

# Management accounting en economische organisatie-theorie

Prof. Dr. J.L. Bouma en Prof. Dr. G.J. van Helden

## 1 Inleiding

Management accounting is een vakgebied dat betrekking heeft op het verzamelen, bewerken, ordenen, presenteren en gebruiken van informatie (van overwegend financiële aard) ten behoeve van de besluitvorming door het management in organisaties. Soms wordt de management accounting gepresenteerd als een verzameling methoden en technieken van budgettering, kostprijscalculatie en dergelijke; dus als een soort gereedschapskist. Dit is echter niet erg zinvol. Het gaat namelijk niet zozeer om het 'gereedschap' als zodanig, maar om de wijze waarop men het gebruikt of kan gebruiken voor bepaalde doeleinden. Het ligt daarom voor de hand te zoeken naar *expliciete relaties tussen de management accounting en de besluitvorming binnen organisaties*. Deze relaties zijn van uiteenlopende aard. Zo kan men in de eerste plaats letten op de begripsmatige overeenstemming tussen aan de ene kant de grootheden die in de management accounting worden gemeten of afgeleid, en aan de andere kant de factoren die in de besluitvorming door het management een belangrijke rol spelen. Wanneer deze begripsmatige overeenstemming onvoldoende is, ontstaat er spraakverwarring die ten koste gaat van de

doelmatigheid van het management. In de tweede plaats kan men de aandacht richten op de motiverende en corrigerende werking van de management accounting in de processen van het management. De motiverende en corrigerende werking wordt bepaald door, onder andere, de wijze waarop men met elkaar samenwerkt in een organisatie, de mate waarin ieder vrije beslissingsruimte heeft, de wijze waarop men elkaar in de gaten houdt, en de mate waarin men met elkaar communiceert. Zo zijn de uiteenlopende relaties tussen besluitvorming in organisaties en management accounting bepalend voor de effectiviteit van laatst genoemde.

Besluitvormings- en coördinatiesystemen kunnen worden beoordeeld en vergeleken op basis van hun *efficiëntie*. De efficiëntie van een bepaald coördinatiesysteem heeft in de loop van de tijd niet constant te zijn. Zij hangt onder meer af van de beschikbare produktietechnologieën, distributiefaciliteiten, marktomstandigheden, en bovendien van de (inter-)menselijke, sociale en juridische verhoudingen tussen de participanten in de organisatie. In het verlengde van deze afhankelijkheidsrelatie zal ook de efficiëntie van een bepaalde management accounting-methode moeten worden beoordeeld tegen de achtergrond van de kenmerken van het coördinatiesysteem waarbinnen deze methode wordt toegepast (Bouma, 1990, pp. 486-487).

Het onderzoek naar de functie van de management accounting (en naar de efficiëntie van bepaalde methoden van management accounting) kan worden bedreven in het kader van de zogenaamde *economische organisatie-theorieën*. Deze theorieën beogen verklaringen te geven voor de

Prof. Dr. J.L. Bouma is hoogleraar Bedrijfseconomie aan de Rijksuniversiteit Groningen.

Prof. Dr. G.J. van Helden is universitair hoofddocent Management Accounting aan de Economische Faculteit van de RUG en hoogleraar Management Control in non-profit-organisaties aan de post-doctorale Controllersopleiding van de VU te Amsterdam.

keuze van de organisatievorm, voor de toepassing van bepaalde managementtechnieken (ten behoeve van coördinatie, motivatie en correctie; 'planning & control'), alsmede voor het optreden van bepaalde gedragingen van de betrokken subjecten. Binnen deze context heeft de efficiëntie-meting niet uitsluitend betrekking op de kosten/baten-verhoudingen in de produktie- en distributiesystemen, maar bovendien op de kosten/baten-verhoudingen in het coördinatiesysteem, inclusief het systeem van de management accounting.

In dit artikel gaan wij in op de vraag, in welke zin het inzicht in de functie van de management accounting kan worden verdiept door deze te bezien vanuit de optiek van economische organisatie-theorieën. We verdedigen daarbij de volgende drie stellingen:

- 1 De kloof die tussen de theorie en de praktijk van management accounting wordt geconstateerd, kan mede worden overbrugd op basis van inzichten die berusten op economische organisatie-theorieën.
- 2 Aan de hand van begrippen en relaties uit de economische organisatie-theorieën kan het gebruik van bepaalde methoden van de management accounting beter worden begrepen en verklaard.
- 3 Kenmerken van organisaties, bijvoorbeeld structuurkenmerken, kunnen van invloed zijn op de aard van de te gebruiken management accounting-methoden. De economische organisatie-theorieën bieden een conceptueel raamwerk voor de verklaring van het gebruik van management accounting-methoden in bepaalde situaties en onder bepaalde omstandigheden.

Deze drie stellingen zullen in respectievelijk de paragrafen 4, 5 en 6 worden toegelicht en geïllustreerd. Daaraan voorafgaande wordt in paragraaf 2 het vakgebied van de management accounting omlijnd en wordt in paragraaf 3 het domein van de economische organisatie-theorieën afgebakend. Het artikel wordt in paragraaf 7 afgesloten met een korte nabeschuiving.

## 2 Management accounting

Aan het begin van paragraaf 1 hebben we het vakgebied van de management accounting omschreven. Belangrijke 'deelgebieden' van de management accounting zijn budgettering, 'performance measurement', kostprijsberekening en de

vaststelling van interne verrekenprijzen (zie bijvoorbeeld: Scapens, 1985; Kaplan en Atkinson, 1989; Horngren, Foster en Datar, 1994; Bouma en Van Helden, 1994).<sup>1</sup>

Kosten en opbrengsten zijn grootheden die doorgaans in *geldeenheden* worden gemeten; we noemen grootheden die in geldeenheden worden gemeten, ook wel '*financiële grootheden*'. In veel gevallen zijn voor managementbeslissingen ook niet-financiële variabelen, zoals de omvang van voorraden halffabrikaat of eindprodukt, van belang. Bovendien kunnen kwalitatieve grootheden, zoals de gebruik(er)svriendelijkheid van produkten of de flexibiliteit van de organisatie, relevant zijn. Bij een ruime opvatting van het begrip management accounting worden ook deze (*kwantitatieve*) *niet-financiële en kwalitatieve grootheden* in ogenschouw genomen. Maar onmiskenbaar ligt bij de management accounting het accent op financiële grootheden.

Door verscheidene auteurs wordt de toepassing van management accounting-methoden bezien vanuit de invalshoek van 'management control' (Emmanuel, e.a., 1990, deel I). Het management is erop gericht organisaties zodanig te laten functioneren dat deze haar doelstellingen kunnen verwezenlijken. De beslissingen van het management hebben betrekking op de planning en beheersing van processen binnen de betrokken organisatie. Dit systeem van planning en beheersing wordt aangeduid met de term '*management control*'. Een van de oogmerken daarbij is het bewerkstelligen van overeenstemming tussen de doelen van de individuele organisatie-eenheden en die van de organisatie als geheel; men spreekt in dit verband van '*goal congruence*'. Motivatie en communicatie spelen daarbij een grote rol. Ook de management accounting, die kan worden gezien als een belangrijk element van het management control-systeem, zal hierop mede moeten worden beoordeeld. Zoals nog zal blijken, sluit dit aspect van de management control goed aan bij invalshoeken die in economische organisatie-theorieën aan de orde komen.

## 3 Economische organisatie-theorieën

In economische organisatie-theorieën worden relaties tussen actoren primair opgevat als *contractuele relaties* (Coase, 1937). Contractuele relaties zijn belangrijke determinanten van de

coördinatie van de activiteiten van de betrokken contractpartners. Een verzameling van bij elkaar behorende contractuele relaties vormt een *contract*. Contracten kunnen verschillende vormen aannemen. Deze kunnen variëren van relaties die voortvloeien uit ruiltransacties die worden 'geregeerd' door regels van de 'markt', tot hiërarchische relaties die worden 'geregeerd' door regels van een 'arbeidsovereenkomst' in het kader van een organisatie. Een samenstel van regels en instituties die een bepaalde verzameling van contractuele relaties besturen ('regeren'), wordt wel aangeduid als een *besturingsstructuur* ('governance structure'; coördinatie-structuur). Het belang van de toepassing van een bepaalde besturingsstructuur wordt in deze theorieën bepaald geacht door de *efficiëntie* van deze structuur in samenhang met de efficiëntie van de productie- en distributieactiviteiten.

Veelal neemt men aan dat er *onzekerheid* bestaat omtrent de uitkomsten van de naleving van de beschouwde contracten. De gevolgen van het bestaan van onzekerheid worden doorgaans nog gecompliceerd door het feit, dat informatie met betrekking tot omstandigheden en toekomstverwachtingen ongelijkmatig verdeeld is over de relevante actoren (de ongelijkmatige verdeling van informatie over actoren wordt aangeduid als *informatie-asymmetrie*). Bovendien is informatie, ook de informatie die ten behoeve van contractuele relaties wordt uitgewisseld, in het algemeen niet kosteloos. Dit impliceert het belang van '*economizing on information*'. Als gevolg van het bestaan van informatie-asymmetrie treden zogenaamde '*gedragsrisico's*' op, waartegen de organisatie zich kan of moet wapenen, onder meer door gebruik te maken van adequate management accounting-methoden.

Deze uitgangspunten en ideeën bieden een kader waarin het management van een organisatie als besturingsstructuur van contracten op zijn relatieve efficiëntie kan worden beoordeeld. Dat geldt mutatis mutandis ook voor de beoordeling van de functie van de management accounting als element van het managementsysteem.

Onder de gemeenschappelijke noemer van 'economische organisatie-theorie' zijn in de loop van de laatste drie decennia verschillende theorieën ontwikkeld. Sommige van deze theorieën wortelen in denkbeelden die nog veel ouder zijn. Dat er sprake kan zijn van een kleurrijke verschei-

denheid, wordt geïllustreerd met onderstaand overzicht van economische organisatie-theorieën:

- theorie van de eigendomsrechten ('property rights theory');
- intern-gedragstheorie ('behavioral theory of the firm');
- informatie-economie ('information economics');
- agentschapstheorie ('agency theory');
- economische theorie van de transactiekosten ('transaction cost economics');
- economische theorie van strategisch management;
- theorie van de evolutie van organisaties;
- economische theorie van de bureaucratie;
- economische theorie van de staat.

(Zie: Moe, 1984; Baiman, 1990; Douma en Schreuder, 1991; Bouma, 1992; Moerland, 1992; Ter Bogt, 1994).

Er zijn belangrijke onderlinge verschillen tussen deze theorieën. Deze verschillen hebben onder meer betrekking op (Douma en Schreuder, 1991, pp. 169-176):

- het oogmerk van de theorie (is de theorie gericht op de materiële inhoud of op het formele proces van besluitvorming?);
- de aard van de methode van analyse (is de methode statisch of dynamisch?);
- het aggregatieniveau van de analyse (is de aandacht gericht op het gedrag van individuen of op dat van groepen, organisaties of macrosystemen?).

Het is hier niet de plaats om de samenhangen en verschillen tussen de diverse theorieën te inventariseren. Wij verwijzen hiervoor naar de bestaande literatuur (zie onder andere: Baiman, 1990, pp. 342-350; Douma en Schreuder, 1991, pp. 169-176; Moerland, 1992; Ter Bogt, 1994). Uit vrijwel alle overzichten valt op te maken, dat in elk geval *de agentschapstheorie en de transactiekostentheorie* worden geacht te behoren tot de economische organisatie-theorieën. Zij vormen hiervan de 'hard core'. In dit licht moge het aannemelijk zijn dat wij onze beschouwingen over de implicaties van de economische organisatie-theorie voor de verklaring van de functie van de management accounting, beperken tot de agentschapstheorie en de transactiekostentheorie.

#### 4 'Positive management accounting'

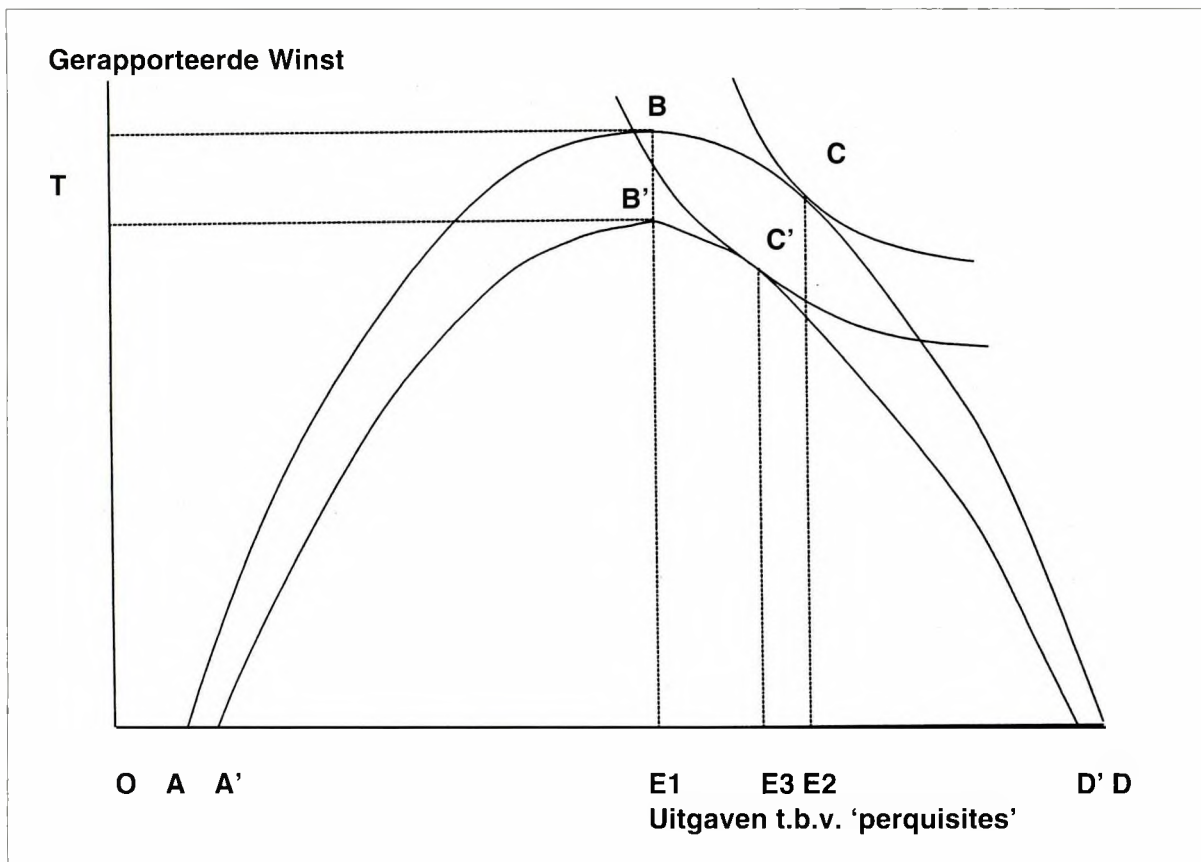
Zoals blijkt uit zowel praktijkstudies (Ahmed en Scapens, 1991), als ook uit een overzicht van de inhoud van leerboeken op het terrein van de management accounting (Scapens, 1985), behoren de kostenverbijzondering en de kostprijsberekening tot de *veel gepraktiseerde en onderwezen methoden van de management accounting*. Uit theoretisch oogpunt zijn kostenverbijzondering en kostprijscalculatie echter allerminst onomstreden. Zo heeft Thomas betoogd dat iedere methode van kostenverbijzondering het predikaat '*arbitrair*' verdient (Thomas, 1971). Deze stelling kan als volgt worden verduidelijkt. De primaire overweging om produkten of produkttypen gezamenlijk te produceren is van economische aard. Het is onder bepaalde voorwaarden goedkoper om bepaalde produktiemiddelen aan te wenden voor de voortbrenging van twee of meer verschillende typen van een produkt, dan elk van deze produkttypen met afzonderlijke produktiemiddelen te vervaardigen. Met andere woorden: er treden als gevolg van het gezamenlijke gebruik van produktiemiddelen kostenbesparingen op die desgewenst over de individuele produkten (van uiteenlopend type) kunnen worden verdeeld. Er bestaan talrijke, verschillende manieren om deze voordelen die voortvloeien uit het gezamenlijk gebruik, toe te rekenen aan de betrokken produkten. Elke manier van toerekening is gebaseerd op een bijzondere verzameling van min of meer plausibele uitgangspunten of principes. Thomas is – terecht – van mening, dat geen van de beschikbare of denkbare allocatiemethoden op aprioristisch-theoretische gronden ondubbelzinnig als de beste valt aan te merken. Sterker nog, de speelruimte voor willekeur bij de toerekening is even groot als het saldo van de betrokken voordelen zelf. Thomas noemt dit de '*range of ambiguity*'. Er is dus sprake van een aanmerkelijke *kloof tussen de theorie en de praktijk van de management accounting* (zie hierover verder: Johnson en Kaplan, 1987).

Zimmerman heeft geprobeerd een antwoord te geven op de vraag waarom men in de praktijk veelvuldig gebruik maakt van kostenverbijzondering, terwijl de methoden economisch-theoretisch zeer omstreden zijn (Zimmerman, 1979). Hierbij is zijn oogmerk niet zozeer geweest, aan praktici aanbevelingen te doen inzake de juistheid van mogelijke methoden van kostenverbijzondering, maar veeleer een verklaring te geven voor het

feitelijke gebruik van verbijzonderingsmethoden in de praktijk. Zimmerman stelt om die reden dat zijn opvattingen en analyses kunnen worden bestempeld als een *beschrijvende en verklarende theorie* (ook wel: '*positieve theorie*'). Zimmerman maakt hierbij gebruik van een model dat ontleend is aan de *agentschapstheorie* (zie bijvoorbeeld: Jensen, 1983). Dit model geeft vorm aan de belangentegenstellingen en informatieverschillen tussen de topleiding van een onderneming en afzonderlijke organisatie-eenheden.

Wij nemen als voorbeeld een onderneming die organisatorisch bestaat uit een hoofdkantoor, alwaar de directie zetelt, en enkele betrekkelijk zelfstandige divisies. Stel dat de directie streeft naar een zo hoog mogelijke winst, en dat zij de divisiemanagers wenst te beoordelen en belonen op basis van hun bijdrage aan de realisatie van deze doelstelling. De directie wordt geconfronteerd met een agentschapsprobleem, indien en voorzover zij geen zekerheid heeft over de vraag of de divisiemanagers zich wel ten volle inzetten voor de winst-doelstelling. Men mag ervan uitgegaan dat divisiemanagers zich tevens laten leiden door persoonlijke belangen, die zich in diverse gedaantes kunnen manifesteren, zoals: het uitvoeren van 'lievelingsprojecten' zonder grote winstkansen; het zich omringen met een grote persoonlijke staf; en het beschikken over een overdadig luxueuze kantoorinrichting. Het nastreven van deze persoonlijke belangen kan de winstgevendheid van de divisies schaden (Zimmerman spreekt in dit verband van '*perquisites*'; letterlijk betekent dit woord: 'emolumenten' of 'persoonlijke franjes'). De directie heeft er belang bij zodanige vormen van 'monitoring' en 'incentives' te ontwikkelen, dat de 'management-zelfbediening' zoveel mogelijk wordt voorkomen. Zimmerman is van mening, dat een bepaalde mate van verbijzondering (toerekening) van kosten van het hoofdkantoor naar de divisies een rol kan spelen bij de preventie van 'perquisites'.

Beschouw daartoe figuur 1, waarin de voorliefde van een bepaalde divisiemanager voor het zich toeëigenen van emolumenten is afgebeeld met behulp van zogenaamde iso-nutscurven. De preferentiefunctie van de divisiemanager bevat in dit voorbeeld twee variabelen, te weten de winst van zijn divisie en de consumptie van 'perquisites'. In figuur 1 is door middel van de curve ABCD de 'production possibility frontier' van de



Figuur 1: Kostenverbijzondering door middel van een 'lump sum'-belasting ter vermindering van de consumptie van 'perquisites'

winst en de 'perquisites' weergegeven (dit is een moeilijke aanduiding voor alle combinaties van winst en 'perquisites' die in de beschouwde divisie mogelijk zijn). Voor de onderneming als geheel is – in het licht van de winstdoelstelling – de consumptie van de 'perquisites' ten bedrage van  $OE_1$  optimaal. De feitelijke consumptie van 'perquisites' wordt echter bepaald door het raakpunt van de iso-nutscurve van de divisie-manager aan de curve ABCD. Dit leidt tot een consumptie van 'perquisites' die overeenkomt met de afstand  $OE_2$  in figuur 1. Er is dus sprake van overconsumptie ten bedrage van  $OE_2$  minus  $OE_1$ . Door nu de betrokken divisie-manager te belasten met een 'lump sum'-bijdrage in de kosten van het hoofdkantoor ter grootte van  $T = B'B$ , wordt de 'production possibility frontier' neerwaarts verschoven in de positie van  $A'B'C'D'$ . De optimale consumptie van 'perquisites' bedraagt nu  $OE_1$ . Aangezien  $OE_1$  kleiner is dan  $OE_2$ , wordt de overconsumptie van 'perquisites' gereduceerd. Aldus biedt de kostenverbijzondering een incentive voor het bereiken van een hogere

(concern)winst dan het geval zou zijn geweest zonder kostenverbijzondering.<sup>2,3</sup>

## 5 Interpretatie van management accounting-methoden

### 5.1 Inleiding

Het doel van deze paragraaf is te laten zien dat – aan de hand van begrippen uit de economische organisatie-theorieën – het gebruik van bepaalde methoden van de management accounting beter kan worden begrepen en verklaard. In paragraaf 5.1 wordt ingegaan op het onderwerp van de budgetparticipatie, waarbij een agentschaptheoretische invalshoek wordt gehanteerd. In paragraaf 5.2 wordt een beroep gedaan op de transactiekostentheorie bij de verklaring van verzelfstandiging en contractmanagement bij overheidsorganisaties. In dit laatste geval wordt expliciet de samenhang aangeduid tussen de organisatiestructuur en de management accounting-methode. De beide in de onderhavige paragraaf te bespreken onderwerpen

hebben met elkaar gemeen dat min of meer complexe organisaties in ogenschouw worden genomen, waarbij de besluitvorming enigermate is gedecentraliseerd, terwijl - overigens veelal mede in samenhang daarmee - sprake is van een grote mate van onzekerheid.

## 5.2 Budgetparticipatie en agentschapstheorie

*Participatie* binnen het budgetteringsproces houdt in dat degenen die verantwoordelijk zijn voor de uitvoering van budgetten, bij de opstelling ervan worden betrokken. Budgetparticipatie wordt geacht bij te dragen aan de ontwikkeling van een positieve attitude, arbeidsbevrediging en motivatie van de betrokken managers (budgethouders). De keerzijde van participatie is evenwel dat deze managers hun budgetten ten eigen bate kunnen manipuleren. Daarom zijn er op grond van onderzoeksresultaten die zijn beschreven in de literatuur, geen onweerlegbare, positieve relaties te leggen tussen de toepassing van budgetparticipatie en de hoogte van geleverde prestaties (Van Dijk, 1992, p. 111). Zo blijkt participatie slechts een positief effect te sorteren op de geleverde prestaties, indien tevens een grote nadruk wordt gelegd op budgetevaluatie (Groot, 1994, pp. 58-59). In deze paragraaf (verder ontleend aan: Bouma en Van Helden, 1994, par. 5.2.3) wordt aan de hand van de agentschapstheorie een interpretatie gegeven van budgetparticipatie.

Indien het management van een organisatie-eenheid (divisie of afdeling) zelf een overwegende invloed kan uitoefenen op de voor haar geldende budgetten, en tevens weet dat het op het realiseren van deze budgetten zal worden 'afgerekend', dan zal het de budgetten zodanig opstellen dat zijn eigen belang daarmee gediend wordt. Het belang van (het management van) de organisatie-eenheid kan evenwel botsen met het belang van de onderneming als geheel. Bovendien is het management van de organisatie-eenheid in het algemeen beter geïnformeerd over relevante factoren voor zijn eigen budgetten dan de ondernemingsleiding (informatie-asymmetrie).

Op deze wijze geformuleerd is het budgetteringsproces in een onderneming op te vatten als een *agentschapsprobleem*. De leiding van de onderneming, de principaal, is erop uit een zodanig plan op te stellen dat de doelstellingen van de onderneming

zo goed mogelijk worden gerealiseerd. De leiding heeft echter onvoldoende informatie over de voor het plan relevante factoren, waardoor zij bij de opstelling van het plan mede moet koersen op informatie van diverse organisatie-onderdelen. De managers van deze organisatie-onderdelen, de agenten, hebben wat dit betreft een informatievoorsprong. Zij zullen bovendien geneigd zijn niet alleen het belang van de onderneming als geheel, maar ook dat van hun eigen eenheid in het oog te houden.

Belangentegenstellingen kunnen aanleiding geven tot *opportunistisch gedrag*. Met een voorbeeld kan dit worden toegelicht.

Bij ondernemingen die werken in een *divisie-structuur*, wordt ten behoeve van de budgettering en 'performance evaluation' vaak gebruik gemaakt van een criterium dat betrekking heeft op de hoogte van de '*return on investment*' (kortweg: ROI-criterium).

Stel een onderneming hanteert de ROI als maatstaf voor de 'performance'; hierbij geldt als criterium voor een bevredigende prestatie dat iedere divisie minimaal 25% op het geïnvesteerde vermogen verdient.

Eén van de divisies heeft daartoe een jaarbegroting opgesteld, die in gecomprimeerde vorm is opgenomen in tabel 1.

Hierin zijn tevens twee uiteenlopende specificaties van de gerealiseerde resultaten over het betrokken jaar weergegeven.

Verder is gegeven dat het management van de divisie geen bonus ontvangt als de ROI lager is dan 25%; een bonus krijgt van f 80.000 als de ROI ligt tussen 25 en 30%; en kan rekenen op een bonus van f 160.000 bij een ROI die groter is dan 30%. We onderscheiden twee gevallen.

Tabel 1: Jaarplan en -rekening van divisie in verband met realisatie van ROI-criterium

|              | plan       | realisatie I | realisatie II |
|--------------|------------|--------------|---------------|
|              | f          | f            | f             |
| Opbrengsten  | 18.000.000 | 20.000.000   | 16.000.000    |
| Variabele    |            |              |               |
| kosten       | 5.000.000  | 5.500.000    | 4.500.000     |
| Vaste kosten | 8.000.000  | 8.150.000    | 8.000.000     |
| Winst        | 5.000.000  | 6.350.000    | 3.500.000     |
| Geïnvesteerd |            |              |               |
| vermogen     | 20.000.000 | 20.000.000   | 13.500.000    |
| ROI          | 25%        | 31,75%       | 25,93%        |

In het geval van realisatie I (zie de gelijknamige kolom in tabel 1) heeft het divisiemanagement bij de opstelling van het plan 'speelruimte' ingebouwd. Zij heeft bij de opbrengsten een pessimistische schatting gepresenteerd, wetende dat het heel goed mogelijk is een hogere opbrengst te verwezenlijken; vergelijk daartoe de geplande opbrengst van f 18.000.000 met de gerealiseerde opbrengst van f 20.000.000. De ROI komt daardoor in werkelijkheid hoger uit dan gepland en het management sleept de hoogst mogelijke bonus in de wacht. In termen van de agentschapstheorie heeft het management zich 'bezondigd' aan 'adverse selection'. Men heeft bij de opstelling van het plan een voorstelling van zaken gegeven die niet in overeenstemming is met uitgangspunten van een 'zuivere' prognose en die bij realisatie leidt tot het binnenhalen van persoonlijke voordelen.

In het geval van realisatie II (zie de betrokken kolom in tabel 1) gaan we ervan uit dat het management een plan heeft opgesteld dat wél voldoet aan de uitgangspunten van een 'zuivere' prognose. In de loop van het jaar wordt echter al gauw duidelijk dat de marktomstandigheden voor de divisie aanmerkelijk slechter zijn dan bij de opstelling van het plan werd verondersteld. Rond het midden van het begrotingsjaar maakt de divisie een aangepaste schatting van de opbrengsten die 10 à 20% lager ligt dan bij de aanvang van het jaar was verondersteld. Het management ziet het zwerk drijven en bezint zich op maatregelen waarmee toch de ROI-taakstelling kan worden gerealiseerd. Men heeft vervolgens de 'oplossing' gevonden in de vervroegde vervanging van een deel van het machinepark, waarbij men kiest voor 'leasing' in plaats van koop. De boekwaarde van de investeringen kan daardoor worden teruggebracht met een bedrag van f 6.500.000 (vergelijk in tabel 1 het geïnvesteerde vermogen volgens het plan ad f 20.000.000 met dat volgens realisatie II ad f 13.500.000). Het gevolg van deze ingreep is dat, ondanks tegenvallende opbrengsten (en winst), de taakstellende ROI toch kan worden gerealiseerd. Men weet zich zelfs verzekerd van een 'aardige' bonus, zij het niet de hoogst mogelijke. In het geval van realisatie II is er sprake van manipulatie te eigen bate tijdens de uitvoering van een plan. Dit is een uiting van 'moral hazard'.

Bovenstaande voorbeelden moeten worden gezien als sterk vereenvoudigde voorstellingen

van de wijze waarop het divisiemanagement zelfzuchtig gedrag kan vertonen in het budgetproces ten detrimente van de onderneming. De hier genoemde 'trucs' zijn vrij doorzichtig en zullen waarschijnlijk de controllers van het hoofdkantoor niet ontgaan. Er zijn evenwel minder opvallende manipulaties te bedenken die overeenkomstige effecten hebben als hier geïllustreerd. Door middel van goede registratiesystemen en van hoger hand opgelegde beperkingen aan de besluitvorming op lager niveau, alsmede door incentives te hanteren, kunnen de hier aangeduide gedragsrisico's 'adverse selection' en 'moral hazard' worden tegengegaan.

### *5.3 Verzelfstandiging en contractmanagement bij overheidsorganisaties en de transactiekostentheorie*

Mede onder druk van bezuinigingen op de collectieve middelen zijn bij overheidsorganisaties nieuwe managementinstrumenten ingevoerd. Het gaat hierbij in het algemeen om de formele of informele overdracht van politieke verantwoordelijkheden aan organisatie-eenheden binnen of buiten het betrokken overheidsorgaan; men spreekt respectievelijk over *interne en externe verzelfstandiging*. Eén van de met interne verzelfstandiging samenhangende instrumenten is het *managementcontract*. In zo'n contract maakt de top van de organisatie afspraken met het management van een organisatie-eenheid over wat deze eenheid gedurende een bepaalde periode moet bereiken, te weten: welke prestaties geleverd moeten worden en welke geldmiddelen daarbij mogen worden ingezet. Op diverse plaatsen is bij Nederlandse overheidsorganisaties ervaring opgedaan met contractmanagement (zie: Van der Krogt en Spijker, 1989; Ter Bogt en Van Helden, 1992).

In het vervolg laten we zien dat met behulp van begrippen uit de transactiekostentheorie verzelfstandigingsverschijnselen, zowel voor wat betreft de organisatievorm als aangaande de accounting-methoden, kunnen worden verklaard (gebaseerd op: Van Helden, 1992, 1993; zie ook Ter Bogt, 1994).

In de transactiekostentheorie, die voornamelijk is ontwikkeld door O.E. Williamson (zie onder andere: Williamson, 1985), staat de vraag centraal

op welke wijze economische subjecten hun *transacties* plannen, regelen en bewaken. Een combinatie van methoden, technieken, procedures en organisaties die nodig zijn om een transactie of reeks van transacties voor te bereiden, de benodigde contracten af te sluiten en vervolgens af te wikkelen noemt men een *besturingsstructuur*, ofte wel 'governance structure' (Bouma, 1991). De basisstelling van de transactiekostentheorie is dat de besturingsstructuur zodanig gekozen moet worden, dat de som van de productie- en transactiekosten minimaal is. De aard van de transactie is bepalend voor de geschiktheid van een bepaalde besturingsstructuur (geschiktheid bedoeld in de zin van: leidend tot een hoge mate van effectiviteit en efficiëntie). De perfecte markt enerzijds en de autoritaire hiërarchie anderzijds kunnen worden opgevat als extreme vormen van besturingsstructuur.

De kenmerken van transacties die voor een adequate besturingsstructuur relevant worden geacht, zijn volgens Williamson:

- het transactiespecifieke karakter van de activa die nodig zijn om de betrokken transacties te realiseren ('asset specificity'); transactiespecifiek is bedoeld in de zin van: de mate waarin alternatieve mogelijkheden tot aanwending en gebruik van de betrokken activa ontbreken;
- de frequentie, de looptijd en de schaal van de transacties;
- de mate van onzekerheid omtrent transacties.

In het algemeen zal gelden dat, naarmate de betrokken activa specifiekere zijn, de transacties een langere looptijd of grotere schaal hebben en de mate van onzekerheid groter is, eenvoudige

contractvormen, zoals die welke voortvloeien uit ruilovereenkomsten tussen onafhankelijke marktpartijen, minder efficiënt zijn. Gecomplieerder besturingsstructuren, zoals die welke begrepen zijn in hiërarchisch-gestructureerde organisaties, liggen dan meer voor de hand.

We beperken ons in deze paragraaf tot de vraag naar de *invloed van de 'asset specificity' op de organisatie- en contractvorm van een overheidsorgaan*. In tabel 2 zijn verschillende onderdelen van het takenpakket van een provincie in dit verband als voorbeelden genomen.

Een hoge graad van 'asset specificity' doet zich bijvoorbeeld voor bij planologische planvorming door de provincie. Het politieke bestuur maakt gebruik van ambtelijke deskundigheid die haar effectiviteit mede ontleent aan kennis omtrent de betrokken regio, en de daarin actieve groeperingen, zoals de georganiseerde landbouw en de milieubeweging. Het beleid dat wordt vastgelegd in een streekplan, komt tot stand via een intensief bestuurlijk-ambtelijk interactieproces. Het ligt daarom voor de hand een organisatievorm te kiezen waarbij de planologische planvorming onderdeel uitmaakt van de provinciale organisatie, waarbij directe en intensieve sturing door het politieke bestuur mogelijk is; (dit sluit natuurlijk uitbesteding van goed te definiëren deeltaken, zoals planologisch onderzoek, niet uit). Het budget zal in het algemeen een specificatie van inputs en activiteiten bevatten. Budgettering van de output ligt niet voor de hand en – in verband hiermee – contractmanagement evenmin.

Bij het beheer van wegen en kanalen kan met een vorm van politieke sturing op grotere afstand worden volstaan. De activa zijn in dit geval niet

Tabel 2: De invloed van de 'asset specificity' op de organisatievorm en contractvorm

| 'asset specificity' | organisatievorm/<br>verzelfstandiging                            | voorbeeld provinciale<br>overheid                                        | budgetteringsvorm                                                   |
|---------------------|------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| hoog                | unitair<br>(organisatiestructuur met sterk centraal gezag)       | planologische planvorming, deel uitmakend van de provinciale organisatie | budgettering van inputs en activiteiten;<br>geen contractmanagement |
| middelhoog          | multidivisionele structuur of beperkte externe verzelfstandiging | beheer van wegen en kanalen als zelfstandige provinciale dienst          | output-budgettering;<br>contractmanagement                          |
| laag                | volledige externe verzelfstandiging                              | volledige externe verzelfstandiging van kantinediensten                  | prijsmechanisme; geen budgettering/contractmanagement               |

alleen de wegen en kunstwerken, maar ook de menselijke 'know how' die bij de aanleg, de bediening en het onderhoud van deze werken nodig is. Deze activa zijn stellig tot op zekere hoogte specifiek te noemen, als gevolg van 'learning by doing', maar ze zijn, met enig verlies aan waarde, vervangbaar door andere activa, bijvoorbeeld via uitbesteding van een groot deel van de betrokken werkzaamheden aan particuliere ondernemingen. Op grond hiervan leent het beheer van wegen en kanalen zich goed voor interne verzelfstandiging door middel van contractmanagement. Een beperkte mate van externe verzelfstandiging is eveneens denkbaar.

Is er daarentegen sprake van volstrekt gestandaardiseerde produkten, zoals bij kantinediensten, dan is de 'asset specificity' laag. Volledige (externe) verzelfstandiging, via bijvoorbeeld uitbesteding, is uit een oogpunt van kostenminimalisatie wenselijk. Het prijsmechanisme treedt dan in de plaats van budgettering.

## **6 Differentiatie van management accounting-methoden**

### *6.1 Inleiding*

Soms kunnen kenmerken van organisaties, bijvoorbeeld structuurkenmerken, invloed uitoefenen op de aard van de te gebruiken management accounting-methoden. De economische organisatie-theorieën bieden een conceptueel raamwerk voor de vraag onder welke omstandigheden welke management accounting-methode het meest geschikt is. Binnen het bestek van dit artikel kunnen wij slechts aan één illustratie, betrekking hebbende op het verband tussen de agentschapstheorie en kostenverbijzondering, aandacht besteden. Voor een andere illustratie, betreffende de relatie tussen transactiekostentheorie en 'transfer pricing' verwijzen wij naar: Bouma en Van Helden, par. 6.4.4 (zie ook Eccles, 1985; Spicer, 1988; Swieringa en Waterhouse, 1982; Van der Meer-Kooistra, 1993, hoofdstuk 8, 1994; Emmanuel en Mehafdi, 1994, hoofdstuk 6).

### *6.2 Kostenverbijzondering en agentschapstheorie*

Methoden van kostenverbijzondering zullen verschillen naar gelang de aard van de transacties

tussen de betrokken actoren, in het bijzonder tussen de leveranciers en gebruikers van centrale diensten (verder ontleend aan: Bouma en Van Helden, 1994, par. 4.6.1). De eigenschappen van deze relaties kunnen enigszins gestyleerd in de volgende drie categorieën worden ingedeeld:

1 De afname van centrale diensten is min of meer verplicht voor de gebruikers, zonder dat laatstgenoemden op de omvang en aard daarvan een wezenlijke invloed kunnen uitoefenen. Men denke bijvoorbeeld aan de verbijzondering van de concern-overhead aan divisies.

2 De afname van centrale diensten wordt gebudgetteerd in het overleg tussen leveranciers en afnemers van deze diensten. In beginsel is er sprake van 'leverings- en afnameplicht', maar over de omvang en de kwaliteit van de aangeboden en gevraagde diensten wordt periodiek overlegd en onderhandeld. Hierbij kan bijvoorbeeld worden gedacht aan de dienstverlening van een centrale eenheid voor organisatie-advies en opleidingsbeleid.

3 Voor centrale diensten wordt van de kant van de aanbieder een bepaald tarief per eenheid gevraagd, en de interne gebruikers van deze diensten hebben de vrijheid om een afweging te maken tussen interne en externe aankoop. Ook kan de leverancier van de betrokken diensten klanten van buiten de organisatie interesseren voor de aankoop van zijn diensten. Een mogelijk voorbeeld biedt de dienstverlening door het computercentrum van een organisatie.

De sub 1 genoemde categorie van kosten vertoont het karakter van zogenaamde gemeenschappelijke kosten. Een mogelijke verdeelsleutel voor de verbijzondering kan worden ontleend aan de relatieve winstgevendheid (gemeten aan de hand van de bijdragemarge) of de relatieve marktpositie (gemeten aan de hand van de omzet van elk van de divisies. De verbijzondering vindt plaats op basis van het '*draagkrachtbeginsel*', mede omdat associatieve relaties met het gebruik van deze diensten nauwelijks zijn te leggen.

De onder 2 en 3 genoemde categorieën van kosten zijn aan te duiden met de term 'service department costs', in casu: kosten van ondersteunende afdelingen. Het *beginsel van 'kostenveroorzaking'* kan hierbij worden toegepast. Toch is er een nuanceverschil tussen de kostencategorieën 2 en 3. Bij de categorie 2 is sprake van leveringsplicht, terwijl de specificatie van een tarief per eenheid van de dienstverlening ontbreekt. Daaren-

Tabel 3: Differentiatie van de kostenverbijzondering in relatie met de agentschapstheorie

| Eigenschappen van methoden van kostenverbijzondering |                     |                                                          |                                              |
|------------------------------------------------------|---------------------|----------------------------------------------------------|----------------------------------------------|
|                                                      | categorie 1         | categorie 2                                              | categorie 3                                  |
| interne leveringsplicht                              | ja                  | ja                                                       | neen                                         |
| beïnvloedbaarheid door interne gebruikers            | neen                | ja                                                       | ja                                           |
| allocatie-grondslag                                  | draagkrachtbeginsel | kosten-veroorzakingsbeginsel/<br>budgettering            | kosten-veroorzakingsbeginsel/<br>tarifiëring |
| Eigenschappen van economische organisatie-theorieën  |                     |                                                          |                                              |
|                                                      | categorie 1         | categorie 2                                              | categorie 3                                  |
| informatie-asymmetrie en gedragsrisico's             | groot               | aanwezig, wordt door overleg en onderhandelingen beperkt | gering, als gevolg van marktinformatie       |
| concurrentie                                         | afwezig             | latent aanwezig                                          | in sterke mate aanwezig                      |

tegen is bij de categorie 3 geen leveringsplicht voorgeschreven en is een tarief per eenheid van de dienstverlening vastgesteld. Bij deze categorie is, krachtens veronderstelling, tevens sprake van het bestaan van een externe markt. Opgemerkt zij dat de categorie 3 verwantschap vertoont met het gebruik van interne verrekenprijzen, ofte wel 'transfer pricing' (zie verder over de overeenkomsten tussen kostenverbijzondering en 'transfer pricing': Emmanuel, e.a., 1990, pp. 279-282).

Hoe kunnen de kenmerken van de dienstverleningsrelatie in elk der onderscheiden categorieën worden getypeerd aan de hand van begrippen en relaties uit de *agentschapstheorie*? Op basis van deze theorie kunnen we de gebruikers van centrale diensten opvatten als principalen en de leveranciers als agenten. Bij categorie 1 is sprake van een grote mate van informatie-asymmetrie. De gebruikers hebben nauwelijks zicht op de omvang en aard van deze diensten. Bij de categorieën 2 en 3 is de informatie-asymmetrie geringer. Deze wordt bij categorie 2 ingeperkt door periodiek overleg tussen vragers en aanbieders van diensten en bij categorie 3 door marktinformatie. Hiermee hangt samen dat de concurrentie (het kunnen kiezen uit verschillende aanbieders en de objectiviteit van de daarmee samenhangende informatie) in categorie 3 groter is dan die in categorie 2. De concurrentie in categorie 2 is op zijn beurt groter dan die in categorie 1. Als gevolg van de informatie-asymmetrie is in categorie 1 sprake van aanzienlijke gedragsrisico's, terwijl deze bij de categorieën 2 en 3 geringer zullen zijn (zie verder tabel 3). Wij geven hiervan enkele voorbeelden ter illustratie.

- Divisies worden na afloop van een begrotingsjaar geconfronteerd met een aanzienlijk hogere 'aanslag' wegens de 'concern-overhead' (categorie 1) dan het bedrag waarmee bij de planning rekening is gehouden. De concern-directie motiveert de kostenoverschrijding onder verwijzing naar innoverende investeringen, maar de geruchten over hoge representatiekosten en 'kostbare hobby's' van de concernstaf zijn niet van de lucht. Dit is een voorbeeld van 'moral hazard'.
- Divisies die in verband met mogelijke leveranties die tot de categorie 3 kunnen worden gerekend, een offerte hebben gevraagd, zetten de interne leverancier onder druk om zijn prijzen neerwaarts aan te passen, waarbij gebruik wordt gemaakt van informatie omtrent externe marktpartijen. Dit is een illustratie van het inperken van 'adverse selection'.

De markering van de drie bovengenoemde categorieën kosten is voor discussie vatbaar. Zo is het een belangrijke vraag welke eigenschappen bepalend zijn voor een toedeling aan een van deze categorieën en ook welke investeringen in bijvoorbeeld informatietechnologie een verschuiving tussen categorieën teweeg zou kunnen brengen.

## 7 Epiloog

In het kader van de economische organisatie-theorieën wordt de management accounting geplaatst in de context van het functioneren van een organisatie. Dit betekent onder meer dat er aandacht is voor de relatie tussen, bijvoorbeeld

kostenverbijzondering en 'transfer pricing' enerzijds en de verdeling van verantwoordelijkheden binnen een organisatie anderzijds. Het betekent ook dat methoden van management accounting niet op zichzelf staan en dat er verbanden worden gelegd met andere elementen van de management accounting, zoals systemen van meting en beoordeling van resultaten. Een andere implicatie van de economische organisatietheorieën is, dat er meer nadruk wordt gelegd op procesmatige aspecten van de management accounting, in plaats van op condities voor optimale getalsmatige uitkomsten van kostenverbijzondering en interne verrekenprijzen. De keerzijde hiervan is wel dat er sprake is van complexiteit en gebrek aan eenduidigheid bij de hantering van methoden van management accounting.

Onmiskienbaar wordt door de economische organisatietheorieën uitgegaan van veronderstellingen omtrent menselijk gedrag die niet onomstreden zijn. Hierbij moet in het bijzonder worden gedacht aan de accentuering van belangentegengstellingen tussen participanten aan een organisatie en het daarmee samenhangende opportunistische gedrag. In sommige theorieën worden bovendien aanvullende veronderstellingen gemaakt over het gedrag van bepaalde contractpartners; zo wordt in de agentschapstheorie het bestaan van risicoafkeer en luiheid van de agent aangenomen. Bovendien wordt het streven naar efficiënte contract- en organisatievormen wellicht te sterk beklemtoond. Er is immers meer onder de zon dan het streven naar minimale kosten. De economische organisatietheorieën bieden daarom slechts een partieel kader voor beschouwing van organisaties in hun realistische context (zie voor verdere kritiek onder andere: Perrow, 1986; Miller, 1992).

## LITERATUUR

- Ahmed, M.N. en R.W. Scapens, (1991), 'Cost Allocation Theory and Practice; the Continuing Debate', in: Ashton, D., T. Hopper en R.W. Scapens (eds.), *Issues in Management Accounting*, Prentice Hall, Hemel Hempstead, hoofdstuk 3.
- Baiman, S., (1990), Agency Research in Managerial Accounting: a Second Look, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 15, no 4, pp. 341-371.
- Bogt, H.J. ter, en G.J. van Helden, (1992), 'Case research' naar nieuwe managementinstrumenten bij gemeenten, in: N.P.M. Bonnet, A. de Bos en J.G. Groeneveld (red.), *FMA-Kroniek*, Samsom, Alphen aan de Rijn, pp. 295-314.
- Bogt, H.J. ter, (1994), Verzelfstandiging van overheidsorganisaties, gezien vanuit de neo-institutionele economie, *Beleidswetenschap*, Jrg. 8, nr. 3, pp. 205-239.
- Bouma, J.L., (1990), Ontwikkelingen in het Management Accounting-onderzoek, *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, jrg. 64, nr. 11, pp. 478-490.
- Bouma, J.L., (1991), 'Het beteugelen van spelbederf; garanties in het licht van de economische theorie van de transactiekosten', in: J.L. Bouma, e.a.(red.), *Samenspel; opstellen aangeboden aan Prof. Dr. G.F.W.M. Pikkemaat*, Wolters-Noordhoff, Groningen, hoofdstuk 1.
- Bouma, J.L., (1992), Management accounting in het kader van economische organisatietheorieën, deel 1, 2, 3 en 4, *Maandblad voor Bedrijfsadministratie en Bedrijfsorganisatie*, Jrg. 96, nr. 1142, 1143, 1144/1145 en 1146, pp. 106-109, 138-142, 166-169 en 196-205.
- Bouma, J.L. en G.J. van Helden, (1994), *Management accounting en economische organisatietheorie*, Academic Service, Schoonhoven.
- Coase, R.H., (1937), The Nature of the Firm, *Economica*, Vol. 4, pp. 386-405.
- Dijk, M. van, (1992), Participatie van managers in het budgetteringsproces, *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, Jrg. 66, nr. 11, pp. 108-115.
- Douma, S. en H. Schreuder, (1991), *Economic Approaches to Organizations*, Prentice Hall, Englewood Cliffs (N.J.).
- Eccles, R.G., (1985), *The Transfer Pricing Problem: A Theory for Practice*, Lexington Books, Lexington.
- Emmanuel, C., D. Otley en K. Merchant, (1990), *Accounting for Management Control*, Chapman and Hall, Londen.
- Emmanuel, C. en D. Mehafdi, (1994), *Transfer Pricing*, Academic Press, Londen.
- Groot, T.L.C.M., (1994), Functionele en disfunctionele gedragsaspecten van budgettering, in: G.J. van Helden, e.a. (red.), *Financiële aspecten van non-profitmanagement*, Samsom, Alphen aan de Rijn, hoofdstuk 3.
- Helden, G.J. van, (1992), Contractmanagement bij lagere overheden; de noodzaak van maatwerk, *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, Jrg. 66, nr. 5, pp. 204-215.
- Helden, G.J. van, (1993), Verzelfstandiging gezien vanuit de transactiekostentheorie, in: N.P. Mol en H.A.A. Verbon (red.), *Institutionele economie en openbaar bestuur*, VUGA, 's Gravenhage, pp. 51-72.
- Horngren, C.T., G. Foster en S.M. Datar, (1994), *Cost Accounting: a Managerial Emphasis*, Eighth Edition, Prentice Hall Int., Londen.
- Jensen, M.C., (1983), Organization Theory and Methodology, *The Accounting Review*, Vol. 58, no. 2, pp. 319-339.

Johnson, H.T. en R.S. Kaplan, (1987), *Relevance Lost: the Rise and Fall of Management Accounting*, Harvard Business School Press, Boston, Mass.

Kaplan, R.S. en A.A. Atkinson, (1989), *Advanced Management Accounting*, second edition, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J.

Krogt, T.P.W.M. van der, en A. Spijker, (1989), *Contractmanagement*, VNG, Den Haag.

Meer-Kooistra, J. van der, (1993), *Coördineren, motiveren en verrekenen; wisselwerking tussen omgeving, onderneming en mensen*, Wolters-Noordhoff, Groningen.

Meer-Kooistra, J. van der, (1994), De besturing van interne transacties; een verrijking van de theorie van Eccles, *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, Jrg. 68, nr. 7/8, pp. 402-414.

Miller, G.J., (1992), *Managerial Dilemmas: The Political Economy of Hierarchy*, Cambridge University Press, New York, N.Y.

Moe, T. M., (1984), The New Economics of Organization, *American Journal of Political Science*, Vol. 28, no. 4, pp. 739-777.

Moerland, P.W., (1992), Economische theorievorming omtrent de onderneming, deel I en II, *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, Jrg. 66, nr. 1 en 3, pp. 57-65 en 116-125.

Perrow, C., (1986), *Complex Organizations; a Critical Essay*, Third Edition, McGraw-Hill, New York.

Scapens, R.W., (1985), *Management Accounting; a Review of Recent Developments*, McMillan, Londen.

Spicer, B.H., (1988), Towards an Organizational Theory of the Transfer Pricing Process, *Accounting, Organizations and the Society*, Vol. 13, no. 3, pp. 303-322.

Swieringa, R.J., en J.H. Waterhouse, (1982), Organizational Views of Transfer Pricing, *Accounting, Organizations and*

*the Society*, Vol. 7, no. 1, pp. 149-165.

Thomas, A.L., (1971), Useful Arbitrary Allocations (With a Comment on the Neutrality of Financial Accounting Reports), *The Accounting Review*, Vol. 46, no. 3, pp.472-479.

Williamson, O.E., (1985), *The Economic Institutions of Capitalism*, The Free Press, New York, N.Y.

Zimmerman, J.L., (1979), The Costs and Benefits of Cost Allocations, *The Accounting Review*, Vol. 54, no. 3, pp. 504-521.

---

## NOTEN

1 Robert W. Scapens geeft op basis van een inventarisatie van de onderwerpen die worden behandeld in de enkele veel gebruikte leerboeken op het vakgebied (in een angelsaksische taal en in het begin van de jaren tachtig), de volgende lijst van 'major topics in the field of management accounting': 'planning; cost classifications; control; costing; en divisionalised organizations'; (Scapens, 1985, hoofdstuk 2).

2 Zimmerman geeft nog een tweede verklaring voor het gebruik van de kostenverbijzondering in de praktijk. Hij interpreteert het toerekenen van centrale kosten aan divisies namelijk als een 'proxy' voor de explicitering van de 'opportunity costs' van de betrokken centrale diensten (bijvoorbeeld van het computercentrum, de telefooncentrale of de personeelsafdeling). Het oogmerk is om een doelmatig gebruik van deze diensten door de divisies te stimuleren.

3 Zie voor een overzicht van de literatuur op het terrein van agentschaptheoretische benaderingen van de management accounting: Baiman, 1990, pp. 360-366.