

1. Het concept “P&L by destination”

“De P&L by Destination” lanceert een (ver)nieuw(end) totaalconcept voor management rapportering. Op dit gebied is er zeer weinig innovatie en het concept zou dan ook wel eens een doorbraak kunnen betekenen, net zoals Activity Based Costing dat was voor cost accounting. Het wordt beschermd via het bureau Brantsandpatents te Gent. Het werd succesvol geïntroduceerd in een seminarie aan een aantal CFO’s en financiële experts, binnenkort volgt er een tweede seminarie. Het boek past dus in de totaal lancering van dit nieuwe concept.

Het vernieuwende aspect schuilt in het feit dat de PLD via een consequente methodiek van standardiseren en variabiliseren, een financiële rapportering genereert per verantwoordelijkheidsdomein. Vandaag zijn de meeste managementrapporteringen eerder een reclassificatie van de legale boekhouding, aangevuld met enkele voor het bedrijf relevante variantie-analyses. Als tool voor responsabilisering van de verantwoordelijken is dergelijke rapportering onbruikbaar. De grote kracht van de PLD is dat managers en verantwoordelijken op alle niveaus zich automatisch in de cijfers zullen herkennen, en dat controllers tijd krijgen om cijfers te analyseren eerder dan ze te genereren. Het spreekt voor zich dat de PLD altijd aansluit op het boekhoudkundig resultaat, en dat ze mits de juiste configuratie volledig automatisch gegenereerd wordt.

Wat er vandaag bestaat op het vlak van managementrapportering is ofwel een opsomming van periode kosten en opbrengsten volgens een bepaalde classificatie (Romaans model & Belgische GAAP) of een meer cost-of-sales georiënteerde rapportering (Angelsaksische model). Beide rapporteringsvormen missen echter een methodologie voor toewijzing van de interne verantwoordelijkheid van deze resultaten. Dikwijls wordt wel, dank zij ERP systemen, het resultaat toegewezen aan landen, klanten en/of producten, maar dat zijn externe karakteristieken. Er bestaat geen rapporteringsmodel waarbij deze winst- en verliesrekeningen worden toegewezen aan interne departementen.

Onze implementatiemethodiek lost de problemen op die vandaag in de management rapportering bestaan. Als voornaamste zien we de time lag tussen kosten en opbrengsten die ervoor zorgt dat de juiste kosten moeilijk bij de corresponderende opbrengsten kunnen geplaatst worden. Verder lijkt het ons ook problematisch dat men op het einde van de periode dagenlang moet werken om tot een rapportering te komen. Zware en willekeurige allocaties, ingewikkelde variantieberekeningen en ad-hoc analyses resulteren dan in een soort van verantwoordelijkheidsrapportering, die meestal niet eens aansluit met de boekhouding.

Onze methodiek vereist een juiste (hoofdzakelijk automatische) registratie van de cijfers, op het juiste ogenblik, op specifieke dragers (rekeningen en cost objecten). Finaal komen we tot een winst- en verliesrekening per intern departement, echter elk met zijn eigen relevante karakteristieken.

Essentieel is dat *elk departement ook opbrengsten heeft*, naast kosten.

Deze werkmethode is ideaal voor gemengde productie & verkoopbedrijven in een make-to-stock omgeving, alhoewel ze ook implementeerbaar is in bepaalde vormen van make-to-order productie.

We onderscheiden als basis volgende basis deelresultaten (destinations), maar men kan hier veel verder in gaan:

De P&L by Destination

- Het commerciële resultaat
- Het productieresultaat
- Het aankoopresultaat
- Het logistieke resultaat
- Het marketingresultaat
- Het capaciteitsresultaat

De essentie van elk resultaat is dat het zowel opbrengsten als kosten heeft. Innovatief hierbij is vooral dat al die opbrengsten rechtstreeks in de boekhouding geboekt worden en daar ook zichtbaar blijven, en dat alles met respect voor de IAS of IFRS-regels.

2. Het boek: overzicht van de negen hoofdstukken

In dit boek worden de details van de P&L by D beschreven. Het toont vooral aan waar de klassieke rapporteringsmodellen in de fout gaan en waarom de P&L by D een juist alternatief is.

In hoofdstuk 1 definiëren we controlling. Wat is het, waarvoor gebruiken we het, wie doet het en wat kost het?

In hoofdstuk 2 gaan we dieper in op het belang van een goede rapportering voor goed bestuur van de onderneming, en op de verschillende soorten van informatie die daarbij van nut zijn.

Hoofdstuk 3 is het basishoofdstuk waarin we de verschillende bestemmingsgerichte resultaten verklaren. De belangrijkste deelresultaten zijn het verkoopresultaat, het productieresultaat en het aankoopresultaat. Doorheen deze hoofdstukken loopt als een rode draad het voorbeeld van het bedrijf GRECO, dat overgaat van een geïntegreerde P&L naar een P&L by destination. Hierdoor zal duidelijk worden dat de geïntegreerde P&L te weinig en soms misleidende informatie geeft, waaruit veelal verkeerde beslissingen voortvloeien. De P&L bij destination daarentegen genereert bruikbare informatie die op zeer transparante wijze de sterke en zwakke punten van de onderneming bloot legt.

De basis van de methodiek is het gebruik van standaarden. In hoofdstuk 4 gaan we dan ook dieper in op de inhoud, de berekening en uitgestrektheid (in tijd en ruimte) van een standaardprijs.

In hoofdstuk 5 leggen we link maar ook de verschillen uit tussen de P&L by Destination en Activity Based Costing. Een aantal tekortkomingen van ABC worden aangetoond.

Hoofdstuk 6 belicht een aantal voorraadwaarderingmethoden die we vooral voor de wettelijke, fiscale boekhouding, nodig zullen hebben. We tonen aan dat deze combineerbaar zijn met de PL by D

Zijn er dan geen juiste alternatieven voor P&L by D? In hoofdstuk 7 gaan we daar dieper op in, terwijl in hoofdstuk 8 de link tussen het concept en ICT besproken wordt.

In hoofdstuk 9 tenslotte wordt besproken waarom zoveel ERP projecten falen.

Talrijke illustraties verfraaien het boek en geven een meer praktische kijk op de zaak.

3. Over de auteurs

Mark Van Hoe is de hoofdauteur van dit boek. Mark is reeds 20 jaar consultant in controlling, meestal in bedrijven die SAP geïmplementeerd hebben als ERP systeem. Tijdens zijn bezoeken aan ettelijke bedrijven, gaande van grote familiale bedrijven tot multinationals, kwam hij telkens dezelfde problematiek tegen waarbij in het bedrijf reeds enige tijd een ERP systeem is geïnstalleerd en de logistieke processen op het eerste zicht goed lijken te lopen maar het ontbreekt aan de juiste informatie om daar zeker van te zijn. De controllers kunnen niet op de vragen antwoorden omtrent winstgevendheid van klanten, processen of afdelingen. Ze doorlopen elke maand een lange procedure om de boeken af te sluiten en uiteindelijk een P&L op te leveren maar er bestaat geen verdere informatie om een analyse te kunnen maken van klanten, productie, departementen of fabrieken. Als er dan al deelresultaten zijn, dan sluiten deze niet aan met het totaalresultaat.

De gevolgen van zo een ERP implementatie zijn catastrofaal op financieel gebied : er is geen zicht meer op de rentabiliteit, er komt verkeerde prijszetting naar klanten toe, de kostprijs van de producten zijn niet accuraat, er wordt ge(des)investeerd in de verkeerde klanten, producten, landen, fabrieken. De managers van de verschillende afdelingen vertrouwen de cijfers niet meer en beginnen een eigen rapportering op te stellen, die dan helemaal niet meer aansluit met de algemene P&L. Er is een totaal verlies aan vertrouwen in de cijfers.

Men is teleurgesteld in de implementatie van het ERP pakket. De verwachtingen waren veel hoger. Men dacht een overzicht te krijgen van KPI's en P&L's op deeldomeinen met knipperlichten daar waar het fout loopt. Men dacht ook dat deze informatie vanzelf uit het systeem zou komen en niet na een week werk van controllers.

Telkens lag een gebrekkige conceptuele onderbouw in controlling aan de grondslag van dit probleem. Men implementeerde controlling zoals men ook de verkoops-, aankoop- of productiemodules implementeert: volgens logistieke flows. Een logistieke benadering van financiële data geeft niet het juiste resultaat. Er dient in controlling conceptueel gewerkt te worden.

Na jaren als freelancer gewerkt te hebben in dit domein besloot hij dan samen met Patrick Le Roy en Denis Van Watermeulen binnen HOLON dieper in te gaan op het domein van de managementrapportering. HOLON is gespecialiseerd in de re-design van de management rapportering.

Mark Van Hoe is Handelsingenieur (KU Leuven)- en Bedrijfseconomisch Ingenieur (EU Rotterdam). Hij is een specialist op gebied van Controlling en Finance met meer dan 20 jaar ervaring. Mark is de bedenker van het 'P&L by Destination' concept en bijhorende techniek die een basisoffering is van HOLON. Mark is de concepten man, die diepgaande expertise combineert met inzichten in de werking van een bedrijf.

Katleen Vermeire is mede auteur en heeft in nauwe samenwerking met Mark het boek mee tot stand gebracht. Katleen was als financieel manager werkzaam in een aantal grote en minder grote bedrijven waar ze telkens opnieuw moest constateren dat het met de gangbare configuraties een hele opgave is om op geautomatiseerde manier tot een consistente en bruikbare managementrapportering te komen. Katleen is Licentiaat Doctorandus in de Toegepaste Economische Wetenschappen (KUL en EUR) en partner binnen Interakt.

4. Inhoudstafel

OVER DIT BOEK EN ZIJN AUTEURS

HOOFDSTUK 1: INLEIDING

1. WAT IS CONTROLLING?
2. TOT WAT DIENT CONTROLLING, WAARVOOR GEBRUIKEN WE HET?
3. HOE ORGANISEREN WE CONTROLLING? NEEMT IT DE TAKEN OVER?
4. CONTROLLING HEEFT ZELF OOK EEN KOSTPRIJS

HOOFDSTUK 2: MANAGEMENT RAPPORTERING

5. WAT IS MANAGEMENT RAPPORTERING
6. PERIODE BOEKHOUDING VERSUS COST OF SALES BOEKHOUDING: DELTA STOCK OF COGS?
7. HOE MEN DOOR ALLES TE WILLEN WETEN, EIGENLIJK NIETS MEER WEET.
8. WAAROM DE MEESTE RAPPORTERINGEN FOUT ZIJN
9. WAAROM DE P&L BY DESTINATION CORRECT IS

HOOFDSTUK 3: DE “P&L BY DESTINATION” OF DE BESTEMMINGSGERICHTE WINST- EN VERLIESREKENINGEN.

10. DE EERSTE STAP IN DE “P&L BY DESTINATION”: DE OPSPLITSING VAN HET RESULTAAT IN EEN INTERN RESULTAAT EN EEN EXTERN RESULTAAT
11. HET COMMERCIËLE RESULTAAT: HET MASTER RESULTAAT WAARIN ELKE COMMERCIËLE PROFESSIONAL ZIJN CIJFERS HERKENT.
12. HET PRODUCTIERESULTAAT: OOK PRODUCTIE CREËERT OPBRENGST.
13. HET AANKOOPRESULTAAT: DE AANKOOP IS GEEN KOST, DE PRIJSVARIANTIE WEL.
14. DE LOGISTIEK: BETER DOEN DAN DE VOOROPGEZETTE STANDAARDEN.
15. HET MARKETING RESULTAAT: EEN ZEER GROTE TIME GAP
16. HOE BEHANDELEN WE DE OVERHEAD?
17. WAT MET DE KOST VAN OVERCAPACITEIT?
18. WELKE RESULTATEN KUNNEN WE NOG ISOLEREN?
19. OVERZICHT VAN ALLE RESULTATEN
20. DE P&L BY DESTINATION IN MAKE-TO-STOCK EN MAKE-TO-ORDER OMGEVINGEN
21. WAT DOEN WE MET DEZE RESULTATEN ALS DE GRONDSTOFFENPRIJZEN HEVIG FLUCTUEREN?

HOOFDSTUK 4: BUDGETTERING EN DE STANDAARD PRIJS

22. DE SLEUTEL VAN DE P&L BY DESTINATION: DE STANDAARDPRIJS
23. HET NUT VAN STANDAARDEN.
24. DE INHOUD VAN DE STANDAARDPRIJS? DOOR IFRS BEPAALD.
25. DE PERIODICITEIT VAN EEN STANDAARDPRIJS. STANDAARDEN HOEVEN NIET “JUIST” TE ZIJN.
26. MOET DE STANDAARD WEL GEBASEERD ZIJN OP HET BUDGET?
27. DE GEOGRAFISCHE UITGESTREKTHEID VAN DE STANDAARD: ÉÉN STANDAARD VOOR DE HELE GROEP?

28. MOVING AVERAGE: EEN VEEL GEBRUIKT MAAR MISLEIDEND ALTERNATIEF VOOR
STANDAARDWAARDERING

29. MISLEIDENDE BEGRIPPEN ROND VARIANTIE

HOOFDSTUK 5: DE P&L BY DESTINATION EN ACTIVITY BASED COSTING

30. INTEGRATIE VAN ACTIVITY BASED COSTING IN DE P&L BY DESTINATION

31. WAAROM FAALT DE KLASSIEKE ABC? DE TIME GAP

HOOFDSTUK 6: VOORRAADWAARDERING

32. WAARDERING VAN DE VOORRAAD: 3 INVALSHOEKEN

33. HET WAARDEREN VAN DE VOORRAAD AAN FIFO: RELATIEVE EENVOUD.

34. HET WAARDEREN VAN DE VOORRAAD AAN LIFO: EEN COMPLEXE BEREKENING

35. DE “ON LINE MOVING AVERAGE”, EEN ALTIJD “JUISTE” VOORRAAD?

36. UIT GROOTMOEDERS HANDBOEK: “PERIODICAL MOVING AVERAGE” ?

37. DE PERIODICAL MOVING AVERAGE IN DE GEÏNFORMATISEERDE WERELD.

38. HOE KAN DE VOORRAADWAARDERING AAN PERIODICAL MOVING AVERAGE
(ACTUAL) SAMENGAAN MET DE P&L BY DESTINATION.

39. DE VERSCHILLENDE VOORRAADWAARDERINGEN SAMEN IN ÉÉN VOORBEELD.

HOOFDSTUK 7: WAT IS HET ALTERNATIEF VOOR DE “P&L BY DESTINATION” ?

40. HET ALTERNATIEF: EEN GEÏNTEGREERD RESULTAAT MET ACTIVERING VAN DE
TIJDSVERSCHILLEN, EEN GEDETAILLEERDE BOEKING VAN FACTUREN OP TAL VAN
KARAKTERISTIEKEN EN EEN GEFUNDEERDE VARIANTIEANALYSE.

41. DE EENVOUD VAN DE “P&L BY DESTINATION”.

HOOFDSTUK 8: DE ROL VAN IT EN PROJECT

42. KAN CONTROLLING ZONDER IT?

43. KAN CONTROLLING ZONDER ERP?

HOOFDSTUK 9: WAAROM ZOVEEL IT IMPLEMENTATIES VAN MANAGEMENT

RAPPORTERING MISLOPEN

44. “AS-WAS” IMPLEMENTATIES EN ANDERE COMMUNICATIESTOORNISSEN

45. DE IMPLEMENTATIE GEBEURT “BOTTOM UP” IN PLAATS VAN “TOP DOWN”

46. DECENTRALE BESLUITVORMING IN PLAATS VAN EEN CENTRALE TEMPLATE

47. HET PROJECT WORDT TECHNISCH BENADERD IN PLAATS VAN CONCEPTUEEL

48. DE BELANGRIJKSTE REDEN WAAROM ERP IMPLEMENTATIES MIS LOPEN: TE WEINIG
BETROKKENHEID VAN TOP MANAGEMENT

HOOFDSTUK 10: CONCLUSIE

49. EENVOUD SIERT: MEN SLAAGT DAAR WAAR MEN COMPLEXE ZAKEN EENVOUDIG
KAN VOORSTELLEN EN UITLEGGEN