoriteit tot een bepaald niveau.
 - **Delegation of responsibility:** decentralisatie
 - welke centers gaan we opzetten?
 - Welke gaan we business units maken ?
 - Managementcontrole structure.
 - **Prescribing behaviors:**
 - procedures opzetten
 - Regels opleggen.
 - Bv. Niet iedereen heeft toegang tot elk lokaal
- Voorschrijven welke gedrag we verwachten

Management control by controlling managerial outputs

→ *Results*

- **Stating performance targets:** KPI's definiëren & Targets op de KPI's zetten

- **Linking performance to rewards** performance linken aan rewards. (Incentive systemen. Bv: bonussen (pay for performance))
- **Linking performance to promotion:** performance linken aan promoties

2.4 Strategy, management control and task

Management control activities

- Plannen wat de organisatie moet doen
- Het coördineren van de activiteiten van verschillende onderdelen van de organisatie
- informatie communiceren
- informatie evalueren
- Beslissen welke actie eventueel moet worden ondernomen
- Mensen beïnvloeden om hun gedrag te veranderen

Planning and control functions

Wat gebeurt er allemaal in onze bedrijven en organisaties.

Strategy formulation: formuleren van strategie

- M&A
- Een nieuw bedrijf starten
- Direct mail verkoop toevoegen

Management control: implementatie van de strategie

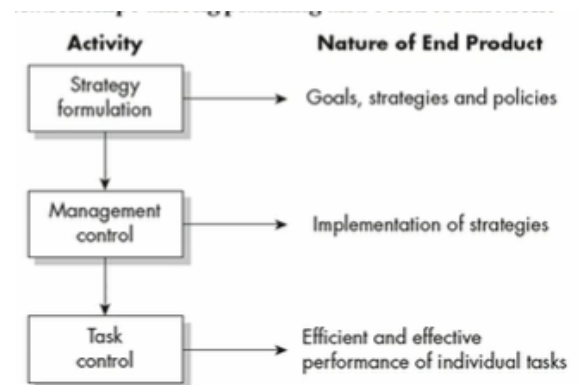
- nieuw product of merk introduceren binnen de productlijn
- een fabriek uitbreiden
- reclamebudget bepalen

Task control:

- gecoördineerde orderinvoer
- productie plannen
- kasstromen beheren

Verschil tussen die 3:

- LT => KT
 - Strategie formulation is duidelijk LT
 - Task control is duidelijk KT
- Future => Heden
 - SF = future oriented
 - TC = heden
- Planning => controle
 - SF = heel veel planning
 - TC = meer controle
- Niet systematisch => systematisch
 - SF= niet – systematisch
 - TC = systematisch



2.5 Framework for strategy implementation

Van strategie of goals naar performance.

→ Hoe gaan we die strategie implementeren om de performance te halen?

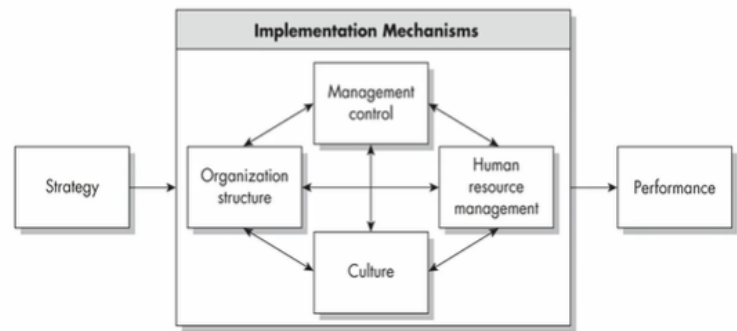
- HR heeft veel strategische taken,
 - o bv.: inputcontrole.
- Culture: werken in omgeving waar de waarden en normen van het bedrijf overeenkomen met de waarden en normen van het individu.

Worden niet verder in de les besproken

- Management control
- Organization structure

Als ze allemaal goed in mekaar zitten dan gaat strategie leiden tot performance en zijn we in-control. Anders spreken we van out-control.

EXHIBIT 2.7 Framework for strategy implementation



Part 2: The environment and strategy of organizations

3.1 tot en met 3.3 heeft betrekking tot de stakeholders

3.1 Shareholders and stakeholders

The shareholder view

- De eigenaren hebben de wettelijke bevoegdheid om de onderneming te sluiten
- Het hoofddoel van een bedrijf is het rendement op de investeringen van de eigenaren.
- De belangrijkste zorg voor managers en managementcontrole is het creëren van waarde voor de eigenaren
- Dominant in Angelsaksische landen zoals het VK en de VS.
- Aandeelhouderswaarde staat centraal. Creëren van aandeelhouderswaarde.

The stakeholder view

- Een bedrijf heeft een aantal even belangrijke doelstellingen
- De inbreng van alle belangrijke stakeholders is cruciaal voor het voortbestaan van de onderneming.
- Een belangrijke zorg voor het management is het in evenwicht brengen van de eisen van de verschillende belanghebbenden
- Traditioneel dominant in continentaal Europa, bijv. Duitsland en Japan
- Aandeelhouders staan niet centraal maar wel de andere stakeholders.

Stakeholders

Belanghebbenden zijn individuen en groepen van individuen die zowel bijdragen aan als profiteren van de organisatie:

- 1) Owners: diegene die het bedrijf hebben opgericht
- 2) Customers
- 3) Employees
- 4) Suppliers
- 5) Lenders
- 6) Society

→ Afhankelijk van de view zullen de doelstellingen verschillend zijn.

Long-term shareholder view

EXHIBIT 3.3 Comparison between short- and long-term shareholder views and the stakeholder view

	Short-term shareholder view	Long-term shareholder view	Stakeholder view
For whom does the organization exist?	The present owners	The present and future owners	All stakeholders
Time horizon	Short	Long	Long
Main goal	Short-term profitability	Long-term profitability	Survival
Performance measures	Mainly financial	Financial and non-financial	Financial and non-financial
Importance of shareholders	Very high (present)	High (all)	High (all)
Importance of other stakeholders	Rather low	Rather high	High

Short-term shareholder view: aandeelhouder op KT een return geven.

Long-term shareholder view: familiebedrijven die op top beursgenoteerd zijn, bv. Colruyt.

Stakeholderview= bv. Rode kruis.

→ Wie onze stakeholders gaat zijn leidt tot de goal of the organization.

3.2 Goals of the organization

- Owners
 - hoge rentabiliteit en laag risico
- Customers
 - Marktaandeel, customer satisfaction, markt imago
- Employees
 - Employee satisfaction and competence
- Suppliers
 - Price, quality, timely deliveries, good relationships
- Lenders
 - Solvency, liquidity, good relationships
- Society: law-abiding, good ethics

3.3 Two Major trends

Financial capitalism

Corporate governance heeft een invloed gehad op de shareholderview.

CSR: corporate social responsibility heeft een invloed gehad op de stakeholdersview.

ESG: impact die ESG gaat hebben op het bedrijf => environment social government.

- Verandering in ownershipstructure.
 - Pensioen- en beleggingsfondsen
- Verandering van industrieel naar financieel kapitalisme?
 - Een financiële logica domineert
- Een terugslag door de financiële crisis?
 - De beurs verliest aan belang
- Venture capitalists en prive equity

3 redenen (wat lag aan de oorsprong aan de nood dat onze stakeholder zich beter voelde in onze bedrijven ?)

- Traditioneel in familiebedrijven, stonden ze dicht bij het bedrijf. Afstand tussen aandeelhouders en bedrijf is groter geworden (eerste en tweede punt) => Financial capitalism.
- De beurzen hebben kleiner belang in bedrijven, nieuwe opkomers zoals venturecapitalisten en private equity. Beurzen werden minder interessant. Een venturecapitalist investeert in vroeg stadium van een bedrijf. Private equity is kapitaal voor volwassen bedrijven. Investeerders kunnen beleggen in private equity funds. De rol van de beurs werd voor een stuk overgenomen door venturecapitalist en private equity.
- Financial capitalism, crises en accounting scandals. Op de markten gebeurden er dingen die niet in het belang waren van aandeelhouders. Afstand verdicht.

Corporate governance (eerste trend) *Gelinkt aan shareholdersview*

- Financieel kapitalisme, financiële crises en boekhoudschandalen
- Een toegenomen interesse van de eigenaars in het bestuur van de bedrijven...
- Meer interne controle

Middelen van corporate governance:

- **Board of directors:** raad van bestuur, discussies over wie de voorzitter is? Welke taken uitvoeren?
- **Financial reports:** hoe dikwijls gaan we rapporteren? Wat moet erin zitten?
- **Auditing and internal control** regels rond audit en controle.
- **Incentive programs:** incentives van de managers in lijn te brengen met de doelstellingen van de aandeelhouders.
- **Investor meetings:** roadshows
- **Media:** traditionele informatie, zowel financieel als niet-financieel.

Corporate social responsibility (CSR) (tweede trend) *Gelinkt aan stakeholdersview*

- Een reactie op de shareholder-waardetrend
- Veroorzaakt door een aantal gebeurtenissen
 - Boekhoudschandalen
 - Anti-globaliseringsdemonstraties
 - De toespraak van VN-secretaris-generaal Kofi Annan op het Economisch Wereldforum
- Getriggerde media en NGO's

Means of CSR

- Code of conduct
- Sustainability reporting
- Internal reporting channels
- Culture and values: opbouwen van waarden in bedrijf
- Personal example
- Storytelling
- Training
- Intranet

3.4 The environment of the organization (Externe omgeving)

Contingency theorie: een theorie die in managementcontrole vaak gebruik wordt. Deze theorie spreekt over een fit of een misfit van de omgeving.

⇒ De vraag is dus: is er een fit tussen de management control en de omgevingsystemen ?

Dynamics, certainty and complexity – stability

Mechanistic management and organic management systems

Mechanistic management system – appropriate in stable situations	Organic management system – appropriate in changing situation
Specialisatie door opsplitsing van taken	Samenwerking door bijdrage aan de gemeenschappelijke taak
Definitie van taken door superieur	Voortdurend herdefiniëren van taken door interactie met anderen
Goed gedefinieerde verantwoordelijkheid	Verbintenis boven definitie
Verticale, hiërarchische communicatie bestaande uit instructies en beslissingen	Horizontale communicatie bestaande uit informatie en advies
Loyaliteit en gehoorzaamheid	Engagement voor de gemeenschappelijke taak (horizontale KPI'S: customer satisfaction, on-time deliveries...)
Interne kennis en vaardigheden	Kennis over de externe omgeving

EXHIBIT 3.6 Example of performance measures in a mechanistic organization

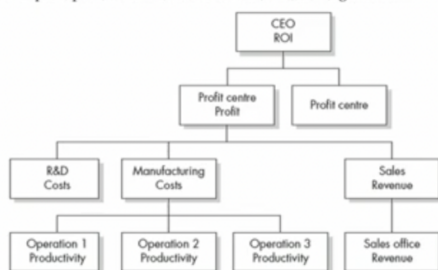


EXHIBIT 3.7 Example of performance measures in an organic organization



National culture (2^{de} fit)

Examples of possible implications:

- Individuele beloning geniet de voorkeur in individualistische landen (bv. het VK en de VS) (individualisme)
- Decentralisatie heeft de voorkeur in meer gelijkwaardige landen (bv. Scandinavië). (Power distance) in landen waar de power distance veel kleiner is, dan gaat decentralisatie beter werken.
- Subjectieve evaluaties hebben niet de voorkeur in landen met een grote afkeer van onzekerheid (bv. Japan). (Uncertainty avoidance). Ons bonussysteem waar we een vooraf gedefinieerde formule hebben. Indien er een formule vorm is dan is er geen onzekerheid. Subjectief= geen vooraf gedefinieerde formule.

Impact van de 4 Dimensies op management controlesystemen:

- **Power distance:** hoe is de macht verdeeld in een bepaald land?
- **Individualisme vs. collectivisme:** mensen eigen optimalisatie gaan doen vs. ons meer deel voelen van een bepaalde groep.

- **Uncertainty avoidance:** in sommige landen is er een gevoel van onzekerheid en voelen ze zich veel meer bedreigd dan in andere landen.
- **Masculinity vs. Femininity:** Materialiteit assertiviteit (man) vs. aandacht voor de mensen quality of life (vrouw)

Chapter 4: Strategy and management control

4.1 Strategy from different perspectives

Deliberate vs. Emerging strategies

Deliberate strategies:

- Is een rationeel proces vanuit topmanagement die strategieën gaat vastleggen volgens bepaalde methodologieën.
- Het ontwerp perspectief (chandler)
 - Strategie wordt gedefinieerd om te passen bij de omgeving en de mogelijkheden
 - Bv. SWOT-analyse → O en T hebben te maken met de externe omgeving, S en W hebben te maken met de interne competenties.
- Het strategische planningsperspectief (Ansoff)
 - Gelijkaardig aan het bovenste maar nog meer geformaliseerd: checklists maken, geven instructies, linken met budget maken...
- Het positioneringsperspectief (Michael Porter) (Vijfkrachtenmodel van Porter)
 - Kies een generieke strategie die past bij de marktstructuur: Cost leadership vs. Differentiate. Als je inzet op cost leadership, dan gaat je jouw management controlesysteem sterk focussen op dat cost leadership. Heel sterke kosten drukken, variantieanalyse uitoefenen. Als je inzet op differentiatie, dan differentieer je via technologie, design, klantentevredenheid. Dus jouw managementcontrole moet opnieuw een fit zijn tussen u deliberate strategy en uw management controlesystemen.

Emerging strategies:

- Strategieën kunnen heel slim ontworpen zijn, maar toch:
 - Moeilijk uit te voeren zijn
 - In de praktijk niet erg goed werken
- In plaats daarvan, komen strategieën voort uit hoe problemen in de praktijk worden aangepakt. Het leren van wat er in de praktijk gebeurt. Bv sales functie: sales die gaan verkopen en misschien komt de sales tot de conclusie dat aanbieden van iets in bepaalde marktsegment ook interessant kan zijn om dit aan te bieden aan andere marktsegmenten.
- See bees and flies example, fles ligt plat, bijen vliegen erin (deliberate strategy) vliegen vliegen binnen (emerging).

=> Beide strategieën kunnen ook compleet zijn. De meeste bedrijven hanteren ze complementair.

4.2 Strategic frameworks

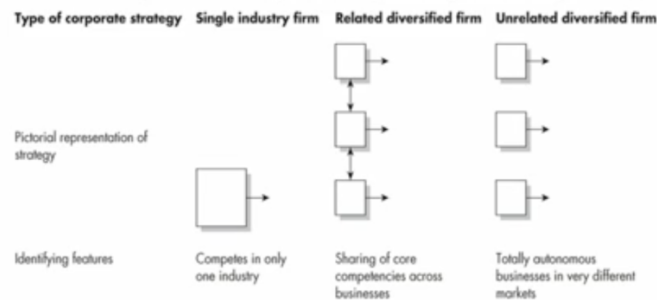
- Where to compete => corporate strategy (In welke sectoren willen we actief zijn ?)
- How to compete => business unit strategy (Wie krijgt welke middelen om teCompeten ?)

Corporate strategy

- Eén enkele industrie strategie
 - E.G., Coca-Cola, Volkswagen
- Verwante diversificatie strategie: in verschillende verwante sectoren aanwezig zijn. Gemeenschappelijke sectoren aan die verschillende sectoren, bv. Distributiekanaal, R&D,...

- E.g., apple, Proctor & Gamble
- Ongerelateerde diversificatie strategie: autonome businesses in verschillende markten
 - E.g., Virgin, Yamaha

EXHIBIT 4.3 Corporate-level strategies: summary of three generic strategies



⇒ 3 genetics strategies

Een paar duidelijke verschillen:

- **Sourcing flexibility:** (stukje te maken met decentralisatie) In welke mate hebben de verschillende onderdelen de mogelijkheid om zelfstandig aan te kopen bij de externe leveranciers? In welke mate zijn ze flexibel om te sourcen?
 - o Meer flexibiliteit om te sourcen: related diversificatie.
 - o Minder flexibiliteit om te sourcen: unrelated diversificatie.
 - o Bv controle van business manager om budget. Waar gaat de business unit manager meer of minder impact hebben op het budget?
 - Meer impact op de unrelated diversificatie
 - Minder impact op de single industry.
 - o 2^{de} bv: financiële criteria vs. Niet-financiële criteria (bonussen): meer niet financiële element hoe meer je naar unrelated industry gaat.

Business unit strategies

Hoe gaan we concurrenieren met andere binnen onze business unit?

Mc Kinsey model

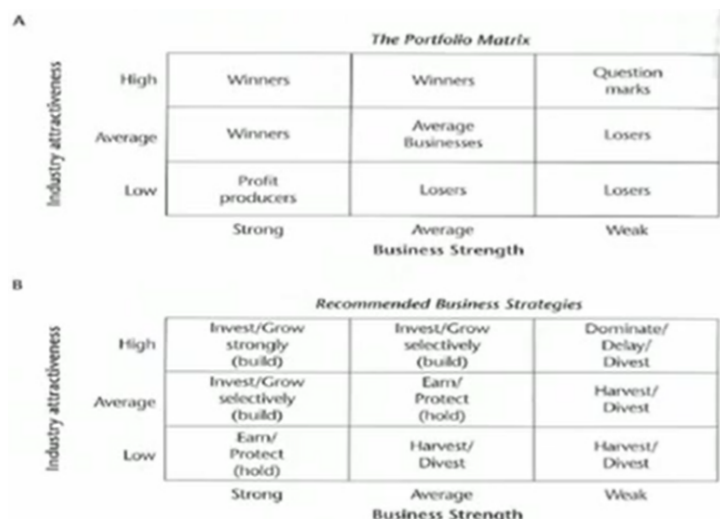
Tabel bovenaan: portfolio matrix

Er gebeurt een positionering. We zitten hier op business unit niveau => how to compete?

- Verticale as: industry attractiveness (opportuniteiten en bedreigingen)
- Horizontale as: business strength (sterkten en zwakten).

Ze definiëren een negental posities van een bedrijf. Meest problematische is onderaan rechts => losers.

Question mark, we zijn zwak maar hebben veel potentieel. Maar we moeten er veel gaan investeren. Maar we weten niet 100% waar we ermee moeten doen.



Tabel onderaan: Recommended Business Strategie

Verschillende mogelijkheden, Build, hold, harvest, divest:

- **Build:** Stukjes van een onderneming waar we erin gaan investeren, daar verwachten we groei. Krijgen veel van ons investeringsbudget.
- **Hold:** die willen we houden op de posities waar die vandaag zijn. Selectief op in investeren.
- **Harvest:** die moeten ons cash binnenbrengen. Niet meer sterk in investeren. Daar we verwachten we geen groei. Middelen waarmee we kunnen investeren in onze portfolio.
- **Divest:** middelen moeten binnenbrengen.

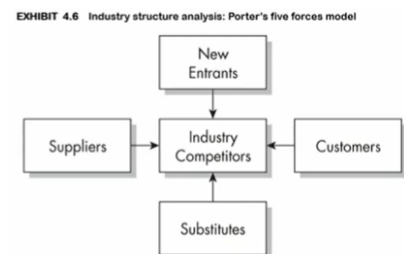
Prospector and defender (Mike en snow)

- **Defender:**
 - o blijven bij één markt waar je zeer goede kennis hebt
 - o Geen ambitie voor anderen markten
 - o Experten in onze markt. agressief in onze bestaande markt
 - o Via organische groei.
 - Tetra Pak
- **Prospector:**
 - o Voortdurend op zoek naar nieuwe zakelijke kansen. Opzoek naar nieuwe opportuniteiten in andere markten en veroorzaken veranderingen.
 - o Concurrenten zijn volgers.
 - o Focussen op creativiteit en innovatie.
 - Apple
- **Analyzer:** combinatie van defender en prospector. In stabiele markten spelen ze defender en in dynamische markten spelen ze prospector.
- **Reactors:** veranderen niet totdat ze gedwongen worden. Slechte keuze als je dit bent. Je reageert totdat we ander niet kunnen.

Differentiation and low-cost strategies (Michael Porter)

In welke industrie zijn we aanwezig ?

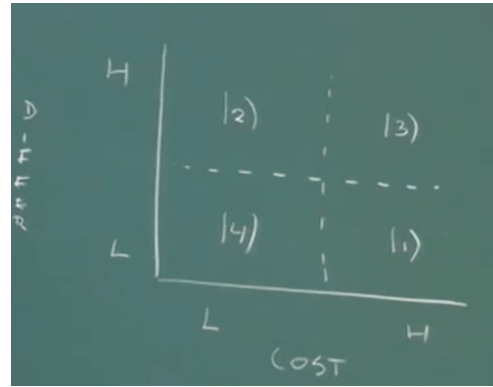
Vijfkrachtenmodel van Porter: Geeft een idee over de potentiële rendabiliteit van markten. Hoe sterker de verschillende krachten zijn, hoe minder groot het potentieel om daar rendabiliteit te creëren. Hoe sterk die 5, hoe minder interessant het is om in die industrie actief te zijn.



How to compete? kost en differentiatie

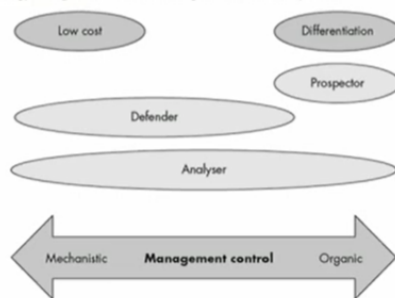
- Differentiatie:
 - o Low: Je maakt geen verschil in differentiatie
 - o High: Je maakt wel een verschil in differentiatie
- Kost:
 - o Low: je kan niet differentieren op kost
 - o High: je maakt het verschil in kost

- (1) Kostleadership: we maken een verschil in kost maar we maken geen verschil op basis van differentiatie
 - o Lage kosten: concurrentievoordeel op basis van kostenleiderschap (vliegen op regionale luchthaven, weinig tijd op het land, online check-in)
 - E.g. Ryanair, Colruyt
- (2) Differentiatie: We maken het verschil in differentiatie maar we maken het verschil niet in kost
 - o Concurrentievoordeel door iets unieks aan te bieden. (Bv. door design, technologie, service, etc.)
 - E.g. Ferrari
- (3) Cost-cum-differentiation: zowel het verschil in kostenstructuur als in differentiatie
 - o beide tegelijk is natuurlijk ideaal
 - E.g., Scania
- (4) Stick-in-the middle: We maken het verschil op geen beide
 - o geen van beide - koste wat kost vermijden. Noch differentiatie op kostenstructuur noch differentiatie.



Strategy and management control fit

EXHIBIT 4.10 Strategy's implications for management control system



Bovenaan zie je low kost vs differentiatie (Porter Analyse)

Daarna zie je Prospector, Defender en Analyser (Miles en Snow)

En onderaan zie je de misfit of de fit management systeem: mechanistisch en organisch

M.a.w: Wat wordt er verwacht ?

Mechanistic management control system	Organic management control system
Motivation through pay	Motivation through contributing to goals
Specialization and defined responsibilities	Cooperation, teamwork and interaction
Hierarchic communication	Extensive horizontal communication
Formal and tight	Informal and loose
Supervision	Encouragement
Internal focus	External focus
Narrow cost and productivity measures	Broader non-financial measures
Planning and budgeting	Flexibility and creativeness
Technology, routines	People, culture

Strategic management accounting – target costing / pricing (1ste techniek)

Traditionele manier:

- Start van binnenin (calculate the cost) + margin => price

Target pricing:

- 1. Start met de prijs: wat is de markt bereid te betalen ? => target price.
- 2. Wat willen wij als marge bereiken (aftrekken).
- 3. Target cost => tegen welke kost zouden we dat product kunnen maken.



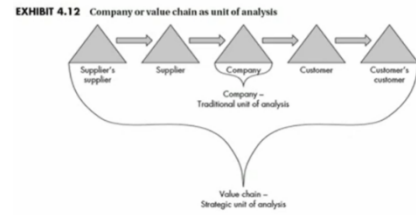
Strategic management accounting – value chain analysis (2de techniek)

De vraag is wat is de unit of analysis bij onze management accountingsystemen ?

- De company is de unit of analysis: eigen organisatie optimaliseren
 - Weinig of geen uitwisseling informatie met andere onderdelen van de value chain.
 - Puur op prijs onderhandelen.
- ⇒ Traditional unit of analysis
- Value chain is de unit of analysis:

Voorbeelden:

 - Managementcontrole bekijken binnen de valuechain, tussen verschillende bedrijven
 - Waarde binnen de value chain verhogen/ verbetering voor de hele value chain: Value van finale klant optimaliseren binnen de value chain
 - Bv. Een van de suppliers kan ervoor zorgen dat de finale klant meer betaald is voordelig voor de hele chain
 - Interorganisatorische kostenbeheersing
 - Wanneer we aan kostenbeheersing of kostmanagement doen dan doen we het niet alleen maar met de andere want bij samenwerking met de anderen is er heel wat potentieel om te verbeteren door informatie uit te wisselen.
- ⇒ Strategische unit of analysis



Stijging van de waarde. Wanneer 1 speler meer waarde kan creëren dan de additionele kost van die speler zou dit binnen de grenzen van de value chain moeten geoptimaliseerd worden.

Strategic management accounting – balance scorecard (zie later) (3de techniek)

Chapter 5: Decentralization, control and incentives

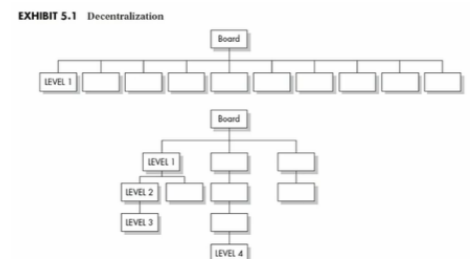
5.1 Decentralization

= Delegatie van beslissingsbevoegdheid naar lagere niveaus in de organisatie. Decentralisatie.

- Wanneer we decentraliseren moeten we ook aan resource allocation doen: terbeschikkingstelling van voldoende materiële en formele middelen om die autoriteit uit te oefenen. Resource allocation
- Toewijzing van verantwoordelijkheid en aansprakelijkheid voor de kwaliteit van de besluitvorming. Accountable en responsibility.

Discussie is hoe ver gaan we in de decentralisatie. Boven ziet men een beperkte decentralisatie. Topmanagement heeft een enorm impact over wat er gebeurt.

En onderaan zien we een grote decentralisatie, waar veel decision rights op lokale niveau zitten en met minder interventie van het topmanagement.



Voordelen:

- Verbetering van de kwaliteit van de besluitvorming van hogere managers. Topmanagement kan zich beter bezighouden met beslissingen rond corporate strategy.
- Verbetering van de kwaliteit van de besluitvorming van lagere managers. Lower level managers hebben beter kennis van klanten, markten enzo.
- Meer schaalvoordelen en specialisatie. Meer lokale dedications voor bepaalde producten, diensten.

- Management development. Lokale managers worden ook opgeleid om door te groeien in de organisatie.

Nadelen (zie 1.2)

Management control

- Formal management control
 - o De organisatie inrichten en de vorm van decentralisatie kiezen
 - o Uitvoering van managementcontrole door toepassing van formele regels
 - o Formele planning- en controlecycclus.
- Informal management control: cultuur, values...

→ Elk bedrijf heeft een combinatie ervan

5.2 Types organizing decentralized organizations

- Een functionele structuur

- Elke manager is verantwoordelijk voor een bepaalde functie, zoals productie of marketing. (Links boven)

- Voordelen:

- ❖ Sterk gespecialiseerde structuur
- ❖ Efficiëntie => geen duplicatie van werk

- Nadelen

- ❖ Als er een discussie is tussen manufacturing en sales dat kan enkel opgelost worden aan de top. Veel moeilijker op discussies op te lossen
- ❖ Principe van silo denken
- ❖ Veel moeilijker om performance te meten

- A business unit structure

- Managers van business units zijn verantwoordelijk voor de meeste activiteiten van hun specifieke unit, en de business unit functioneert als een semi-onafhankelijk onderdeel van het bedrijf. (Links onder)
- **Keuze nummer 1:** wat doet het topmanagement? Definiëren van corporate strategy, welke sectoren actief zijn en wie krijgt welke resources. Houdt zich bezig met kapitaalstructuur, ethical policies. enz.
- **Keuze nummer 2:** zijn er bepaalde services die we centraal gaan zetten? Gaan we IT centraal zetten? Of gaan we HR centraal zetten. Keuze van wat we centraal en decentraal gaan zetten.

- Voordelen

- ❖ Onafhankelijkheid, entrepreneurship. Managers binnen de unit gaan de business unit runnen als hun eigen bedrijf.
- ❖ Beter meetbaar.

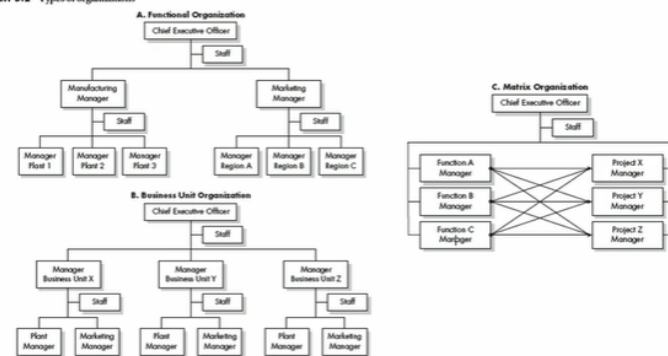
- Nadelen

- ❖ Soms gaan de bedrijfsstructuren beconcurreren want ze hebben bijvoorbeeld dezelfde soorten klanten. De vraag is dan wie heeft de klant binnengebracht?
- ❖ Duplicatie van werk, stel voor dat er overall sales en marketing, R&D zit => minder efficiënt, minder gespecialiseerd.

- A matrix structure

- Waarin managers van functionele eenheden wederkerige verantwoordelijkheden hebben (rechts)
- Challenge: wie is er verantwoordelijk? Dubbele rapporteringslijn.

EXHIBIT 5.2 Types of organizations

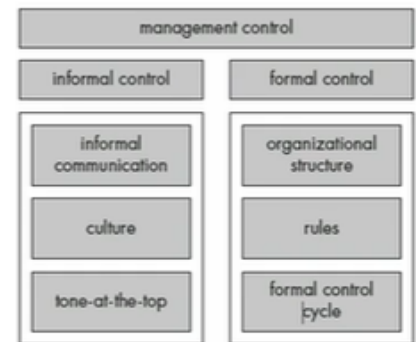


5.3 Management control overview

Globaal overzicht: managementcontrole bestaat uit informele en formele controle.

Er zijn interdependenties tussen de verschillende onderdelen, vb.:

- Informele controle: bv als er veel trust is dan gaan we sterk inspelen op KPI die we op een subjectieve manier gaan evalueren.
- Soms is het delegeren van beslissingsbevoegdheid te risicovol en ga je dan dat niet doen. Vermijden door bv te gaan outsourcen/automatiseren.



Formele controle proces:

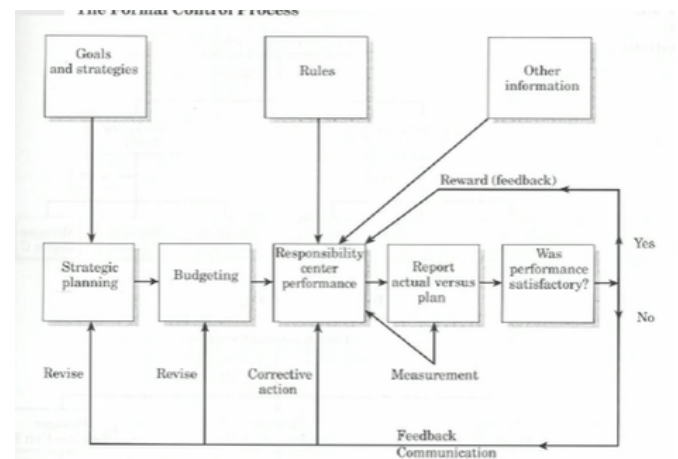
Bovenaan links staat er goals en strategies.

In het middelste blok (van strategic planning => was performance satisfactory) = financiële controle.

Bovenaan rules = regels die opgelegd worden.

Rechtsboven staat er "other information" = non-financial information.

In het midden, 3^{de} blokje van onze financiële controle staat er responsibility center performance. Daar gaan we bepalen waarvoor de verschillende gedecentraliseerde units verantwoordelijk zijn.



Financiële controle bestaat uit 5 blokken:

- **Strategic planning** (loan range planning): we gaan een financieel planningsmodel maken voor onze strategische planningshorizon.
- **Budgetting**: voor volgend jaar.
- **Responsibility center performance**
- **Report actual versus plan**: rapportering.
- **Was performance satisfactory?** Prestatie meten, zijn we nu blij met de performance van de gedecentraliseerde units.

5.4 Tight and loose control

De keuze van strenge versus losse controles beïnvloedt dus zowel de keuze van de controles als de ernst waarmee zij het gedrag van de managers beïnvloeden.

- Managers moeten voldoende discretie hebben. Dat er een impact is van het management. Beslissingen nemen die impact kunnen hebben op ...
- Managers moeten voldoende invloed hebben op de vereiste prestaties.
- De onzekerheid mag niet te groot zijn.
- Het effect van maatregelen moet tijdig zijn

Tight control => betekent dat we hetgeen dat we als controlemechanisme hebben vastgelegd strikt aan gaan houden.

Bv: elke maand variantieanalyse doen + kijken of je de target elke maand haalt en bijsturen indien noodzakelijk

Loose control voor budget => budget is een soort van plan, schatting. In de reporting zullen er minder details zijn. Als we het budget niet halen betekent niet dat onze performance slecht was.

Tight control voordelen:

- Inefficiënties worden weggewerkt uit het proces.
- Managers zijn verplicht om bij te sturen

Tight control nadelen:

- Earnings management/ boekhoudingsfraude
- Error of omission and error of commission: ze gaan beslissingen nemen die ze beter niet zouden nemen (error of commission) bv additionele korting geven. Of ze gaan beslissingen niet nemen die ze beter zouden nemen (error of omission) bv. besparen op R&D, minder opleidingen voor personeel,...

5.5 Controllershship

- Ontwerpen en toepassen van informatie- en controlesystemen
- Opstellen van jaarrekeningen en financiële verslagen (inclusief belastingaangiften) voor aandeelhouders en andere externe partijen
- Opstellen en analyseren van prestatieverslagen, interpreteren van deze verslagen voor managers en analyseren van programma- en begrotingsvoorstellen van verschillende segmenten van het bedrijf en deze consolideren in een algemene jaarlijkse begroting

Value creating: de finance function (CFO) zal ook deelnemen aan value creation & vaststellen van de performance (zijn we goed bezig ?) & strategic decision making

Value protection: helpen om ervoor te zorgen dat waarde niet wordt vernietigd.

→ Bv door beslissingsbevoegdheid te beperken, budget opstellen, risicobeheersing.

2 Dimensies van de controller:

- 1) Managers ondersteunen bij het nemen van beslissingen. Ondersteunen van beslissingsnemers
- 2) Ervoor zorgen dat de informatie juist is, dat er geen manipulatie is.

Potentieel conflict en een potentiële discussie.

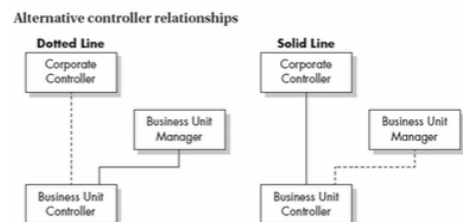
Potentiële discussie = aan wie rapporteert de business unit controller ?

Rechte lijn = aan wie je finaal rapporteert.

Stippenlijn = je hebt een relatie met dat onderdeel.

Linkerkant: rapporteert aan BUM => vooral de rol van decision support komt centraal te staan.

Rechterkant: rapporteert aan corporate controller/ finance manager => vooral de control rol komt centraal te staan.



5.6 Case study

- Question 1 (cont.)

- Operations
 - Same type of routes (short-haul)
 - Fits airplane, average flight 55 minutes
 - Fewer services, no meals, "grocery receipts as tickets"
 - Marketing strategy: dominant market share
 - Flight Frequency (Dallas-Houston 78, Phoenix-LA 46)
 - Weak Competitors
 - Airports (34 downtown airports)
 - Niche marketing
 - Guerilla marketing ("hit them where they ain't")
 - Pricing strategy: creativity
 - Tied to share objectives and cost strategy (dominant share, low costs)
 - Based on targeted segments and customer value (convenience at "value" price)
 - Consider competition (automobiles)
 - Price discrimination: seniors, students, commuters, day/time (but not ⁷⁹ too complex), premiums, coupons

- Question 1

- Market focus
 - Short-Haul, Major City-Major City
 - Not a hub operation
 - Frequent, no frills, business flyer
 - Convenience-oriented, price-sensitive pleasure flier
- Operations
 - Quick turnaround of airplanes
 - No seat assignments
 - Cleaned once/day (crew helps)
 - Crew paid by trip
 - Less congested airports
 - One basic airplane used
 - Quicker repairs
 - Easier substitutions, cheaper spare part

marketing strategy en pricing strategy moeten op hetzelfde niveau zijn als operations.

Question 2

- Control through people
 - "We hire people who match our customers in personality... That reinforces the culture."
 - "Extroverted people who understand that the company's mission is to work hard and have fun."
 - Headquarters has hundreds of framed photographs of employees instead of corporate art
 - Average age: 34, turnover 7%, ranks among highest in average pay
- Cost control
 - Cost Per Available Seat Mile SW \$0.065, American \$0.09, USAir \$0.15
 - Asset Utilization, Average plane in use 11 hours/day vs. 8 hours/day industry average.
 - If operated at industry average, would need extra \$600mm capital

Wat is hun strategie?

- Van stad naar stad vliegen
- Een stuk van hun strategie is, op welk deel van onze markt gaan we ons concentreren.
- Tweede stuk van strategie = quick turnaround of airplanes, one basic airplane used, en telkens same type of routes
- Marketing= leider zijn op hun luchthaven en steden dat ze doen
- Pricing strategie: value based pricing en rekening houden met concurrentie en aan prijsdiscriminatie doen

Hoe realiseren we de fit tussen managementcontrole en de strategie?

- Ze zetten 2 elementen centraal:
 - ❖ Cost control
 - ❖ Control through people

Chapter 6: responsibility centres: revenue and expense centres (Belangrijk hoofdstuk)

6.1 Responsibility centres

Assignment of responsibility

- Verantwoordelijkheidscentra - organisatorische eenheden met aan het hoofd managers die verantwoordelijk zijn voor de prestaties van de eenheid
- Verantwoordelijkheidscentra vormen het belangrijke "skelet" van een managementcontrolesysteem
- Vier soorten verantwoordelijkheidscentra:
 - opbrengstencenter
 - kostencentrum
 - winstcentrum
 - investeringscentrum

2 soorten van kostcentrum:

- engineered expense center
- discretionary expense center

organizational structure "read" using the concept of responsibility centres

2 uitgangspunten:

- Inputs en outputs
- Efficiency and effectiveness

Responsibility centre



We hebben gedecentraliseerde eenheden en die gebruiken input of resources. We kunnen die meten aan de hand van kosten. Outputs => hoe kunnen we dat meten? Financiële output meting bv sales

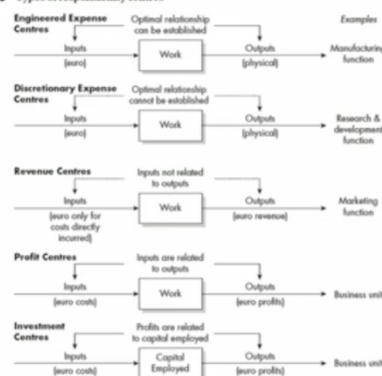
Efficiency and effectiveness

- Efficiëntie is de verhouding tussen output en input, of de hoeveelheid output per eenheid
 - o Doing things right
- Effectiveness (Doeltreffendheid) wordt bepaald door de verhouding tussen de output van een verantwoordelijkheidscentrum en zijn doelstellingen. Behalen we ons objectief?
 - o Doing the right things
- Winst meet zowel efficiëntie als effectiveness.

De dingen die we doen moeten we doen op een efficiënte manier

Characteristics of responsibility

EXHIBIT 6.3 Types of responsibility centres



- **Engineered expense centres (standaard kostencentrum):** de input kan gemeten worden (ingezette resources) aan de hand van kosten. De output is fysisch, de output kunnen we niet in financiële termen opmeten. Het verband is work. Je kan een optimale relatie opleggen tussen input en output. We weten hoeveel input we nodig hebben voor output. De optimale relatie kunnen we niet meten. Bv: manufacturing functies.
- **Discretionair expense centres:** de input = kosten, de input wordt gemeten in kosten, de output kunnen we niet meten in sales termen. Het verband is work. Je kan niet vaststellen welke input nodig is voor welke output. Je kan er geen standaard vaststellen. Bv: R&D.
- **Revenue centres:** het allerbelangrijkste is de output en die kan gemeten worden in financiële termen. Centres die sales binnen brengen. Ze realiseren financiële output. Input = zijn sales (kosten Maar enkel een deel van de totale kosten). Bv; marketingfunctie.
- **Profit centres:** we decentraliseren beslissingsbevoegdheid over de volledige profit. Langs de input zijde, zetten middelen in en die middelen kunnen financieel vertaald worden via de kostenstructuur. Deze centres gaan ook sales binnenbrengen, ze hebben kosten en sales verantwoordelijkheid. Work = input zijn gerelateerd met output. Hebben winstverantwoordelijkheid. Vb. Business units : het zijn soort van bedrijven binnen bedrijven
- **Investment centres:** speciaal geval van een profit center. Maar hier gebeurt er iets extra. Input= resources, kosten => ingezette resources en die kunnen financieel gemeten worden. Output = sales en kunnen financieel gemeten worden. Verschil met profit centres ligt bij "work". Bij investment centers hebben we "capital employed" i.p.v. "work". Het idee van deze centers is dat je ze ook nog eens verantwoordelijk gaat maken voor de ingezette middelen/activa.

Criteria for assigning responsibilities

- De kernactiviteiten van de eenheid en de meetmogelijkheden van input en output vormen het uitgangspunt.
- Er kan ook rekening worden gehouden met de organisatiestructuur
- Het controleerbaarheidsbeginsel: die dingen waarover u controle hebt waarover u beslissingsbevoegdheid die gaan we meenemen in de analyse
- Specifieke strategische overwegingen (case bookworm slide 94)
 - o Vb. Gaan R&D doorrekenen aan business unit ?

6.2 Revenue centres

- De output wordt gemeten in monetaire termen, maar er wordt geen formele poging gedaan om input (d.w.z. kosten) te relateren aan output
- Marketing/sales eenheden
- Evaluatie door vergelijking van de werkelijke verkoop met de budgetten
 - o Maar hoe gaan we sales meten ? Welke GAP gaan we gebruiken?
 - Bedrijf in België => IFRS-definitie van sales gebruiken.
 - o Gaan we het munteffect destileren of niet ?
 - Munteffect: stel je verkoopt jouw sales aan Azië, Engeland, US. In jouw oorspronkelijk budget hou je rekening met een bepaalde waarde van de munt. Maar op het einde van het verhaal kan het zijn dat de waarde van de munt veranderd is.
- Controle hangt daarom af van de effectieve vaststelling van een referentiepunt waarmee de werkelijke inkomsten kunnen worden vergeleken
- In de praktijk zijn er weinig "pure" revenue centers.
 - o Pure revenue center betekent dat we enkele kost in rekening nemen en enkel op sales focussen.
 - VD: je kan de sales mensen makkelijk incentivieren
 - ND:
 - Je mist dan de eigen expenses in van dat center
 - Je houdt geen rekening met werkkapitaal en een belangrijk stuk van werkkapitaal is de A/R (Accounts Receivables). Dit zijn de betalingstermijnen

van onze klanten. Ga je A/R mee in rekening houden bij het evalueren op sales of niet? Vaak ook in praktijk erbij geteld en dit ook voor voorraad.

- Financiële maatregelen worden vaak aangevuld met niet-financiële maatregelen wanneer managers van revenue centres worden geëvalueerd.
 - o Klantentevredenheid, marktaandeel, net promoter score...

6.3 Expense centres

- Verantwoordelijkheidscentra waarvan de input in geld wordt uitgedrukt, maar de output niet.
- Twee algemene types:
 - Engineered expense centres/standaardkostencentrum
 - Discretionary expense centres/discretionaire kostencentrum

Engineered expense centres

- Hun input kan worden gemeten in monetaire termen
- Hun output kan worden gemeten in fysieke termen
→ Je kunt een relatie zetten tussen input en output
- De optimale hoeveelheid input die nodig is om één eenheid output te produceren kan worden bepaald.
- Meestal aangetroffen bij productieactiviteiten, marketingeenheden, administratieve en ondersteunende eenheden.
- De eenheden voeren repetitieve taken uit waarvoor standaardkosten kunnen worden ontwikkeld.
- Het verschil tussen de theoretische en de werkelijke kosten wordt gemeten om de prestaties van het kostencentrum te beoordelen.
 - o **Efficientie** is dus belangrijk
- Vaak worden gedetailleerde variantieanalyses uitgevoerd
 - o We gaan werken met flexibele budgetten: het oorspronkelijk budget aangepast aan de werkelijke werken
- Aanvulling met maatregelen inzake kwaliteit, opleiding en personeelsontwikkeling (Maar efficiëntie blijft belangrijker)

Discretionary expense centres

Kenmerken:

- Hun output kan niet in geld worden uitgedrukt
- Input wordt vaak vermeld in een jaarlijkse begroting
- Een gebruikelijke vorm voor administratieve en ondersteunende eenheden, O&O-eenheden en de meeste marketingactiviteiten.
- Het verschil tussen begroting en werkelijke uitgaven omvat niet de waarde van de output.
 - o Toont niet de efficiëntie

Hoe management controle uitvoeren op dit soort van centers:

- Het belangrijkste doel van een discretionair uitgavenbudget is de uitgaven te beheersen door managers te laten deelnemen aan de planning.
 - o Planning is zeer belangrijk omdat we op dat moment gaan beslissen welke middelen welke afdeling gaat krijgen.
 - Vb. Financiële afdeling gaat een oplijsting doen van de projecten, de huidige werk, wat ze allemaal moeten doen en nieuwe projecten in het komende jaar.
 - Dat is een manier te kijken naar het budget dat de financiële afdeling nodig heeft.
- Budget is dus een aanvraag voor middelen om werk te realiseren.

Er is dus een lage variabiliteit van de kost van de input tov van de standaardkost: als je in productie zit en de vraag neemt veel toe dan moet je additionele middelen inzetten dus eigenlijk de productie zal flexibel hun input moeten aanpassen aan de output. Er is dus wat variabiliteit in inzet. In dit soort afdeling is dat veel minder het geval. De financiële afdeling bijvoorbeeld zal dus niet opeens 2 extra werknemers inzetten. Het is een continue bezetting: een veel kleinere variabiliteit van de input en dat betekent dat het moment van het bekijken van het budget een heel belangrijk moment want dit is het moment waarbij ze hun aanvraag van resources gaan bepalen.

- Vaak een probleem van doelovereenstemming in de planningsfase
 - o Managers willen excelleren en gaan dus teveel budget aanvragen terwijl dat op het standpunt van het volledig bedrijf niet noodzakelijk is.
- Aangezien het budget van het discretionaire uitgavencentrum als referentiepunt dient, besteden de ondernemingen veel aandacht aan de opstelling van het budget voor deze eenheden.
 - **Incrementele budgettering:** we nemen het budget van de vorige periode en is het uitgangspunt van onze huidige periode.
 - o **Voordeel:** makkelijk
 - o **Nadeel:** inefficiënties uit verleden blijven.
 - **Zero-based budgettering:** het budget gaat niet starten vanuit de vorige budgetten, maar we starten vanaf 0 en stellen ons de vraag: “zijn alle activiteiten nodig? Wat is het kwaliteitsniveau dat we nodig hebben? Kunnen we het op een andere manier organiseren? Zijn er best practices?... “.
 - o **Voordeel:** leidt tot zware besparingen.
 - o **Nadeel:** heel tijdrovend en kan een impact hebben op de cultuur.
- Het financiële prestatierapport is geen middel om de efficiëntie van de manager te beoordelen
 - o Efficiëntie is dus hier veel minder belangrijk
 - o Effectiviteit is wel belangrijk
- Controle wordt vaak vooral bereikt door middel van niet-financiële prestatiemetingen

6.4 Case study Book Worm (case 6.1)

- Doelstellingen:
 - Verhogen van de verkoop van boeken
 - Nieuwe business genereren in cafés
 - Showcase: nieuwe boeken promoten
- Verantwoordelijkheidscentra: keuze
 - Winstcentrum/ profit center.
 - Discretionaire uitgaven centrum/ discretionaire kostenstructuur: direct maten rapporteren aan het topmanagement.

Een keuze moet gemaakt worden tussen een profit centres structuur en een discretionaire kostenstructuur. Hoe gaan we de cafés, de nieuwe keuze in onze managecontrolestructuur onderbrengen?

Welke van jouw objectieven is het centrale objectief? Stel dat het tweede objectief het centrale is dan zouden we een profit center maken. Gevolg: brengen geld binnen in eigen cafés. Discretionaire: het openen van cafés is niet het centrale objectief het centrale objectief is om extra boeken te verkopen a.d.h.v. het openen van een café.

Chapter 7: Responsibility centres: profit and investment centres

7.1 Introduction

Profit and investment centres

- De 2 meest verrijkende vormen van formele decentralisatie. Bedrijf van een bedrijf.
- Winstcentra - de financiële prestaties van het verantwoordelijkheidscentrum worden gemeten in termen van winst
- Investeringscentra - de winst wordt vergeleken met de activa die voor het maken ervan zijn gebruikt

7.2 Profit centres

Conditions for delegating profit responsibility

Manager is verantwoordelijk van kosten en opbrengsten en moet trade-off kunnen maken tussen kosten en opbrengsten.

Vb. Marketingcampagne: de additionele opbrengsten moet groter zijn dan de additionele kosten.

- De manager moet toegang hebben tot de relevante informatie die nodig is om een dergelijke beslissing te nemen. Moet informatie hebben om beslissingen te nemen.
→ Ze moeten informatie hebben om beslissingen te nemen
- Er moet een manier zijn om de effectiviteit van de door de manager gemaakte afwegingen te meten. Gemeten aan de hand van een winstmaatstaf.
- Er moet ene trade-off gemaakt worden tussen kosten en opbrengsten.

Advantages with profit centres

- De kwaliteit van de beslissingen kan verbeteren
- Vorming van algemeen management: business unitmanager heeft zijn eigen bedrijfje en kunnen doorgroeien tot hogere niveaus.
- Het winstbewustzijn wordt versterkt: steeds een zoektocht doen omwille door het feit dat profit als een measure wordt gezien en zoeken op verschillende creatieve manier om die profit te verhogen.

Difficulties with profit centres

- Verlies van controle
- Verhoogde friction: door het feit dat je verschillend profit centers maakt die eigen positie gaan optimaliseren krijg je additionele problemen
 - o Bv. Common revenues: een afdeling brengt een klant binnen maar deze klant wordt deels door een andere afdeling geserviced, wie krijgt de revenues?
 - o Gemeenschappelijk kosten zoals R&D kosten gaan we die ook doorrekenen aan de profit centers of niet?
- Extra kosten
- Gebrek aan competente algemene managers: hebben we genoeg management om die bedrijfjes aan te sturen?
- Te veel nadruk op winstgevendheid op korte termijn

Constraints on business unit authority

- Beperkingen van andere business units
 - o Bv. niet volledige zeggenschap hebt over wat er gaat gebeuren.
- Beperkingen van de corporate management
 - o Strategische constraint
 - Bv: dat ene business unit niet de reputatie schaadt van het volledig bedrijf.
 - o Uniformiteit: één bedrijf
 - Uniformiteit rond incentivessysteem, manier van budgettering

Other profit centres

- ⇒ Een typische vorm van een profit center is een business unit omdat een business unit een bedrijf is binnen het bedrijf en we die organiseren als gedecentraliseerde unit met impacten op kosten kosten en dat we een winstmaatstaf hebben om die performances te gaan meten. Maar er zijn ook een aantal functionele unit die je typisch in een andere structuur zou zetten die ook als een profit center georganiseerd kunnen worden.

Functional units: 3 functionele units

- Marketing → Sales
- Manufacturing
- Service and support

- **Marketing/sales:** hoe gaan we sales organiseren => revenue center maar kunnen we ook die als een profit center organiseren.

- ❖ Sales
- ❖ - COGS (st)
- ❖ = gross profit
- ❖ - andere (st)
- ❖ - sales cost (act.)
- ❖ = profit

→ Gaan profitable sales binnenbrengen door de sales afdeling ook te organiseren als een profit center maar niet echt een profit center want dingen die ze niet onder controle hebben gaan we meten aan de hand van standaarden.

- **Manufacturing:** productie => standaardkosten center => ook als een profit center.

- ❖ Sales (TP=transferprijs): voor de sales gaan we een transfer prijs zetten
- ❖ - COGS (act. = actual)
- ❖ = gross profit => artificiële maatstaf.

→ Je gaat inefficiënties uit het verleden bijhouden want je bent puur gefocused op de vraag als je binnen je standaard kan blijven.

- **Service and support units:** ICT => discretionaire kostencentrum => ook als een profit center maken

- ❖ De eigen ICT afdeling kan ook verkopen aan de buitenwereld want ICT werd als een profit center georganiseerd.

Measuring profitability

- ⇒ 5 Winstmaatstaven:

- **Revenue:** vorige hoofdstuk

- **Contribution margin:**

- Waarom gebruiken ?:

- Vaste kosten zijn toch vast, en de andere kosten zijn kosten van de ondersteunende afdelingen en die gaan we niet meenemen omdat ze door ons weinig beïnvloedbaar zijn.
- Gebeurt niet zo vaak

- **Direct profit:** Profit van het profit center zelf zonder toerekening van de kosten van de ondersteunde of centrale afdeling

IT 7.1 Example of a profit centre income statement

		Profitability measure
Revenue	€1,000	
Cost of sales	-600	
Variable expenses	-180	
Contribution margin	220	(1)
Fixed expenses incurred in the profit centre	-90	
Direct profit	130	(2)
Controllable corporate charges	-10	
Controllable profit	120	(3)
Other corporate allocations	-20	
Earnings before interest expenses and taxes	100	(4)
Taxes	-40	
Net income	€60	(5)

- Waarom gebruiken ?
 - Kosten en opbrengsten die je zelf onder controle hebt de rest is van de central service en die moeten maar zelf zien dat ze kostenefficient zijn.
- Veel gebruikt
- **Controllable profit:** de eigen profit gecorrigeerd voor kosten waar we zelf een impact op hebben.
 - Waarom ?
 - Omdat ze daar ze nog een impact hebben
- **Earnings before interest expenses and taxes:** wordt veel gebruikt.
 - Waarom veel gebruikt ?
 - De profit center manager gaan een druk oefen op de general overhead want die zit in zijn of haar PNL. Er komt dus een druk om kostenefficient te zijn vanuit de profit center naar de central services
 - Wordt veel gebruikt voor vergelijkingen met andere bedrijven.
 - Dit is theoretisch: leidt tot de beste lange termijn beslissingen zoals bijvoorbeeld afsluiten of niet van een businessafdeling.
 - Er zijn ook een aantal challenges.
 - 1^{ste}: Er zitten een aantal non-controllable kosten.
 - 2^{de}: Hoe gaan we die alloceren. Welk systeem gebruiken we? EBIT of EBITDA
- Interessen hebben te maken met kapitaalstructuur en zitten niet in het profit center. Taxes hebben te maken met transfer pricing.
- **Net income:**
 - Waarom gebruiken ?
 - De taxes zijn land specifiek.

7.3 Investment centers

- De som van de in een beleggingscentrum gebruikte activa wordt de beleggingsgrondslag genoemd.
 - Bij investments centers gaan we ook rekening houden met de gebruikte activa. Omdat om winst te genereren gaan we ook activa inzetten en dat noemen we de investment base.
- Als we naar een balance sheet kijken zien we aan de rechterkant de assets. Deze assets worden gefinancierd door equity of liabilities met eigen of vreem vermogen.
 - Met die assets wordt er ook een bepaalde return gerealiseerd: Heeft te maken met de profi
 - WACC is de kost van de financiering van de activa.
- We creëren waarde voor de aandeelhouders wanneer de return groter is dan de WACC.
- Als de return < WACC: zijn we waarde aan het vernietigen van de aandeelhouders en dan zouden ze beter hun waarde in de kapitaalmarkt gezet hebben.
- Twee primaire methoden om de winst te relateren aan de investeringsbasis
 - Return on investment (ROI):
 - = winst vóór rentelasten en belastingen/activa in gebruik (delen).
 - Want interest heeft te maken met de financiering van jouw structuur
 - Residual income (RI):
 - = winst vóór rentelasten en belastingen - kapitaalkosten* ingezette activa.
- = Economic Value Added

Balance sheet (€000s)			
Current assets		Current liabilities	
Cash	€50	Accounts payable	€90
Receivables	150	Other current	110
Inventory	<u>150</u>		
Total current assets	350	Total current liabilities	200
Non-current assets		Non-current liabilities	
Cost	€650		100
Depreciation	<u>-300</u>	Corporate equity	400
Book value	350		
Total assets	€700	Total liabilities and equity	€700

Income Statement			
Revenue			€1,000
Expenses, except depreciation	€-850		
Depreciation	-50		-900
Earnings before interest expenses and taxes			100
Capital charge (€ (700 - 200) × 10%)			-50
Residual income (RI)			<u>50</u>
Return on investment (ROI) = 100/500 = 20%			

Investment base = non-current assets + current assets – current liabilities.

$$350 + 350 - 200 = 500 \text{ (asset base).}$$

→ Winst = 500 & Asset base = 500

⇒ Return on investment: $100/500 = 20\%$

- Wordt meer gebruikt

⇒ Residual income = $100 - (0.10 \times 500) = 50$

- We hebben een aandeelhouderswaarde gecreëerd die gelijk is aan 50.

Waarom doen we ROI?

- Nemen zowel opbrengsten en kosten als investeringen mee in het verhaal.
- Makkelijk te begrijpen, communiceren
- Heel gemakkelijk kunt vergelijken met allerlei bedrijven (ook met bedrijven van verschillende grootte)
- **Dupont formula:** vrij goed de opsplitsing kunt maken van de redenen waarom we een hoge of een lage ROI hebben.
 - **DuPont formule:** ROI verder gaan opsplitsen in profit margin (EBIT / Sales) en capital turnover (Sales / Activa)

→ Verschillende combinaties geven dezelfde return on asset.

Waarom doen we RI?

- Nemen zowel opbrengsten en kosten als investeringen meenemen in het verhaal.
- Verschillende WACC gebruiken voor verschillende activa
 - Want niet voor alle activa is de risico even groot
- Leidt tot meer doelcongruentie.
 - Er zijn potentiële problemen wanneer we ROI gaan gebruiken voor de meting. Van de performances

Problems with using ROI performance evaluation

- Bedrijf met 2 business units.
 - B doet het duidelijker beter dan A
- 0.1 = WACC

EXHIBIT 7.4 Problems with using ROI for performance evaluation

	Business unit A	Business unit B	Company as a whole
Earnings before interest expenses and taxes	7,200	8,600	15,800
Assets employed	55,400	34,400	89,800
ROI	13% (7,200/55,400)	25% (8,600/34,400)	18% (15,800/89,800)
RI	1,660 (7,200 - 0.1*55,400)	5,160 (8,600 - 0.1*34,400)	6,820 (15,800 - 0.1*89,800)

Het probleem is de additionele investering !

	Business unit A + investment	Business unit B + investment
Earnings before interest expenses and taxes	11,400 (7,200 + 4,200)	12,800 (8,600 + 4,200)
Assets employed	75,400 (55,400 + 20,000)	54,400 (34,400 + 20,000)
ROI	15% (11,400/75,400) YES to investment since ROI increases (from 13% to 15%)	23.5% (12,800/54,400) NO to investment since ROI decreases (from 25% to 23.5%)
RI	3,860 (11,400 – 0.1*75,400) YES to investment since RI increases (from 1,660 to 3,860)	7,360 (12,800 – 0.1*54,400) YES to investment since RI increases (from 5,160 to 7,360)

De investering die positieve waarde gaan hebben voor bedrijf: positieve net value gaan negatief zijn voor return on investments.

Conclusie: in sterk presterende business unit gaan goeie projecten toch niet aanvaard worden.

→ RI-voordeel: de juiste projecten worden aanvaard.

Measurement problems involved in investment centres

→ Zie slide 234 hoofdstuk 11

Economic value added (EVA®)

- Economische toegevoegde waarde - een geavanceerde versie van residueel inkomen
 - o = Economisch profit
- Beschouwd als een probleem dat ROI en RI normaal gesproken boekwaarden gebruiken
- Er moeten een aantal boekhoudkundige aanpassingen worden uitgevoerd. Voorbeelden van aanpassingen zijn R&D, advertising...
- **EVA® = aangepaste netto bedrijfswinst na belastingen (NOPAT) – kapitaalkosten (WACC) * aangepast aangewend kapitaal (investment base).**
 - o Nopat= ebit – de belastingen die je op de ebit zal moeten betalen

Common EVA® adjustments

- Vaak in verband met immateriële vaste activa
 - Capitalization van kosten voor onderzoek en ontwikkeling (R&D)
 - Capitalization van kosten voor marktopbouw
 - capitalization van handelsmerken
 - De toevoeging van afschrijving van goodwill
 - o Heeft voor waarde gezorgd

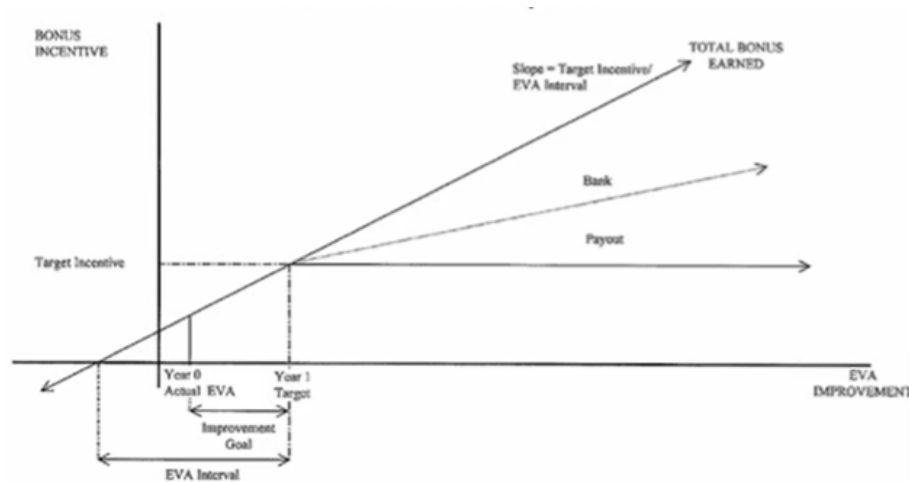
7.4 Case study

NET OPERATING PROFIT AFTER TAXES	CAPITAL
Operating Earnings	Net Operating Assets (NOA)
+ R&D expense reported on P&L ①	+ Capitalized research & development ③
- R&D amortization for EVA adjustment ②	(less accumulated amortization)
+ Advertising expense reported on P&L	+ Advertising expense
- Advertising amortization for EVA adjustment	(less accumulated amortization)
+ Goodwill amortization add-back	+ Accumulated amortization of goodwill
+ Restructuring add-back	+ Restructuring add-back
= Net Operating Profit Before Taxes (NOPBT)	= Capital
- Taxes (based on actual payments)	
= Net Operating Profit After Taxes (NOPAT)	

EVA-incentive plan

3 Uitgangspunten:

- Vergelijken vorige periode met deze periode. Hebben we beter gedaan dan vorig jaar?
 - o Gebudgeteerd resultaat
 - Kan gemanipuleerd worden
- De bonus kan ongelimiteerd naar boven en naar beneden gaan. Je kan ook een straf krijgen bij wijzen van spreken.
- Vanaf een bepaald moment gaan ze ook een bonus bank aanleggen voor lange termijn gedrag. Als de bonus groot wordt dan gaan ze een stuk in een bank gaan plaatsen en niet meteen gaan uitkeren.



- Voorbeeld:
 - $Y_0 = 5\,000\,000$
 - $Y_1 = 15\,000\,000$
 - $Y_2 = 4\,000\,000$
 - Base pay (vaste stuk) = 100 000
 - Target bonus = 40 000 (de bonus die ze krijgen wanneer ze hun target bereiken)
 - Improvement goal = 5 000 000 (een verbetering i.v.g. met vorig jaar)
 - EVA-interval = 15 000 000 (hoeveel mogen we minder scoren dan onze target vooraleer onze bonus negatief wordt.)
 - Bank payout = 50%. (als je boven uw target bent : de helft wordt betaald, de helft wordt in de bank gezet)
 - **Step 1:** EVA performance = $1 + \text{actual improvement} - \text{improvement goal} / \text{interval}$
 EVA jaar 1 = $1 + 5\,000\,000 / 15\,000\,000$ (voor jaar 1) = 1.333
 EVA Jaar 2 = $1 + (-11 - 5 = -16\,000\,000) / 15\,000\,000 = -0.067$
 - **Step 2:** Calculated bonus: target bonus * EVA performance
 Jaar 1: $40\,000 * 1.33 = € 53\,333$
 Jaar 2: $40\,000 * -0.067 = -€ 2667$
 - **Step 3:** bonus bank = 50%, uitbetalen = 40000 + helft van het resterende, 46667€, bank = €6667. (Jaar 1)
 Voor jaar 2: 6667€ bank, uitbetalen: maar we gaan 2667€ aftrekken.

EVA® goal weights

EVA-drivers die de EVA positief gaan beïnvloeden.

	Corporate EVA	Business Unit EVA	Global Business EVA	Region EVA	EVA Drivers
Corporate					
9 Management Committee Officers (includes 3 global product heads)	100%				
Staff Officers	100%				
Corporate Staff	75%				25%
Global Business					
Global Business Staff			75%		25%
Regions					
Regional Division President			50%	50%	
Regional Marketing Heads			50%	50%	
Regional Staff				75%	25%
Country Managers & Controllers				50%	50%
Commercial Directors				50%	50%
Free Standing Businesses					
Presidents	25%	75%			
Staff		75%			25%

Chapter 8: transfer pricing, shared service centers and cross-functional management

=> *Uitdagingen bij een gedecentraliseerde bedrijf*

8.1 Transfer pricing

- Hoe een bevredigende methode te ontwerpen voor het boeken van de overdracht van goederen en diensten van het ene verantwoordelijkheidscentrum naar het andere
→ Welke prijs gaan we doorrekenen voor het transferen van goederen en diensten van een responsibility center naar een ander.

Doelstellingen:

- Zij moet elke bedrijfseenheid de relevante informatie verschaffen die zij nodig heeft om de optimale afweging tussen bedrijfskosten en -opbrengsten te maken
- Zij moet leiden tot doelgerichte beslissingen
- Het moet de economische prestaties van de afzonderlijke bedrijfseenheden helpen meten.
- Het systeem moet eenvoudig te begrijpen en te beheren zijn.

Methods:

- Market price-based transfer price: de TP is gebaseerd op de marktprijs.
- Cost-based transfer price: TP is de marginale kost. Proberen de kost vanuit de markt te benaderen.
- Negotiated transfer prices (agreement among business units)
- Two-step pricing
- Profit sharing: winst delen
- Two-set of transfer pricing

2 discussies:

- Sourcing decisions: mogen we al dan niet extern inkopen en verkopen. Mogen we met externe partijen contracteren?
- Transfer price decisions: hoe hoog gaan we de interne prijs in de verrekenprijs gaan zetten.
 - o Algemeen idee: de prijs die gelijkaardig is als de prijs wanneer we kopen of verkopen aan een externe partij.

The ideal situation

- Bekwame/ competente mensen
- Goede sfeer: TP is fair en mensen aanvaarden dat de TP fair is en dat profit een goede measure is.
- Een marktconforme prijs

- Vrijheid van inkoop (freedom to source): de aankopende afdeling extern kan aankopen en dat de verkopende afdeling ook extern kan verkopen
- Volledige informatie: de afdelingen moeten de volledige informatie hebben over de eigen kosten
- Onderhandelingen: mechanisme bestaat voor negotiatie.

Constraints on sourcing

→ Beperkingen op het puntje 4 van een ideale situatie

- **Beperkte markten:**
 - o Wij hebben een monopolie dan is het heel moeilijk want dan is er geen externe supplier.
 - o Wij zijn verticaal geïntegreerd en zijn zodanig op elkaar afgestemd die verschillende afdeling wordt het moeilijk voor de afdelingen om extern aan te kopen of te verkopen.
 - o De externe leveranciers zijn verticaal geïntegreerd
- **Overschot of tekort aan industriële capaciteit:** Er is op de markt een tekort: dan moet u business unit (verplicht) om te leveren. Er moet interne levering gebeuren. Als er overcapaciteit is dan moet je verplichten om te kopen van onze eigen afdeling.

Cost-based transfer prices

= kostenbasis + marge

- De kostenbasis
 - De gebruikelijke basis is standaardkosten.
 - o Standaardkost = de kost waartegen een afdeling zou moeten kunnen leveren aan een andere afdeling.
- De winstmarge (the profit mark-up)
 - Waarop is de winstmarge gebaseerd.
 - o 2 mogelijkheden
 - Return on sales
 - Return on investment
 - De hoogte van de toegestane winst: je gaat zoals een onafhankelijke bedrijf kijken naar wat de typische winstmarges zijn binnen de sector.

→ We proberen zo goed mogelijk de marktprijs te benaderen.

Upstream fixed costs and profits

- ⇒ Je bent de derde of vierde afdeling. De eerste levert aan de tweede, de tweede levert aan de derde enz. Het enig signaal dat we krijgen is de transferprijs. Op basis van die transferprijs dat de afdeling krijgt moet die optimale beslissingen nemen. De vorige afdeling gaan hun vaste kosten allemaal doorrekenen, ze gaan hun winsten doorrekenen. En het enig signaal dat business units doorgerekend krijgen is het transferprijs. Maar gaan we op basis van de transferprijs optimale beslissingen kunnen nemen op KT of LT? Je zou dus wel een problematiek kunnen hebben van doelcongruentie: winsten op winsten, OH op OH doorrekenen kan ervoor zorgen dat de afdeling die enkel de transferpijzen krijgen niet de juiste beslissing zal nemen. En de beslissingen kunnen KT als LT beïnvloeden. Op KT gaan we enkel met variabele kosten werken en op LT gaan we beslissingen nemen voor zowel de variabele als de vaste kosten. Er is dus een problematiek van de upstream fixed costs, kunnen we de problematiek oplossen ?

Potentiële problematieken:

We hebben een TF die gebaseerd is op een kost-plus methode. TF = 11£. Voor een korte termijn beslissing moeten we enkel rekening houden met de variabele kost. Die 11 geeft geen goede signaal voor de korte-termijn beslissing en voor de LT-beslissing misschien wel maar we weten niet hoe groot onze vaste kosten zetten en hoeveel onze winstmarge is. Dat is typisch wat het probleem van de upward streaming, van de doorgerekende vaste kosten en doorgerekende profit van de vorige afdelingen. Geeft niet het juiste signaal.

Hoe kunnen we dit oplossen?

IBIT 8.1 Two-step pricing: assumed situation

Business Unit X (manufacturer)	Product A
Expected monthly sales to Business Unit Y	5,000 units
Variable cost per unit	£ 5
Monthly fixed costs assigned to product	20,000
Investment in working capital and facilities	1,200,000
Competitive return on investment per year	10%
One way to transfer product A to Business Unit Y is at a price per unit, calculated as follows:	
	Transfer price for product A
Variable cost per unit	£ 5
Plus fixed cost per unit	4
Plus profit per unit*	2
Transfer price per unit	£11

Note:
*10% of monthly investment per unit $\frac{((1,200,000/12)*0.10)}{5,000}$

- **Overeenstemming tussen business units:** we gaan proberen ervoor te zorgen dat er een overeenkomst zal zijn tussen de verschillende business units. Wordt heel moeilijk als je dit steeds moet doen, wordt meestal gedaan voor kleine bedragen.
- **Two-step pricing:**
 - o Eerste stap gaan we de variabele kost per eenheid doorrekenen.
 - o Tweede stap: we gaan dan de vaste kosten en winstmarge/ volledige bedragen doorrekenen.

→ Op die manier zien we dat de vaste kosten en de marge niet veranderen dus men zal zich concentreren op de variabele kosten voor KT-beslissingen.

Wordt niet veel gebruikt want we kunnen moeilijk omgaan met gereserveerde capaciteit. Er is geen perfect voorspelbare vraag. De accuracy van de gereserveerde capaciteit, gaat leiden tot conflicten tussen business units.
- **Winstdeling** (profit sharing): de TF is gelijk aan de standaard variabele kost prijs (5) + een deel van de marge (van de volledige profit). Er is pas profit als er verkocht wordt. Wordt niet veel gebruikt:
 - o Verdeelsleutel: hoe gaan we de profit verdelen? Wie draagt meest bij?
 - o Vanuit performance measurement willen we weten welke afdeling het meest bijdraagt tot de winst. Transparantie op winstbijdrage?
 - o Business units x moet wacht totdat business unit Y alles heeft verkocht.
- **Twee soorten prijzen:** betekent dat TFP voor de twee partijen verschillend zal zijn. BUX levert aan BUY, TF voor BUX is de externe TFP. Resultaatrekening voor BUX is de externe verkoopprijs – de eigen interne kosten. Resultaatrekening voor BUY is de externe sales – standaardkost (TF) – eigen kosten. MAAR: er zullen dubbeltellingen zijn in de winstberekening zoals de externe sales zit daar 2 keer in.

5	5000	4000	6000
+ 20.000			
+ 10.000			
var	25000	20000	30000
vast	20000	20000	20000
marge	10000	10000	10000
TOT	35000	50000	60000

Problemen:

- o De som van de winst van de business units is niet gelijk aan de winst van het bedrijf omdat er dubbel tellingen zijn.
- o Je moet telkens boekhoudkundige verwerkingen doen om de dubbel telling weg te werken → Administratieve overlast
- o Business unit X gaat geen incentive meer hebben om extern te verkopen. Die gaat zoveel mogelijk pushen om te verkopen aan afdeling Y want die krijgt de volledige externe sales. De focus van afdeling X zit volledig op de interne transacties.

Rebilling = corporate services doorrekenen aan de units.

De theorie maakt onderscheid tussen 3 types van corporate services:

- **Central staff:** de business units hebben daarop geen enkele controle en is inherent aan elk bedrijf.
Bv: public relations, jaarrekening onder IFRS publiceren.
- Het voordeel van ze te doorrekenen is dat er een druk wordt uitgeoefend op de BU op de efficiëntie dus daarom zullen heel wat bedrijven dat doorrekenen. Maar je zal daar sowieso geen winst op kunnen rekenen.
- Visie om niet door te rekenen is dat we er toch geen impact op hebben we moeten er maar voor zorgen dat die BU zelf efficiënt zijn op een andere manier.
- **Controle over het gebruik:** de afdeling moet gebruiken hebben geen keuze om extern te gaan. Bv: ICT, R&D je moet samenwerken met de centrale R&D maar je hebt ook een impact op hoeveel je gebruikt van je centrale R&D.

3 ideeën:

- Standaard- variabele kost: voor startende corporate services als die strategisch van belang zijn. Om ze een duwtje in de rug te geven, niet te veel doorrekenen.
 - Standaard full cost: als de afnemende BU niet bereid is om dat te betalen dan is er een probleem.
 - Marktprijs of standaard full cost + marge: doe het zoals op de markt want er komt toch druk op de afdelingen.
- We gaan wel doorrekenen want:
- ❖ We willen een druk op de toeleverende afdeling
 - ❖ We willen ook efficiënt afnemen.
- **Controle op het gebruik maar je mag ook extern gaan:** we bepalen zelf of we consulting gaan gebruiken en bepalen zelf of we intern of extern consulting gaan gebruiken.
 - Marktprijs of cost-plus

Administration

In welke mate is er een impact van de BU op het hele systeem?

- Negotiation (negotiatie): in welke mate kunnen ze negotieren met topmanagement of onderling.
 - o Top down: geen negociatie → wanneer management handelt in belang van hele organisatie. Maar dit helemaal tegen het decentralisatieprincipe.
 - o Volledig negocieren
- Arbitrage en conflictoplossing: ga je een officieel committee van maken of niet?
- Product classification: verschillende productcategorieën waarvoor je de TP-discussie op een andere manier gaat voeren.
 - o Vb. twee klassen van producten. Een klasse van de product is zo belangrijk dat de topmanagement alles gaat beslissen.

8.2 Shared service centers

- Een deel van de "niet-kernactiviteiten" wordt geconcentreerd in een nieuwe business unit. Niet onder topmanagement zetten onder een support functions. Een aparte BU die dicht staat bij de andere BU. (tussenstap naar outsourcing eigenlijk)
 - Een strategische en langetermijnbeslissing van het topmanagement.
 - Veel voorkomende gebieden zijn HR-management, boekhouding/financiën, juridisch advies en IT.
-
- Het voordeel van schaalvoordelen door centralisatie
 - Het voordeel van klantgerichtheid en kwaliteit door decentralisatie. Omdat ze veel dicht staan bij de klant dan bij een gecentraliseerde situatie.
 - Heeft ook zware kritiek gekregen.
 - o Komt vanuit strategie: hoe is het mogelijk dat een business unit tegenmoed zal komen aan verschillende business centers met verschillende strategieën?

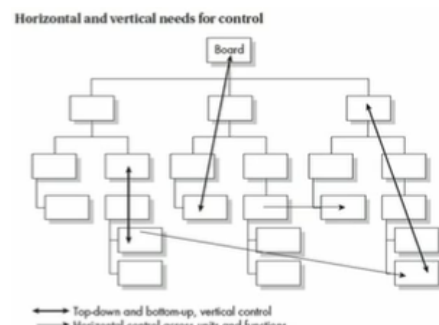
- Zou het niet beter zijn om de processen zelf te verbeteren in de business units in plaats van te standaardiseren in een groter geheel. Er zijn mogelijkheden genoeg om processen te optimaliseren los van een shared center.

Management control and shared service centers

- **Filosofie:**
 - Gemeenschappelijke service centres zijn niet hetzelfde als gecentraliseerde diensteneenheden. Rol van het topmanagement is beperkt maar groter dan bij outsourcing.
- **Financial control:**
 - Opereren als een kostencentrum of een profit-centrum met volledige verantwoordelijkheid voor de financiële prestaties en de kwaliteit van de diensten.
 - Worden gewoonlijk gefinancierd door de vergoedingen die aan het bedrijf in rekening worden gebracht
- **Rol van het topmanagement:**
 - Neemt zijn strategische leiding van het topmanagement, maar van nauwe relaties met de bedrijfseenheden die het bedient.
 - Topmanagement nog steeds erg belangrijk
 - Moet overwegen wat kern- en niet-kernactiviteiten zijn
 - Moet motiveren waarom gedeelde dienstencentra worden geïmplementeerd
 - Beslissen of de bedrijfseenheden ondersteunende diensten buiten het bedrijf mogen kopen
 - Beslis of het shared service center diensten ook buiten het bedrijf mag verkopen.
- **Service level agreements:**
 - De belangrijkste kwestie is het bepalen van het serviceniveau waarvoor de bedrijfseenheden bereid zijn te betalen, en de prijs voor de diensten.
 - Overeenkomsten inzake dienstverleningsniveau
 - Belangrijk om ook niet-financiële maatregelen zoals productiviteit en klanttevredenheid op te nemen in de evaluatie van de manager van het servicecentrum.

8.3 Cross-functional management

- Managers van verschillende verantwoordelijkheidscentra werken samen in multifunctionele teams aan een gemeenschappelijke waardeketen of een gemeenschappelijk proces.
- Een steeds vaker voorkomende manier om nauwe samenwerking en coördinatie tussen eenheden te waarborgen
- Relatief gemakkelijk in te voeren
- Vormt een uitdaging voor de traditionele manier om verantwoordelijkheidscentra te beheren
- Er is behoefte aan aanvullende controlemechanismen die het horizontale beheer van cross-functionele teams ondersteunen.



Management control and cross-functional management

Er zijn twee grote ideeën naar aansturing van deze cross-functionele teams

- Idee 1: Een behoefte aan prestatiemetingen en stimulansen die cross-functioneel management ondersteunen
 - Kunnen zowel financiële als niet-financiële maatregelen zijn
 - De maatregelen moeten het resultaat van de prestaties van het team weerspiegelen
 - Dient als aanvulling op traditionele maatregelen die de prestaties van elke verantwoordelijke manager scheiden

- Bonus gekoppeld aan het resultaat van cross-functionele teams en bedrijfsprestaties
- Idee 2: meer informeel. Een sfeer creëren waarin het belangrijk is om deel uit te maken van multifunctionele teams
 - Frequente formele vergaderingen
 - Belang van de teamleider
 - Verklein de afstand tussen cross-functionele teamleden indien mogelijk
 - Steun van het topmanagement

8.4 Case study: Birch paper company

Extra notities : opnieuw beluisteren !

De profit center structuur. 3 business units:

- Thompson
- Northern
- Southern

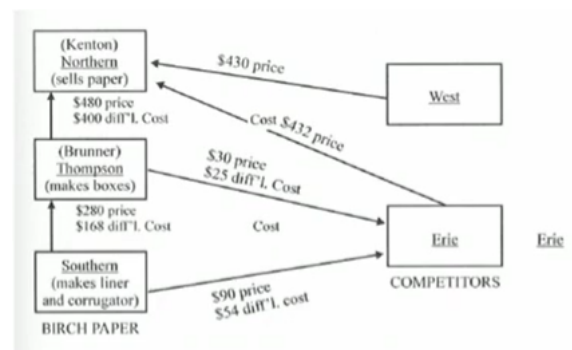
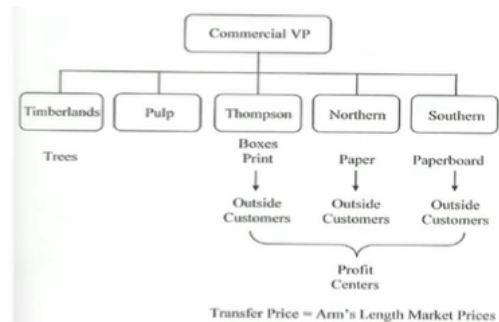
Het bedrijf is deels verticaal geïntegreerd.

→ Southern levert aan Thompson en Thompson levert aan Northern. Ze leveren ook onderling aan mekaar.

Er doet zich volgende problematiek voor. Er is nu een gemeenschappelijk project.

Afdeling n heeft de mogelijkheid om intern aan te kopen want is een verticaal geïntegreerd bedrijf. Maar er zijn mogelijke externe leveranciers. Manager van N heeft quotes gevraagd bij externe leveranciers, nl. Eric en West. Eric gaat kopen bij S en T – afdeling. Eric gaat kopen bij T en gaat er 30 voor betalen en MK is 25 en koopt bij S voor een prijs van 90 en, waarbij de kost voor S gelijk is aan 54.

We kunnen ook intern kopen. Dus N koopt van T en T koopt van S.



Kunnen jullie aantonen dat er aantonen dat er een doelcongruentie is?

- Doelcongruentie betekent dat de gedecentraliseerde manager van N kan een bod van 1 externe speler, een bod van andere externe speler of intern gaan aankopen. Wat we gaan zien dat de beste beslissing voor afdeling n afwijkt van de beste beslissing voor het bedrijf.
- De interne TF zorgen ervoor dat er geen doelcongruentie is.
- Het enige signaal dat N krijgt si de TF. N weet niet wat achter de TF zit. N ziet gewoon we hebben 480 en o.b.v. vergelijkt ze met de externe biedingen. En denkt dat het beter is om de externe leveranciers te berekenen.

Kunnen jullie berekenen wat dat doelcongruentie probleem betekent?

$-480 + 80 + 112 = -280$, is ook gelijk aan -168 (differentiële kost van S) $- 120$ (differentiële kost van T)

Stel dat je zou tussenkomen wat zou je doen ?

	W	E	intern
N	-430	-432	-480
T	/	+5	+80
S	/	+36	+112
Tot	-430	-391	$-288 = -168 - 120$

Part 4: The management control proces

Het managementcontrole proces kan worden onderscheiden in 4 stukken:

- Langetermijnplanning: stukje 9.2
- Budgettering: plan voor volgend jaar.
- Meten van prestaties
- Compensatie, incentive en motivatie

Hoofdstuk 9: Planning and budgeting

9.2 Long range, strategic planning

Een budget is gewoonlijk gebaseerd op een meerjarenplan.

- Kader voor het budget (voordeel)
- Instrument voor managementontwikkeling (voordeel)
- Het management dwingen om op lange termijn te denken (voordeel)
- Managers op één lijn brengen met strategieën (voordeel)
- Gevaar dat het een bureaucratische, tijdrovende activiteit wordt die geen verband houdt met de realiteit (nadeel)

Strategic planning proces

- Het plan herzien en bijwerken: op jaarbasis doen
- Beslissen over aannames en richtlijnen: bv. Gaat de economie groeien? Moeten we aangepaste cijfers gebruiken voor inflatie ? ...
- Eerste iteratie : group controlling doet deze stap, wat is nu dat financieel plan? Cash voorspellingen, etc.
- Analyse: door de headquarters die gaan kijken of de assumpties realistisch zijn? Is er consistentie tussen de business unit ? Is er voldoende CAPEX ?
- Tweede iteratie

9.1 To plan or not – the goals of budgeting

Nadeel:

- Vergt veel tijd en werk, we doen zoveel werk terwijl het budget toch niet wordt bereikt. (Trade of tussen kost en value)
- Is het niet beter om zoveel mogelijk flexibel en agility te zijn terwijl zich vast te pinnen aan een budget.

Voordeel:

- Planning: financiële vertaling van waar we naartoe willen
 - Op welke markten gaan we zitten? Hoeveel marketing moeten we doen op welke markten? Er moeten een coördinatie zijn tussen de markten !
 - Resource distribution= welke units welke resources krijgen
 - Coördinatie: coördinatie tussen marketing en sales. Coördinatie tussen de verschillende afdelingen.
- Accountability/ controle: een manier om aan managementcontrole te doen van de gedecentraliseerde eenheden in een managementcontrole structuur
 - Monitoring: handelt de gedecentraliseerde manager zoals beloofd ? Via variantieanalyse.
 - Motivatie: discussie over participatie en budgetproces zal leiden tot meer motivatie
- Proces
 - Reflectie: het budgetproces zelf leidt tot nadenken/reflectie.
 - Communicatie
- Ritueel
 - Habit/gewoonte: iedereen doet het elk bedrijf doet het
 - Legitimacy/legitimeren: een beursgenoteerd zal zich legitimeren aan zijn aandeelhouders adhv budgetten.

9.3 The parts and linkages of the budget

The parts of the budget

- Revenue budget
- Production cost and cost of sales (COGS)
- Marketing expenses
- General and administrative expenses
- R&D expenses
- Income taxes
- Capital budget
- Balance sheet
- Cash flow statement

Gebudgetteerde resultatenrekening

- ⇒ Gebudgetteerde resultatenrekening geeft een idee over de performance.
- ⇒ Capital budget (= CAPEX): zijn investeringen. Welke investeringen gaan we doen ?
- ⇒ Balance sheet: gebudgetteerde balans, activa en passiva.
- ⇒ Kasbudget/ liquiditeitsbudget:
 - Cash_b
 - Cash_{in}
 - Cash_{out}
 - Cash_e

3 soorten cashflows:

- Investeringscashflow
- Operationele cashflow
- Financiële cashflow

9.5 Case study

Wilson Beverages (additional case)

Wilson Beverages bottles two soft drinks under license to Cadbury Schweppes at its Manchester plant. All inventory is in direct materials and finished goods at the end of each working day. There is no work-in-progress inventory. The two soft drinks bottles by Wilson Beverages are lemonade and diet lemonade. The syrup for both soft drinks is purchased from Cadbury Schweppes. Wilson beverages uses a lot size of 1000 cases as the unit of analysis in its budgeting. (Each case contains 24 bottles). Direct materials are expressed in terms of lots, in which one lot of direct materials is the input necessary to yield one lot (1000 cases) of beverage. The following purchase prices are forecast for direct materials in 2005. All direct materials purchases are on account. The two soft drinks are bottles using the same equipment. The only difference in the bottling process for the two soft drinks is the syrup.

	Lemonade	Diet Lemonade
Syrup	\$1,200 per lot	\$1,100 per lot
Containers (bottles, caps, etc.)	\$1,000 per lot	\$1,000 per lot
Packaging	\$ 800 per lot	\$ 800 per lot

Summary data used in developing budgets for 2005 are

1. Sales

- Lemonade, 1,080 lots at \$9,000 selling price per lot
- Diet lemonade, 540 lots at \$8,500 selling price per lot

All sales are on account.

2. Beginning (January 1, 2005) inventory of direct materials

- Syrup for lemonade, 80 lots at \$1,100 purchase price per lot
- Syrup for diet lemonade, 70 lots at \$1,000 purchase price per lot
- Containers, 200 lots at \$950 purchase price per lot
- Packaging, 400 lots at \$900 purchase price per lot

3. Beginning (January 1, 2005) inventory of finished goods

- Lemonade, 100 lots at \$5,300 per lot
- Diet lemonade, 50 lots at \$5,200 per lot

4. Target ending (December 31, 2005) inventory of direct materials

- Syrup for lemonade, 30 lots

- Syrup for diet lemonade, 20 lots
- Containers, 100 lots
- Packaging, 200 lots

5. Target ending (December 31, 2005) inventory of finished goods

- Lemonade, 20 lots
- Diet lemonade, 10 lots

6. Each lot requires 20 direct manufacturing labor hours at the 2005 budgeted rate of \$25 per hour. Direct manufacturing labor costs are paid at the end of each month.

7. Variable manufacturing overhead is forecast to be \$600 per hour of bottling time; bottling time is the time the filling equipment is in operation. It takes two hours to bottle one lot of lemonade and two hours to bottle one lot of diet lemonade. Assume all variable manufacturing overhead costs are paid during the same month when incurred.

Fixed manufacturing overhead is forecast to be \$1,200,000 for 2005. Included in the fixed manufacturing overhead forecast is \$400,000 for depreciation. All manufacturing overhead costs are paid as incurred.

8. Hours of budgeted bottling time is the sole cost-allocation base for all fixed manufacturing overhead.
9. Administration costs are forecast to be 10% of the cost of goods manufactured for 2005. Marketing costs are forecast to be 12% of revenues for 2005. Distribution costs are forecast to be 8% of revenues for 2005. All these costs are paid during the month when incurred. Assume there are no depreciation or amortization expenses.
10. Budgeted beginning balances on January 1, 2005:
- | | |
|---|-----------|
| Accounts receivable (from sales) | \$550,000 |
| Accounts payable (for direct materials) | 300,000 |
| Cash | 100,000 |
11. Budgeted ending balances on December 31, 2005:
- | | |
|---|-----------|
| Accounts receivable (from sales) | \$600,000 |
| Accounts payable (for direct materials) | 400,000 |
12. Budgeted equipment purchase in May \$1,350,000
13. Estimated income tax expense for 2005 \$625,000

**a. Schedule 1: Revenues Budget
For the Year Ended December 31, 2005**

	Units (Lots)	Selling Price	Total Sales
Lemonade	1,080	\$9,000	\$ 9,720,000
Diet Lemonade	540	8,500	4,590,000
Total			<u>\$14,310,000</u>

**b. Schedule 2: Production Budget in Units
For the Year Ended December 31, 2005**

	Products	
	Lemonade	Diet Lemonade
Budgeted unit sales (Schedule 1)	1,080	540
Add target ending finished goods inventory	20	10
Total requirements	1,100	550
Deduct beginning finished goods inventory	100	50
Units to be produced	<u>1,000</u>	<u>500</u>

**d. Schedule 3B: Direct Materials Purchases Budget in Units and Dollars
For the Year Ended December 31, 2005**

	Syrup-		Syrup-		
	Lemon.	Diet Lem.	Containers	Packaging	Total
Direct materials to be used in production (in units) from Schedule 3A	1,000	500	1,500	1,500	
Add target ending direct materials inventory in units	20	20	100	200	
Total requirements in units	1,020	520	1,600	1,700	
Deduct beginning direct materials inventory in units	80	70	200	400	
Units of direct materials to be purchased	940	450	1,400	1,300	
Multiply by cost/unit of purchased materials	\$ 1,200	\$ 1,100	\$ 1,000	\$ 800	
Direct materials purchase costs	<u>\$1,128,000</u>	<u>\$495,000</u>	<u>\$1,400,000</u>	<u>\$1,040,000</u>	<u>\$4,063,000</u>

**e. Schedule 4: Direct Manufacturing Labor Budget
For the Year Ended December 31, 2005**

	Output Units	Direct Manufacturing			
	Produced (Schedule 2)	Labor Hours per Unit	Total Hours	Hourly Rate	Total
Lemonade	1,000	20	20,000	\$25	\$500,000
Diet Lemonade	500	20	10,000	25	250,000

**f. Schedule 5: Manufacturing Overhead Costs Budget
for the Year Ended December 31, 2005**

Variable manufacturing overhead costs:

Lemonade [\$600 × 2 hours per lot × 1,000 lots (Schedule 2)]	\$1,200,000
Diet Lemonade [\$600 × 2 hours per lot × 500 lots (Schedule 2)]	<u>600,000</u>

Variable manufacturing overhead costs	1,800,000
Fixed manufacturing overhead costs	<u>1,200,000</u>
Total manufacturing overhead costs	<u>\$3,000,000</u>

Fixed manufacturing overhead per bottling hour = \$1,200,000 ÷ 3,000 = \$400. Note that the total number of bottling hours is 3,000 hours: 2,000 hours for Lemonade (2 hours per lot × 1,000 lots) plus 1,000 hours for Diet Lemonade (2 hours per lot × 500 lots).

Required

Assume Wilson Beverages uses the first-in, first-out method for costing all inventories.

On the basis of the preceding data, prepare the following budgets for 2005:

- Revenues budget (in dollars)
- Production budget (in units)
- Direct materials usage budget (in units and dollars)
- Direct materials purchases budget
- Direct manufacturing labor budget
- Manufacturing overhead costs budget
- Ending finished goods inventory budget
- Costs of goods sold budget
- Marketing costs budget
- Distribution costs budget
- Administration costs budget (in units and dollars)
- Budgeted income statement
- Cash budget

**c. Schedule 3A: Direct Materials Usage Budget in Units and Dollars
For the Year Ended December 31, 2005**

	Syrup- Lemon.	Syrup- Diet Lem.	Containers	Packaging	Total
Units of direct materials to be used for production of Lemonade (1,000 lots × 1)	1,000		1,000	1,000	
Units of direct materials to be used for production of Diet Lemonade (500 lots × 1)		500	500	500	
Total direct materials to be used (in units)	<u>1,000</u>	<u>500</u>	<u>1,500</u>	<u>1,500</u>	
Units of direct materials to be used from beginning inventory (under FIFO)	80	70	200	400	
Multiply by cost per unit of beginning inventory	\$ 1,100	\$ 1,000	\$ 950	\$ 900	
Cost of direct materials to be used from beginning inventory (a)	<u>\$ 88,000</u>	<u>\$ 70,000</u>	<u>\$ 190,000</u>	<u>\$ 360,000</u>	<u>\$ 708,000</u>
Units of direct materials to be used from purchases (1,000 – 80; 500 – 70; 1,500 – 200; 1,500 – 400)	920	430	1,300	1,100	
Multiply by cost per unit of purchased materials	\$ 1,200	\$ 1,100	\$ 1,000	\$ 800	
Cost of direct materials to be used from purchases (b)	<u>\$1,104,000</u>	<u>\$473,000</u>	<u>\$1,300,000</u>	<u>\$ 880,000</u>	<u>\$3,757,000</u>
Total cost of direct materials to be used (a + b)	<u>\$1,192,000</u>	<u>\$543,000</u>	<u>\$1,490,000</u>	<u>\$1,240,000</u>	<u>\$4,465,000</u>

Handwritten budget calculation for 1000 and 500 units. The table shows calculations for DM, DL, C, P, VMO, and FMO for both 1000 and 500 units, with a total of \$4,465,000.

	1000	500
DM	1000	500
DL	500	500
C	1500	500
P	1500	500
VMO	1200	430
FMO	920	430
Total	5720	2700

Budget opgesteld voor 1000 en 500 stuks.

**g. Schedule 6A: Ending Finished Goods Inventory Budget
as of December 31, 2005**

	Units (Lots)	Cost per Unit (Lot)	Total
Direct materials:			
Syrup for Lemonade	30	\$1,200	\$ 36,000
Syrup for Diet Lemonade	20	1,100	22,000
Containers	100	1,000	100,000
Packaging	200	800	<u>160,000</u>
			\$318,000
Finished goods:			
Lemonade	20	\$ 5,512*	\$ 110,240
Diet Lemonade	10	\$ 5,406*	<u>54,060</u>
Total ending inventory			<u>\$482,300</u>

*From Schedule 6B

**h. Schedule 7: Cost of Goods Sold Budget
For the Year Ended December 31, 2005**

	From Schedule	Total
Beginning finished goods inventory, January 1, 2005	Given*	\$ 790,000
Direct materials used	3A	\$4,465,000
Direct manufacturing labor	4	750,000
Manufacturing overhead	5	<u>3,000,000</u>
Cost of goods manufactured		<u>8,215,000</u>
Cost of goods available for sale		9,005,000
Deduct ending finished goods inventory, December 31, 2005	6	<u>164,300</u>
Cost of goods sold		<u>\$ 8,840,700</u>

*Given in description of basic data and requirements (Lemonade, \$5,300 × 100; diet Lemonade, \$5,200 × 50)

**i. Schedule 8: Marketing Costs Budget
For the Year Ended December 31, 2005**

Marketing costs, 12% × Revenues, \$14,310,000 \$1,717,200

**j. Schedule 9: Distribution Costs Budget
For the Year Ended December 31, 2005**

Distribution costs, 8% × Revenues, \$14,310,000 \$1,144,800

**k. Schedule 10: Administration Costs Budget
For the Year Ended December 31, 2005**

Administration costs, 10% × Cost of goods
manufactured, \$8,215,000 \$ 821,500

**l. Budgeted Income Statement
For the Year Ended December 31, 2005**

Sales	Schedule 1	\$14,310,000
Cost of goods sold	Schedule 7	<u>8,840,700</u>
Gross margin		5,469,300
Operating costs:		
Marketing costs	Schedule 8	\$1,717,200
Distribution costs	Schedule 9	1,144,800
Administration costs	Schedule 10	<u>821,500</u>
Total operating costs		<u>3,683,500</u>
Operating income		<u>\$ 1,785,800</u>
Income tax expense		<u>625,000</u>
Net income		<u>\$ 1,160,800</u>

m. Schedule 11: Collections from Customers

Budgeted Revenue for 2005	Schedule 1	\$14,310,000
Add collections from beginning accounts receivable balance	Given	<u>550,000</u>
		14,860,000
Deduct ending accounts receivable balance	Given	<u>600,000</u>
Collections from customers		<u>\$14,260,000</u>

Schedule 12: Direct Materials Disbursements

Budgeted direct material purchase costs for 2005	Schedule 3B	\$ 4,075,000
Add payment for beginning accounts payable balance	Given	<u>300,000</u>
		4,375,000
Deduct ending accounts payable balance	Given	<u>400,000</u>
Disbursements for direct materials		<u>\$ 3,975,000</u>

**Cash Budget
December 31, 2005**

Cash balance, beginning	Given	\$ 100,000
Add receipts		
Collections from customers	Schedule 11	<u>14,260,000</u>
Total cash available for needs		<u>\$14,360,000</u>
Deduct disbursements		
Direct materials	Schedule 12	\$ 3,975,000
Direct manufacturing labor	Schedule 4	750,000
Variable manufacturing overhead	Schedule 13	1,800,000
Fixed manufacturing overhead	Schedule 14	800,000
Equipment purchase	Given	1,350,000
Marketing costs	Schedule 8	1,717,200
Distribution costs	Schedule 9	1,144,800
Administration costs	Schedule 10	821,500
Income tax expense	Given	<u>625,000</u>
Total disbursements		<u>\$12,983,500</u>
Cash excess (deficiency)		<u>\$ 1,376,500</u>
Financing		
Borrowing		0
Repayment		0
Interest		0
Total effects of financing		<u>0</u>
Cash balance ending		<u>\$ 1,376,500</u>

Schedule 13: Variable Manufacturing Overhead Disbursements

Variable Manufacturing Overhead:		
Lemonade (1,000 × \$600 × 2)	Schedule 5	\$ 1,200,000
Diet Lemonade (500 × \$600 × 2)	Schedule 5	<u>600,000</u>
Total		<u>\$ 1,800,000</u>

Schedule 14: Fixed Manufacturing Overhead Disbursements

Budgeted fixed manufacturing overhead	Schedule 5	\$ 1,200,000
Deduct depreciation	Given	<u>400,000</u>
Cash disbursements for fixed overhead		<u>\$ 800,000</u>

9.4 Budgetting process

Er zijn 3 stukken die we gaan bekijken:

- Wat is de mate van participatie in het budget proces?
 - Top-down budgeting
 - Bottom-up budgeting
 - Iterative budgeting
- Budget voorbereiding
- Budget gaming: op het moment van het budget discussie gaan we ons budget anders voorstellen dan wat de werkelijkheid weergeeft.

Top-down budgeting

Betekent weinig participatie van de gedecentraliseerde manager. We gaan een budget vaststellen, dat budget is een target. We gaan later meten tegenover die target. De vraag is nu "in welke mate worden de gedecentraliseerde managers betrokken bij het budgetproces?".

- Planning => centraal
- Check => decentraal.

→ Van centraal naar decentraal.

Voordelen:

- Snel
- Wat topmanagers verwachten gaat ook in de budget staan. Een soort van target/contract

Nadelen:

- Kan minder realistisch zijn
- Lage betrokkenheid in de organisatie

Bottom-up budgeting

- Assumptions => centraal
- planning => decentraal.

Van centraal uit worden een aantal assumpties en instructies gegeven, o.a. hoe gaan de grondstofprijzen evolueren? Hoe gaat de inflatie evolueren?, wat is de verwachte economische groei?, welke software gaan we gebruiken?. Op basis hiervan wordt een planning gemaakt op decentraal niveau. Er kunnen suggesties gegeven worden.

Voordeel:

- Hoge betrokkenheid in de organisatie
- Waarschijnlijk meer realistisch: want lokaal heeft misschien meer informatie over klanten, services, etc.

Nadeel:

- Geen controle over de output
- Kan buffers bevatten

EXHIBIT 9.4 Top-down budgeting



Source: Bergstrand, J. (2009) *Accounting for Management Control*. Lund: Studentlitteratur.

EXHIBIT 9.5 Bottom-up budgeting



Iterative budgeting

- Bovenaan= central
- Beneden= decentral.

Voordelen:

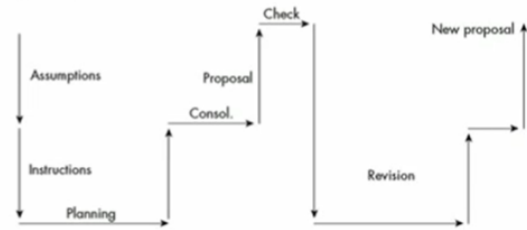
- Combinatie van de voordelen van beide methoden

Nadelen:

- Herziening kan het engagement ondermijnen
- Creëert een tactical onderhandeling: misschien gaat de gedecentraliseerde manager bij dat eerste budget rekening houden dat er negotiaties gaan komen en dat de gedecentraliseerde manager op het eerste moment niet de volledige realiteit gaat weerspiegelen.
- Tijdrovend

→ Welke process gaan we kiezen ?

EXHIBIT 9.6 Iterative budgeting



Budget preparation steps

- Uitgifte van de richtlijnen: kan komen uit het long range plan, wat gaat de evolutie zijn van de wisselkoersen? Wat gaat de inflatie doen? Gaan we volgende jaar promoties doen? Worden typisch meegenomen uit het management.
- Eerste budgetvoorstel: incremental of zero-based
- Onderhandelingen
- Evaluatie en goedkeuring: wat steken we opnieuw in het proces? Wie keurt het finale budget goed? (Raad van bestuur)
- Budgetherziening
 - o (vs. Forecast): forecast is een voorspelling. Bij een forecast wordt uw oorspronkelijk budget niet aangepast.
 - 3+ 9 forecast: 3 maanden is werkelijk en 9 maanden zijn voorspellingen.
 - o Budget revision= herzien van het budget. Ergens doorheen het jaar had je dat budget goedgekeurd en nu beslis je dat budget te herzien tegen de actuals.

Budget gaming

- Een beter budget tonen dan verwacht – **exposure** (Vorig examenvraag)
 - We gaan onze opbrengsten overschatten en onze kosten onderschatten.
 - Waarom?
 - o Profitability: BU die het niet goed doen gaan vaker aan exposure doen. Omdat ze anders denken dat ze de afdeling gaan sluiten etc.
 - o Personality: Mensen die risico zoekend zijn zullen vaak ook aan exposure doen.
- Een slechter budget tonen dan verwacht – **hedging**.
 - Betekent een buffer inbouwen. Een profit center bv zal een lager winst budgetteren dan realistische winst. Geen een buffer inbouwen. We kunnen onze inkomsten onderschatten en onze uitkomsten overschatten.
 - Waarom?
 - o Personality: risico-averse managers zullen meer geneigd zijn om voorzichtig hun budget op te stellen.
 - o Superiors: die tight control gebruiken (we gaan ons absoluut houden aan de target die gezet is) verwachten we meer gaming.
 - o Uncertainty: als er meer onzekerheid is in de omgeving leidt tot hedging.
 - o Reward system: hoe meer u target gebruikt wordt met link tot het reward system, dan ga je je budget minder hoog inschatten om uw target makkelijker te halen.

...Hangt af van:

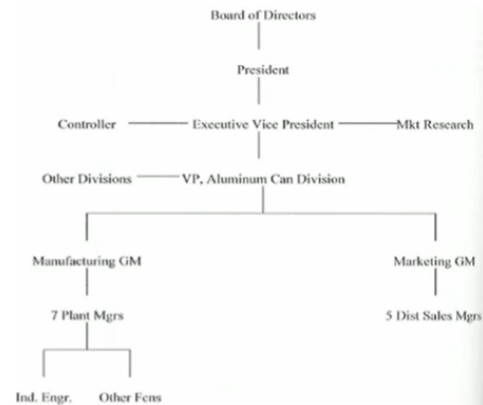
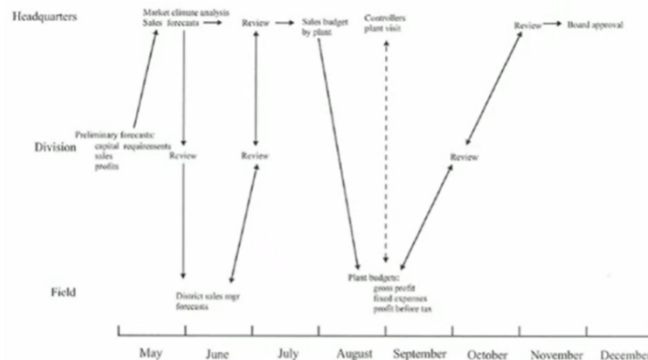
- Superiors
- Profitability

- Uncertainty
- Reward system
- Personality

9.6 Case Study: Verschire company

De plant zijn georganiseerd als profit center. Marketing&sales is meer een revenu center.

Er is heel veel decentralisatie. Er gebeurt weinig centraal.



Bovenaan = centraal. Men ziet de headquarters. Dan zien we de divisie en daarna de field (7 plant mgrs + 5 dist sales mgrs). Het start in mei om te komen tot een approval in December. De eerste forecast komen vanuit de divisie. M.a.w. de VP doet een aantal forecast preliminary. En stuurt het door naar de headquarters. De headquarters gaan een volledige marktanalyse doen en doen een eerste voorstel van sales forecast.

Er gebeurt een reveiw door de divisionmanager. En dan komen we bij de district salesmanager. Moeten hun sales budgetteren. Die maken een forecast. De sales wordt geconsolideerd. Van sales naar review, interactie. De verschillende divisies gaan ook negotiëren met top headquarters. In juli zien we dat topmanagement akkoord gaat met de totale sales. Dan gaat het topmanagement bepalen wat het salesbudget is per plant. Salesbudget wordt vanuit headquarters doorgestuurd naar de plant. En dan moeten de plant komen tot een volledig profit budget. De controllers gaan ook een plant visit doen om et zien of het profit budget de realiteit weerspiegelt. Dan komt er nog een review met de VP van de divisie en consolideert alle budgetten van de plant. Elk van de divisie negotieert met de HQ en nadien komt er een eind budget centraal dat komt bij de raad van bestuur en die geeft een ja of neen.

9.5 Beyond budgeting

Critique against budgeting

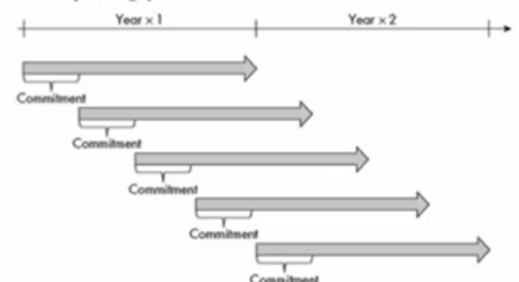
- Creëert interne gaming en myopia
 - o myopia = bijziendheid => we gaan focussen op KT en de LT wordt achterwege gelaten.
- Kost te veel middelen
- Kalenderjaar is geen goede periode
- Onmogelijk om een betrouwbare budget te maken
- Maakt organisaties minder flexible: alle aandacht gaat naar budget.

Rolling forecasts

- Niet gelimiteerd tot het kalenderjaar
- Gemaakt in een meer minder gedetailleerde manier

Vb. Electrolux: we gaan plannen voor 1 jan tot 31 december. Wanneer we aankomen in april gaan we opnieuw plannen voor 1 april tot eind maart. Wanneer we in Juli komen gaan we weer plannen.... Enzovoort.

EXHIBIT 9.7 The new planning system in Electrolux



Other alternatives

- Relatieve targets:
 - Vergelijk met historische resultaten
 - Vergelijk met concurrenten
- Decentralisatie:
 - Afschaffing van het budget als een manier om te decentraliseren

Critique against beyond budgeting

- Budgettering vervult vele doelen
- Hangt af van de onvoorziene omstandigheden, bv. stabiliteit
- Beyond budgeting betekent niet echt het opgeven van de begroting
 - Maar eerder het veranderen van budgettering.
 - En de naam veranderen
 - Vb. Svenska Handelsbanken

Svenska handelsbanken

- Geen formeel planningssysteem
- Benchmarking - intern en extern
- Decentralisatie - "de filialen zijn de bank"
- Managementcompensatie - geen individuele bonussen voor managers
- Cultuur - dicht bij de klanten en een zeer sterk kostenbewustzijn
- Presteerde 40 jaar lang beter dan hun concurrenten

Chapter 10: performance measurement and analysis

3^{de} stap van managementcontrole proces.

→ What gets measured gets managed: meten is weten

10.1 Introduction

Performance measurement systems

- Gebruikt om de strategie uit te voeren
- Vormen de basis voor prestatie-evaluatie (gedecentraliseerd met autonomie)
- Een groot aantal prestatiemetingen
 - Financieel, zoals opbrengsten, ROI
 - Niet-financieel, zoals klantentevredenheid, doorlooptijd

Doelstellingen:

- Door het resultaat van de gekozen maatregelen te vergelijken met passende normen kunnen managers de prestaties van het bedrijf en zijn eenheden beoordelen.
- Systemen voor prestatiemeting geven managers en werknemers ook feedback over hun inspanningen, waardoor leren en motivatie worden bevorderd.

Financiële maatregelen

- De keuze van financiële maatstaven (KPI's) is voor veel managers een natuurlijk uitgangspunt (stap 1).
- De keuze van passende financiële maatregelen is echter slechts de eerste stap in de evaluatie van de financiële prestaties (stap 1).
- De volgende stap is te bespreken hoe de uitkomsten van financiële maatregelen kunnen worden geanalyseerd - variantieanalyse. (stap 2)

10.2 Financial measures: variance analysis

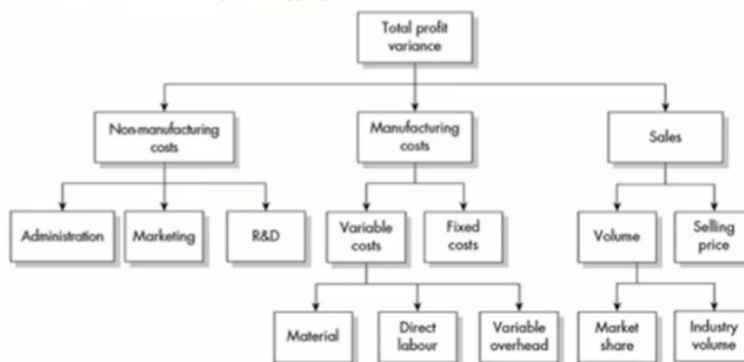
- Variantieanalyse - een grondige maandelijkse of driemaandelijks analyse van verschillen tussen werkelijke en gebudgeteerde inkomsten en uitgaven
- Het prestatieverslag (performance report)
- Het verslag van de varianties
- Profit before taxes is 132, budget is 80 dus we hebben 52 beter gedaan dan verwacht.
- Variable cost of sales bestaat uit 3 componenten:
 - Direct material: 426
 - Direct labour: 67
 - Variable overhead: 90

EXHIBIT 10.1 Performance Report, January (000s)

	Actual	Budget	Actual Better (Worse) than Budget
Sales	£875	£600	£275
Variable costs of sales	583	370	213
Contribution	292	230	62
Fixed overhead	75	75	—
Gross profit	217	155	62
Selling expense	55	50	(5)
Administration expense	30	25	(5)
Profit before taxes	£132	£ 80	£ 52

Stap 1: identificeer de drivers achter het verschil

EXHIBIT 10.2 Variance analysis disaggregation



- Total profit variance = 52\$
- De bedoeling is dat we die 52 gaan delen over de drivers.
- 1 van de drivers is sales. De verschillen kunnen worden verklaard aan de hand van veranderingen in sales
 - Hoe komt het dat sales verschillende zijn ? door volume, prijseffect, salesmix (miss minder verkocht van de betere producten), valuta-effect, kortingen....
- Tweede kan te maken hebben met manufacturing kosten
 - Komt door de variabele of vaste kosten?
 - Variabele kosten Heeft het te maken met
 - o Materiaal (efficiënter gebruiken, andere materiaal, ...)
 - o Directe arbeid (loon is toegenomen of afgenomen, productiviteit is toegenomen of afgenomen, mix van personeel is veranderd...)
 - o Variabele overhead. (meer efficiënt gebruik van uw verdeelsleutel, minder machine-uren, lager kost van machine-uur....)
 - Vaste kosten heeft te maken met bijvoorbeeld unused capacity...
- Derde: kan te maken hebben met niet-productie kosten.
 - Zoals administratie, marketing of R&D

→ 10-15 drivers

Stap 2: het totale verschil gaan we splitsen over de drivers

→ verschillende formules: het som van de individuele verschillen moet dan het totale verschil uitkomen (in dit geval 52)

We gebruiken flexibele budgetten.

Stap 3: berekenen van de varianties

Stap 4: "peeling the onion" - Bepalen wat is de graad van detail?

→ Hoe hoger in de organisatie hoe minder details nodig

Stap 5: beslissing over waar we stoppen met de details. Als additionele details geen waarde meer toevoegen, wat is de reden om verder te gaan.

Het totale budget is 80. We hebben 3 verschillende producten. Er zijn geen voorraden, wat er gebudgetteerd is, is ook wat er verkocht is. We gaan 100 stuks budgetteren om te verkopen en te produceren.

370 gaan we verdelen over de 3 producten en over materiaal, arbeid en overhead. Contributie is VP – variabele kost.

Voor de fixed overhaed doen we geen detailanalyse.

In werkelijkheid hebben we 875 verkocht terwijl onze budget maar 600 was. We hebben veel meer verkocht.

Totaal gebudgetteerde winst voor belastingen is 80.

Deze tabel weergeeft de gegevens over de sales. Voor product A hebben we evenveel verkocht dan gebudgetteerd maar de prijs ligt lager. Voor product B hebben we meer verkocht dan gebudgetteerd en de prijs lag ook hoger. Voor product C hebben we meer verkocht dan gebudgetteerd maar verkocht aan een iets lagere prijs.

Wat is de totale verantwoordelijkheid van sales?

- Het verschil tussen gebudgetteerde en werkelijke sales
- Meer verkocht meer kosten gemaakt. Meer produceren meer variabele kosten
 - Variabele kost voor product B stijgt met $100 \times 1.1 \Rightarrow 110\text{€}$
 - Variabele kost voor product c stijgt met $50 \times 1.8 \Rightarrow 90\text{€}$
 - Totaal revenu variance = actual – gebudgetteerd - additionele variabele kosten = $275 - (110+90) = + 75$

Er is ook een prijsverschil tussen actuals en budget. Prijsvariantie is gelijk aan -75.

Prijsvariantie = (werkelijke prijs – gebudgeteerde prijs) * werkelijke volume

Revenu variances

- Selling price variance
- Mix and volume variance
- Mix variance
- Market penetration and industry volume

→ We kunnen het volume effect verder gaan opsplitsen: mix effect en puur volume effect

Men ziet in deze tabel de volumevariantie. Wordt berekend door kolom: $((2) - (3)) \times (5)$.

EXHIBIT 10.3 Budget for January (£000s)

	Product A 100*		Product B 100*		Product C 100*		Total budget
	Unit	Total	Unit	Total	Unit	Total	
Sales	£1.00	£100	£2.00	£200	£3.00	£300	£600
Standard variable cost:							
Material	0.50	50	0.70	70	1.50	150	270
Labour	0.10	10	0.15	15	0.10	10	35
Variable overhead	0.20	20	0.25	25	0.20	20	65
Total variable cost	0.80	80	1.10	110	1.80	180	370
Contribution	£0.20	20	£0.90	90	£1.20	120	230
Fixed costs:							
Fixed overhead		25		25		25	75
Selling expense		17		17		17	50
Administrative expense		8		8		8	25
Total fixed costs		50		50		50	150
Profit before taxes		£ (30)		£ 40		£ 70	£ 80

Note:
*Standard volume (units).

EXHIBIT 10.4 Selling price variances, January (000s)

	Product			Total
	A	B	C	
Actual volume (units)	100	200	150	
Actual price per unit	£0.90	£2.05	£2.50	
Budget price per unit	1.00	2.00	3.00	
Actual over/(under) budget per unit	(0.10)	0.05	(0.50)	
Favourable/(unfavourable) price variance	(10)	10	(75)	(75)

EXHIBIT 10.5 Sales mix and volume variance, January (£000s)

(1) Product	(2) Actual volume	(3) Budgeted volume	(4) Difference (2) – (3)	(5) Unit contribution	(6) Variance (4) × (5)
A	100	100	–	–	–
B	200	100	100	£0.90	£ 90
C	150	100	50	1.20	60
Total	450	300			£150

EXHIBIT 10.6 Mix variance, January (£000s)

(1) Product	(2) Budgeted proportion	(3) Budgeted mix at actual volume	(4) Actual sales	(5) Difference (4) – (3)	(6) Unit contribution	(7) Variance (5) × (6)
A	1/3	150 ¹	100	(50)	£0.20	£ (10)
B	1/3	150	200	50	£0.90	45
C	1/3	150	150	–	–	–
Total		450	450			£35

Note:
¹1/3 × 450 = 150.

Deze tabel weergeeft de mix variance. De mix variance is gelijk aan 35. $1/3 * 450 = 150$.

Deze tabel weergeeft de sales volume variance en is gelijk aan 115.

EXHIBIT 10.7 Sales volume variance, January (£000s)

(1) Product	(2) Budgeted mix at actual volume	(3) Budgeted volume	(4) Difference (2) - (3)	(5) Unit contribution	(6) Volume variance
A	150	100	50	£0.20	£ 10
B	150	100	50	0.90	45
C	150	100	50	1.20	60
Total	450	300	150		£115

Industry volume and market share

Stukje A is het budget van de markt. Hoeveel denken we dat er totaal in de markt verkocht zal worden?

Stukje B is de werkelijke verkopen in de industrie.

We hebben duidelijk een positieve impact gehad op product C. marktaandeel is gestegen.

Van de 150 volumevariantie gaan we bepalen welk heeft te maken met het feit dat we een ander marktaandeel hebben en welk stuk te maken heeft met het feit dat de markt veranderd is.

Voor product A is ons marktaandeel naar beneden gegaan. 12% op 1000 = 120 tegenover de 100. We hebben marktaandeel verloren.

Voor product B hebben we het marktaandeel behouden.

Voor product C 6% op 1000 = 60, ons marktaandeel is verbeterd.

Markt omvang variantie = 46 → niet controleerbaar

Markt aandeel → controleerbaar

EXHIBIT 10.9 Industry volume and market share variances, January (£000s)

A. Budgeted sales volume				
	Product			
	A	B	C	Total
Estimated industry volume (units)	833	500	1,667	3,000
Budgeted market share	12%	20%	6%	10%
Budgeted volume (units)	100	100	100	300
B. Actual market share				
	Product			
	A	B	C	Total
Actual industry volume, units	1,000	1,000	1,000	3,000
Actual sales (units)	100	200	150	450
Actual market share	10%	20%	15%	15%

EXHIBIT 10.9 Industry volume and market share variances, January (£000s) (cont.)

C. Variance due to market share				
	Product			
	A	B	C	Total
(1) Actual sales (units)	100	200	150	450
(2) Budgeted shares at actual industry volume	120	200	60	380
(3) Difference (1 - 2)	(20)	-	90	70
(4) Budgeted unit contribution	£0.20	£0.90	£1.20	
(5) Variance due to market share (3 * 4)	(4.00)	-	108	£104
D. Variance due to industry volume				
	Product			
	A	B	C	Total
(1) Actual industry volume	1,000	1,000	1,000	3,000
(2) Budgeted industry volume	833	500	1,667	3,000
(3) Difference (1 - 2)	167	500	(667)	-
(4) Budgeted market share	12%	20%	6%	
(5) (3 * 4)	20	100	(40)	
(6) Unit contribution (budget)	£0.20	£0.90	£1.20	
(7) Total (5 * 6)	4.00	90.00	(48.00)	£46

MB: Totaal gebudgetteerde variabele kost.

FB: Flexibel budget

	A (100st)	B (100st)	C (100st)	Totaal	A (100st)	B (200st)	C (150st)	Totaal	Actuals
Material	50	70	150	270	50	140	225	415↔	426
Labour	10	15	10	35	10	30	15	55↔	67
Variable overh.	20	25	20	65	20	50	30	100↔	90
Totaal				370				570↔	583

We hebben 100 stuks meer verkocht van B, 50 stuks meer verkocht van C. Deze zijn revenues. Voor B moeten we de kosten verdubbelen aangezien we dubbel meer stuks hebben verkocht dan gebudgetteerd. Voor C moeten we maal 1.5 doen.

De 370 vs. 570, zat al in ons revenue variances. Dus 570 vs. 583 zit in onze kostenvariance.

EXHIBIT 10.12 Summary performance report, January (£000s)

Actual profit (Exhibit 10.1)	£ 132
Budgeted profit (Exhibit 10.1)	80
Variance	<u>£ 52</u>
Analysis of variance – favourable/(unfavourable)	
Revenue variances:	
Price (Exhibit 10.4)	£ (75)
Mix (Exhibit 10.6)	35
Volume (Exhibit 10.7)	<u>115</u>
Net revenue variances	£ 75
Variable-cost variances (Exhibit 10.11):	
Material	£ (11)
Labour	(12)
Variable overhead	<u>10</u>
Net variable-cost variances	<u>£ (13)</u>
Fixed-cost variances (Exhibit 10.10):	
Selling expense	£ (5)
Administrative expense	(5)
Net fixed-cost variances	<u>£ (10)</u>
Variance	<u>£ (52)</u>

Additional considerations

- Beperkingen van de standaarden
- Systemen met volledige kosten
- Hoeveelheid detail: peeling the onion, hoe ver gaan we?
 - o ICT laat veel toe
- Engineered en discretionaire kosten:
 - Engineerd: duidelijke link tussen input en output. Meer makkelijk om de standaard te zetten. Dus hier interessanter.
 - Discretionair: geen duidelijke link tussen input en output
→ Examenvraag: in welke omgevins is dit (variantie-analyse) het meest interessant ?
- Management action

Limitations of variance analysis

- Vertelt ons niet waarom de variantie is opgetreden of wat eraan wordt gedaan (maar zie strategische variantieanalyse).
- Hoe te beslissen of een variantie significant is (maar zie strategische variantieanalyse).
 - o Varianties bekijken in functie van strategie dat een bedrijf heeft !
- Compenserende variantie kan de lezer misleiden. De positieve dingen compenseren de negatieve.
- Wordt uitgevoerd op de resultatenrekening. Risico dat er te weinig aandacht is voor het geïnvesteerde kapitaal om de winst te genereren.
- Kan leiden tot te veel aandacht voor financiële prestaties.
 - o En kan leiden tot problemen. Je moet dus het financiële complementeren met andere metingeg → Strategy mapping and balanced scorecard

10.3 Strategy mapping and balanced scorecard

Combining financial and non-financial measures

Uitsluitend vertrouwen op financiële maatstaven is ontoereikend en kan disfunctioneel zijn

- Kan kortetermijnacties aanmoedigen die niet in het belang van de onderneming zijn (= error of commission)
 - o We doen iets dat we beter niet zouden doen.
- Managers doen misschien geen investeringen die voordelen op lange termijn beloven omdat ze de resultaten op korte termijn schaden (= error of omission)
- Kan de communicatie tussen business unit managers en het topmanagement verstoren (= hedging en exposure)
- Kan managers motiveren om gegevens te manipuleren (= earnings management, accounting schandalen.)

Translating strategy into operational KPI's and actions

Starten vanuit strategie, vision and strategy). Ontwikkelen een model om de strategie te gaan implementeren en noemen dat strategy execution.

- Stap 1: strategy mappen: visualiseren van de strategie
- Stap 2: opstelling van Balanced scorecard: geheel van KPI's zowel financieel als niet-financieel KPI's die onze strategie meten.
- Stap 3: target's and initiatives
- Stap 4: make it work



Globale idee: we gaan value realiseren. Er zijn 4 dimensies.:

- **Financial:** om waarde te creëren moeten we financieel succes zijn.
- **Customer:** klantensucces leidt tot financieel succes.
- **Internal business process:** om financieel succesvol te zijn en succesvol zijn bij onze klanten moeten we uitblinken in onze processen.
- **Learning & growth:** onze intangibles, bv. Cultuur van bedrijf, competenties van werknemers.

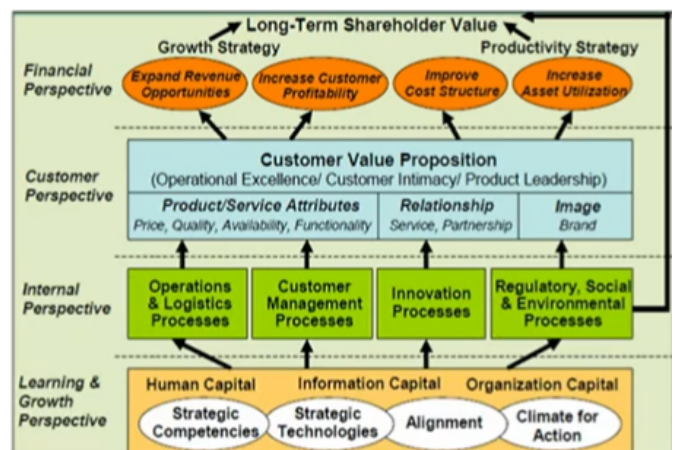
Die 4 dimensies bestaan uit:

- Objectief: worden geplaatst op de strategische kaart
- Measures: we gaan KPI's plakken (stap 2)
- Targets: op die KPI's plakken we targets. Waar willen we staan bv in 5 jaar. (Stap 3)
- Initiatieven: de strategische projecten. In welke projecten moet je geld stoppen om onze strategie te realiseren? (Stap 3)

Building a strategy map

Er zijn 4 perspectieven. Helemaal bovenaan zie je de LT-aandeelhouderswaarde.

- **Stap 1:** kijk naar het customer perspectief. Keuze van onze customer value proposition. Keuze maken van customer value proposition/ unique selling proposition: tussen operational excellence, customer intimacy en product leadership
 - OE = kostleadership. Bv, Ryanair.
 - CI = ervaring opbouwen voor onze klanten. Bv, Delhaize.
 - PL = leider in jouw producten. Bv, Apple.
- **Stap 2:** wat zijn onze financiële objectieven voor onze planningsperiode.



- o Groeistrategie: sales laten **groeien**, markt laten groeien (acquisitie van bedrijven)... bij bestaande klanten groeien...
 - o Productivity strategie: heeft te maken met kosten en activa. Op welke 4 financiële elementen gaan we inzetten?
- **Stap 3:** internal business processen. Wat zijn de strategische belangrijke processen om datgene dat boven staat gerealiseerd te krijgen? Bepaalde processen zijn beter voor bepaalde strategieën.
 - o Regulation and environment wordt belangrijker en belangrijker zit in sustainability.
 - Zo belangrijk dat het een directe waarde kan hebben op de long term shareholder value. (Dikke directe pijl)

- **Stap 4:** Leer en groei. Zijn onze intangibles klaar voor onze strategie? Welke intangibles hebben we nodig om alles te realiseren en de intangibles moet ook in lijn zijn met onze strategie?
 - o **Strategische jobs:** hebben we de juiste mensen ? de juiste strategische jobs ?
→ Gelinkt met strategie van onze bedrijf
 - o **Strategische technologie:** hebben we het technologie in huis om heel het systeem aan te drijven ?
 - o **Alignment:** in welke mate zijn de doelstellingen van de individuen gelinkt aan de doelstellingen van de organisatie ? In welke mate delen de mensen de values van de organisatie ? Hoe meer alignment hoe beter !

Strategy mapping and balances scorecard

Management system: process om een goede manier strategie te formuleren en strategie te gaan implementeren.

Zes stappen om de strategie te implementeren.

- 1) Ontwikkel de strategie
- 2) Plan de strategie: visualiseren van strategie
- 3) Lijn de organisatie uit
⇒ Het communiceren, meekrijgen van heel het organisatie in het verhaal.
- 4) Plan de operaties: link uw budget aan uw strategie
- 5) Monitor en leer : reviews
- 6) Test en pas aan

The management system: Linking strategy to operations



STRATEX= strategische investeringen.

Strategy correlations = oorzaak- gevolg relaties

Emerging strategies = totaal nieuwe dingen die gebeuren in onze omgeving, bv. In hotelomgeving => air B&B. In de taxiwereld => Ubers.

5 tips:

- Zorg zeker voor oorzaak-gevolg relaties. Strategy map moet 1 strategisch verhaal zijn.
- Zorg ervoor dat er commitment is van topmanagement maar ook van iedereen van de organisatie => alignment
- Zorg voor een automatiserende omgeving
- Compensatie, incentive en motivatie
- Avoid measurement overload: zorgt dat er niet te veel KPI's zijn.

10.4 Case study: PETCO

Change model is een model van Kotter hoe kunnen we onze organisatie tot een verandering brengen.

• Business strategy

	PetSmart	PETCO
Objectives	Attract and keep "pet parent" customers.	Strengthen our position as a leading specialty retailer of premium pet food, supplies, and services.
Advantage	By becoming the preferred provider for Total Lifetime Care of pets by delighting our customers, operating our business effectively, and growing our per services business.	By offering customers a complete assortment of pet-related products and services at fair prices with superior levels of customer service at convenient locations.
Scope	"Pet parent" customers are people who are passionately committed to their pets and consider their pets members of the family.	Pet owners.

In welke strategy zit Pet smart? (Product leadership, operational excellence, customer intimacy)

- Customer intimacy

In welke strategie zit PETCO?

- Minder duidelijk welke, een beetje van alles. Zit meer in het midden.

• Customer goals

PetSmart	PETCO
Increase market share by expanding stores.	Expand in existing and new markets.
Reformat stores to emphasize training and adoption services.	Increase market share by expanding new store model.
Expand pet services business including grooming, training, PetsHotel and Doggie Day Camp.	Continue expanding our services business.
Offer superior customer service.	Capitalize on brand awareness and customer loyalty program.
Create meaningful differentiation that drives brand preference.	Continue to provide superior, knowledge-based customer service.
Drive efficiency and create a consistent customer experience by focusing on operational excellence.	Merchandising efforts to drive sales of higher-margin pet accessories, supplies, and services.

• Learning and growth goals

PetSmart	PETCO
Continually evaluate store format to ensure we are meeting the needs and expectations of our customers.	Hire store managers and sales associates who themselves are pet owners and enthusiasts.
Detailed associate learning curriculum and role-playing techniques to identify customer needs and provide appropriate solutions.	P.A.L.S. Loyalty program – provides us with one of the largest databases of customer information in the industry. Information on our customers' buying preferences allows us to more precisely deliver targeted marketing efforts and assists us in more effectively catering to our customers' needs.
Measure associate success and link annual incentives to customer satisfaction for store management team.	
Conduct customer research from PetPerks customer loyalty program, gain insights into the wants and needs of our customers.	

We starten bij de klanten. Moet duidelijk klantengericht zijn. Customer experience opbouwen met een superior customer service. Met aangepaste formats van onze winkels. Winkels expanden om de wensen van de klanten tegemoet komen.

Internal processes moeten deze klantenvisie ondersteunen. Effective supply chain, strong in stock position, etc. operationele processen die nodig zijn om onze customer experience te ondersteunen.

We willen groeien, we willen ons marktaandeel laten toenemen alsook onze revenues.

Leer en groei: we gaan onze store formats evalueren om te zien of we onze klanten tegemoet kunnen komen.

Deze strategy map is sterk gefocust op customer intimacy. Bij PETCO gaan we elementen zien van product leadership, customer intimacy en operational excellence.

• Strategy map and balanced scorecard

Strategy map PetSmart



10.5 Case study: volkswagen do brazil

• A strategic change agenda for VW do Brasil

From...	...	to
Operational, Tactical	Management focus	Strategic
Fiat, Ford, General Motors	Competition	Traditional 3 + French, Japanese, Korean, and Chinese automakers
Losing Money	Financial performance	Achieving profitability, eventually an 18% ROCE
Declining	Market share	Expanding: Regaining #1 position in Brazil
Mature brand: producer of reliable, well-engineered, traditional small cars	Company brand and image	Exciting brand; producer of innovatively-designed, high-performance vehicles
Declining, below targeted performance	Customer Satisfaction	Highest among all auto manufacturers in Brazil
Slow, bureaucratic, hierarchical	Management decision-making	Empowered employees making strategically-aligned local decisions
Not engaged	Dealers and Suppliers	Partners with VWB to achieve highest ratings in Brazil
Better, faster, cheaper	Processes	Better and faster; high quality and low cost
Demoralized, alienated, adversarial	Employees	Highly motivated, collaborative, participative

8 stappenmodel van Kotter:

- 1) **Establish a sense of urgency**
- 2) **Form a powerful guiding coalition:** u zet daar een projectteam op. de juiste mensen kiezen die erbij gaan zitten.
- 3) **Create a vision for change and strategy for achieving it:** rechterzijde van de agenda en strategy is weerspiegeld in de strategy map.
- 4) **Communicate the vision and the strategy:** vergelijkbaar met stap 3 van strategy mapping. Gebruiken in de map de kleuren van Brazilië, giga, de strips, etc.
- 5) **Empower others to act on the vision and strategy:** ze hebben dat gedaan met een "initiatieven".
- 6) **Produce short term wins and celebrate:** je gaat aan iedereen in de organisatie tonen dat je goed bezig bent.
- 7) **Sustain the effort:** gelinkt aan wat kaplan en norton gelabeld hebben "strategische reviews"
- 8) **Cultural change:** verandering doorvoeren zodat iedereen mee is in de organisatie.

• VWB's 2009 strategic map



General Status	Info	Metric	Target	FC (8-4)	YTD
G	Potential and Growth Challenges	Gallup Index (Employee Engagement) N=10k	100%	100%	100%
	Champions: Dr. J.-F. Senn	Cooperation Barometer N=10k	100%	100%	100%
Projects					
Establish a VW School of Excellence	Fitness Control	Training Hours/Employee N=10k	100%	98%	100%
Competence Appraisal Improvements	FitD for Call Leaders	Executive Competence Index N=10k	100%	100%	100%
Summer School	Call Leaders Screening	Call Leaders Screening N=10k	100%	100%	100%

• Strategy management: state-of-the-art practices

