

Financiële managementinformatiesystemen gekoppeld aan ERP systemen

Rabiye KARAHANCER

promotor :
Prof. Jeanne SCHREURS

Voorwoord

In het kader van mijn opleiding Toegepaste Economische Wetenschappen aan de Universiteit van Hasselt koos ik ervoor om management informatiesystemen en de doeltreffendheid van ERP-systemen te onderzoeken. Het belang van informatiesystemen en technologieën is aanzienlijk toegenomen in de laatste decennia. Deze thesis, dat het sluitstuk vormt van mijn studies, zie ik dan ook als een unieke kans om me te verdiepen in dit onderwerp.

Dit eindwerk zou echter nooit tot stand zijn gekomen zonder de hulp van mijn promotor, Prof. Jeanne Schreurs. Ik wil haar dan ook bedanken voor haar begeleiding, raadgeving, geduld en bijstand.

Verder wil ik van deze gelegenheid gebruik maken om enkele mensen te bedanken voor hun steun tijdens mijn studies. Hierbij denk ik in de eerste plaats aan mijn ouders, broer en zussen, die altijd klaarstonden om me moed in te spreken. Tevens zou ik graag mijn vrienden willen bedanken voor hun morele steun.

Tot slot ook een woord van dank aan de medewerkers van de boekhoudkantoren en de heer Rudi Mattheus die tijd en moeite hebben opgebracht om mij aan de nodige informatie te helpen.

Samenvatting

In de afgelopen decennia stonden bedrijven voor belangrijke uitdagingen gaande van wijzigende markten en zware concurrentie tot steeds meer eisende klanten. Om deze ontwikkelingen het hoofd te kunnen bieden zijn er belangrijke wijzigingen doorgevoerd wat betreft de manier van werken van ondernemingen. De implementatie van informatietechnologieën- en systemen in de aanwezige bedrijfsprocessen is waarschijnlijk één van de meest doorslaggevende verandering. De impact van deze doorvoering is immens groot en de positieve gevolgen ervan zijn duidelijk merkbaar.

Eén van de belangrijkste ontwikkelde technologieën in dit verband is Enterprise Resource Planning (ERP), een systeem dat de informatiestromen optimaliseert door de verschillende bedrijfsprocessen op elkaar af te stemmen. Om van de voordelen van ERP te genieten zijn echter belangrijke opofferingen vereist. Het invoeren van dit systeem vergt namelijk niet alleen veel tijd maar lijdt eveneens tot hoge kosten. Daarom is het nuttig om te onderzoeken of ERP de van dit systeem verwachte informatie kan leveren. Met dit doel voor ogen wordt de door dit systeem geleverde managementinformatie vergeleken met de managementinformatie tot stand gebracht door traditionele informatiesystemen. De aandacht gaat hierbij uit naar de informatiebehoeften in de boekhoud- en financieringsafdeling. Ook is een onderscheid tussen afdelingsmanagers en directieleden noodzakelijk aangezien hun informatiebehoeften sterk uiteenlopen.

Om deze vergelijking mogelijk te maken wordt met behulp van een literatuurstudie een kader geschetst rond het onderwerp met daarbij een verduidelijking van de gebruikte terminologie en een introductie tot informatiesystemen en E-Business.

Elektronische Business (E-Business) is de manier van zakendoen geworden voor de huidige bedrijven. Door gebruik te maken van allerhande technologieën en internet tracht het bedrijf om over zoveel mogelijk informatie te beschikken over onder andere de klanten, de markten en de interne operaties om zo de winstgevendheid te kunnen vergroten. Daarnaast is er bij deze bedrijven het besef ontstaan van het belang van informatie ten behoeve van de strategievorming. Belangrijke beslissingen zullen voortaan gebaseerd worden op betrouwbare en relevante informatie verzameld uit elke hoek van de onderneming. Dit omzettingsproces van ruwe overvloedige data in relevante informatie wordt business intelligence genoemd. Business Intelligence bestaat uit verscheidene applicaties en gespecialiseerde systemen waaronder management informatiesystemen. Informatiesystemen over het algemeen kunnen gezien worden als een organisatie van mensen, hardware, software, communicatienetwerken en gegevensbronnen die informatie verzamelen, verwerken, opslaan en verspreiden in functie van de besluitvorming. Management informatiesystemen daarentegen leveren informatie bedoeld voor de managers in de vorm van allerhande rapporten en analyses om hen bij te staan bij de uitoefening van hun taken.

Toegepast op de boekhoud-en financieringsafdeling kunnen de gebruikte informatiesystemen opgesplitst worden naargelang de functies die hier worden uitgevoerd. Deze functies zijn voor de boekhoudafdeling: orderverwerking, voorraadbeheer, grootboekadministratie, salarisadministratie en debiteuren-en crediteurenadministratie. Voor de financieringsafdeling betreffen het de functies: kasgeldbeheer, investeringsbegroting, beheer van investeringen en financiële planning en prognoses. Voor elk van deze functies worden traditioneel aparte informatiesystemen ingezet die allerlei managementrapporten kunnen leveren ter ondersteuning van het besluitvormingsproces.

Naast de informatie bedoeld voor de afdelingsmanagers dient er ook informatie worden bezorgd aan de directieleden. Deze informatie is verschillend van het voorgaande in die zin dat het eerder prestatiegericht is en ten behoeve van de strategievorming wordt ingezet. Een belangrijk methodiek dat in dit opzicht wordt gehanteerd is de Balanced Scorecard, ontwikkeld door R. Kaplan en D. Norton. Aan de hand van metingen uitgevoerd op de vooraf vastgestelde prestatie-indicatoren per kritische domein toetst de BSC in hoeverre een organisatie haar vooropgestelde doelen en strategieën bereikt, door deze metingen te vergelijken met normwaarden. Bij afwijkingen kan men op tijd ingrijpen en kunnen er corrigerende acties worden ondernomen.

Nu de informatiebehoefte van de verschillende soorten managers vaststaan is het mogelijk om deze te matchen aan de geleverde informatie van een ERP-systeem. Aangezien SAP de grootste softwareproducent is op het vlak van ERP-systemen baseert de analyse zich op dit systeem. Het programma SAP R/3 is een client/server applicatie dat bestaat uit geïntegreerde modules die zich richten tot het gehele bedrijf in plaats van de individuele processen. Terwijl elke module een aparte functie uitoefent is er tussen deze toepassingen sprake van samenwerking door het gebruik van één algemene, overkoepelende database. Zo wordt volledige integratie bereikt, met al diens voordelen van dien.

Om overeenstemming te hebben tussen de individuele informatiesystemen en SAP wordt enkel de 'financial accounting' module van SAP onder de loep genomen. Deze bestaat uit de deelmodules: investment management, controlling, enterprise controlling en treasury. De vergelijking tussen de informatie geleverd uit deze systemen met de informatiebehoefte van de managers toont aan dat SAP in staat is de gewenste informatie te leveren. Ook kan met behulp van SAP een Balanced Scorecard worden opgesteld die voldoet aan de nodige vereisten.

Een tweede onderzoeksaspect van dit werk handelt over de problematiek rond de boekhoudkantoren. Deze kantoren dienen zich te bewapenen tegen de opkomende concurrentie van de 'big four'. Dit kan door verscheidene factoren geschieden, maar in dit werk wordt dieper ingegaan op de verbetering van de ICT in deze kantoren. Hierbij wordt er gebruik gemaakt van de kennis opgedaan in het eerste deel van dit onderzoeksrapport. Aan de hand van enquêtes en een diepte-interview is vastgesteld dat deze kantoren vooral de basisinformatie kunnen leveren aan hun cliënteel en dat de adviserende functie bij de meesten nog niet goed is uitgewerkt. Ook blijkt dat een bepaald deel van de kantoren niet voldoende gebruik maakt van de beschikbare informatietechnologie, wat een aanzienlijke achterstand levert ten opzichte van de concurrentie. Verder is tot uiting gekomen dat er door deze kantoren geen beroep wordt gedaan op ERP-systemen, ondanks het feit dat deze zich vandaag de dag ook richten tot kleine bedrijven. Wat betreft het opstellen van een BSC, is opgevallen dat vele kantoren hier geen kennis over hebben en vooral het belang van een BSC niet inzien. Vanzelfsprekend leidt dit ertoe dat de nodige expertise en technologische middelen om een BSC te leveren ook ontbreken.

INHOUDSOPGAVE

Voorwoord

Samenvatting

Inhoudsopgave

LIJST MET FIGUREN, TABELLEN EN GRAFIEKEN 10

HOOFDSTUK 1: INLEIDING 11

1.1 AANZET EN MOTIVERING VAN ONDERWERPSKEUZE:	11
1.2 PROBLEEMSTELLING	12
1.2.1 PRAKTIJKPROBLEEM: OMSCHRIJVING EN SITUERING	12
1.2.2 FORMULERING VAN ONDERZOEKSVRAAG	14
1.2.3 FORMULERING VAN DEELVRAGEN	15
1.3 DOELSTELLING	16
1.4 ONDERZOEKOPZET: BESPREKING ONDERZOEKSSTRATEGIEËN EN ONDERZOEKSMIDDELEN	16
1.5 INHOUD	18

HOOFDSTUK 2: MANAGEMENT INFORMATIE SYSTEMEN, BUSINESS INTELLIGENCE EN MANAGEMENT INFORMATIEBEHOEFTE 20

HOOFDSTUK 2: MANAGEMENT INFORMATIE SYSTEMEN, BUSINESS INTELLIGENCE EN MANAGEMENT INFORMATIEBEHOEFTE 20

2.1 INLEIDING: RELATIE TUSSEN E-BUSINESS, BUSINESS INTELLIGENCE EN MANAGEMENT INFORMATIE SYSTEMEN	20
2.2 BUSINESS INTELLIGENCE	21
2.3 MANAGEMENT INFORMATIE SYSTEMEN	22
2.3.1 INFORMATIESYSTEMEN	22
2.3.2 MANAGEMENT INFORMATIESYSTEMEN	23
2.4 MANAGEMENT INFORMATIEBEHOEFTE	24
2.4.1 BEHOEFTE AAN INFORMATIE DOOR DE MANAGER	24
2.4.2 BEHOEFTE AAN INFORMATIE BIJ DE MANAGERS VAN DE FINANCE EN ACCOUNTANCY AFDELING	27
2.4.2.A <i>Inleiding</i>	27
2.4.2.B <i>Boekhoudsystemen leveren management informatie</i>	29
2.4.2.C <i>Financiële informatiesystemen leveren management informatie</i>	33

2.4.3 BEHOEFTE AAN INFORMATIE BIJ DE DIRECTIE (BSC)	35
2.4.3.A <i>Inleiding</i>	35
2.4.3.B <i>Het belang van een Balanced Scorecard (BSC)</i>	36
2.4.3.C <i>Werkwijze bij het opstellen van BSC</i>	37

HOOFDSTUK 3: OPTIMALE INFORMATIE BESCHIKBAARHEID IN EEN ORGANISATIE: INTEGRATIE VAN DE BEDRIJFSPROCESSEN IN EEN ERP EN DE THEORETISCHE MATCHING MET TRADITIONELE INFORMATIESYSTEMEN. **42**

3.1 ENTERPRISE RESOURCE PLANNING	42
3.1.1 INLEIDING	42
3.1.2 WAT IS ERP?	45
3.1.2 VOORDELEN VAN ERP	47
3.1.3 NADELEN VAN ERP	49
3.1.4 ERP VOOR KMO'S	49
3.2 SAP EN MANAGEMENT INFORMATIE	51
3.2.1 ALGEMEEN	51
3.2.2 EEN GEÏNTEGREERD ERP-PAKKET: SAP R/3	52
3.2.3 MIS IN SAP R/3: DE ACCOUNTING TOEPASSING	54
3.2.4 MIS EN BSC IN SAP R/3	56
3.3 THEORETISCH MATCHING VAN SAP MET DE TRADITIONELE INFORMATIESYSTEMEN.	58

HOOFDSTUK 4: PRAKTIJKONDERZOEK NAAR HET GEBRUIK VAN INFORMATIESYSTEMEN IN DE BOEKHOUDKANTOREN **62**

4.1 INLEIDING	62
4.2 BOEKHOUDKANTOREN	62
4.3 AANPAK VAN ONDERZOEK EN VERANTWOORDING	64
4.4 GEGEVENSANALYSE VAN BEVRAGING M.B.V. ENQUÊTE	66
4.4.1 WEERGAVE ONDERZOEKSRESULTATEN	66
4.4.2 EERSTE VARIABLE: DE VRAAG NAAR INFORMATIE BIJ DE BOEKHOUDKANTOREN	69
4.4.2.A <i>Opsplitsing volgens grootte van de boekhoudkantoren</i>	69
4.4.2.B <i>Analyse met inachtneming van verschillen tussen de provincies</i>	83
4.4.2.C <i>Algemeen: gebruikte ICT in boekhoudkantoren</i>	86

HOOFDSTUK 5: HOE DE AANWEZIGE IS KUNNEN WORDEN INGEZET OM DE GELEVERDE DIENSTEN TE VERHOGEN. **88**

5.1 DE VRAAG VAN DE KMO KLANT	88
5.2 BIJKOMENDE INFORMATIEBEHOEFTE	89
5.3 DE TWEEDE VARIABLE: DE VRAAG NAAR EEN BSC	91

5.4 IMPLEMENTATIE VAN BSC DOOR KLEINE KANTOREN	94
5.4.1 INLEIDING	94
5.4.2 GROOTTE VAN DE VRAAG NAAR BSC EN AANWEZIGE EXPERTISES	94
5.4.3 VERKLARING VAN DE ONTBREKENDE VRAAG NAAR BSC EN DE ONTBREKENDE EXPERTISE VAN DE KANTOREN	95
5.5 IMPLEMENTATIE VAN BSC DOOR DE GROTE KANTOREN	99
5.5.1 GROOTTE VAN DE VRAAG NAAR BSC EN DE AANWEZIGE EXPERTISE	99
5.5.2 VERKLARING VAN DE ONTBREKENDE VRAAG NAAR BSC EN DE ONTBREKENDE EXPERTISE VAN DE KANTOREN	100
<u>HOOFDSTUK 6: BOEKHOUDKANTOOR AXIS NV</u>	102
6.1 INLEIDING	102
6.2 AXIS NV	102
6.3 INFORMATIEBEHOEFTE	103
6.4 TEGEMOETKOMING AAN DE INFORMATIEBEHOEFTE	104
6.5 BALANCED SCORECARD	107
6.6 ONDERSCHIEDING VAN DE CONCURRENTIE	108
<u>HOOFDSTUK 7: BESLUIT</u>	110
<u>LITERATUURNOTA</u>	113

Bijlagen

LIJST MET FIGUREN, TABELLEN EN GRAFIEKEN

Lijst van figuren

Figuur 1: Hiërarchie en managementniveaus in een onderneming.....	26
Figuur 2: De balanced scorecard.....	39
Figuur 3: Weergave van een Enterprise systeem	45
Figuur 4: Algemene voorstelling SAP R/3.....	52

Lijst van tabellen

Tabel 1: Matching van SAP met traditionele informatiesystemen	58
Tabel 2: Frequentietabel van de antwoorden van de bevroagden	67

Lijst van grafieken

Grafiek 1: behoefte aan informatie voor de functie orderverwerking.....	64
Grafiek 2: behoefte aan informatie voor de functie voorraadbeheer	67
Grafiek 3: behoefte aan informatie voor de functie debiteurenadministratie	68
Grafiek 4: behoefte aan informatie voor de functie crediteurenadministratie ...	69
Grafiek 5: behoefte aan informatie voor de functie salarisadministratie.....	71
Grafiek 6: behoefte aan informatie voor de functie grootboekadministratie	72
Grafiek 7: behoefte aan informatie voor de functie kasgeldbeheer	74
Grafiek 8: behoefte aan informatie voor de functie investeringsbeheer	75
Grafiek 9: behoefte aan informatie voor de functie investeringsbegroting	76
Grafiek 10: behoefte aan informatie voor de functie financiële planning.....	77
Grafiek 11: de vraag naar en de levering van een BSC bij de kleine kantoren	91
Grafiek 12: de vraag naar en de levering van een BSC bij de grote kantoren .	95

Hoofdstuk 1: inleiding

Dit inleidende hoofdstuk bevat een uiteenzetting omtrent de problematiek die in deze eindverhandeling wordt onderzocht. Daarnaast wordt uit deze problematiek een centrale onderzoeksvraag met bijhorende deelvragen afgeleid. Bovendien komt ook de doelstelling van deze thesis ter sprake. Ten slotte volgt er een bespreking van de onderzoeksopzet en de onderzoeksmiddelen.

1.1 Aanzet en motivering van onderwerpskeuze:

Onvoorzienbare globale markten, veeleisende consumenten, vraag naar efficiëntie, ontwikkelsnelheid, nood aan aanpassingsvermogen, talrijke concurrenten, kortere doorlooptijden, grotere vraag naar flexibiliteit, groei van kennis en informatie economieën, ..

Het voorgaande is een opsomming van enkele uitdagingen waarmee de organisaties in de afgelopen decennia werden geconfronteerd. Deze uitdagingen hebben ertoe geleid dat de werking van een organisatie sterk heeft moeten veranderen. De informatietechnologie speelt in die context een belangrijke rol aangezien met behulp van computers en informatiesystemen aan een groot deel van deze vereisten kan voldaan worden.

Het traditionele zakendoen is daarom in de laatste jaren vermengd met het gebruik van alle soorten van informatie- en internet technologieën. Zo is volgens Laudon en Laudon (2006) informatietechnologie de grootste component van de investeringen uitgevoerd door de bedrijven. We kunnen spreken van een nieuw tijdperk voor het bedrijfsleven waar informatie en het gebruik van informatietechnologieën centraal staan.

Dit alles leidt ertoe dat bedrijven in toenemende mate behoefte hebben aan leidinggevende mensen die kunnen omgaan met computers en die bovendien voldoende inzicht hebben in de manieren waarop informatiesystemen en computers kunnen worden benut. Zo verwacht men tegenwoordig van mensen met een verantwoordelijke functie naast kennis in de betreffende bedrijfsfuncties ook kennis in de toepassing van informatiesystemen (O'Brien, 2003). Het is echter zo dat veel kaderleden over weinig kennis beschikken wat betreft informatica en automatisering (In't Veld, 1989). Reden te meer voor mij, als toekomstige manager, om dit onderwerp uit te diepen waardoor een goede basis wordt gevormd zodat ik niet met zo'n handicap mijn job moet beginnen.

1.2 Probleemstelling

1.2.1 Praktijkprobleem: Omschrijving en situering

ERP (Enterprise Resource Planning) systemen zijn één van de belangrijkste ontwikkelingen in de informatietechnologie. De laatste jaren hebben veel bedrijven ERP-systemen ingezet ter ondersteuning van hun bedrijfsprocessen. Zo zijn bijna de helft van de geautomatiseerde ondernemingen reeds voorzien van een ERP-pakket en overwegen veel organisaties nog de invoering (Hyvonen, 2001).

ERP is een softwareprogramma dat de verschillende bedrijfsprocessen optimaliseert door ze op elkaar af te stemmen. In plaats van gebruik te maken van gescheiden informatiesystemen per bedrijfsfunctie is er bij ERP-systemen dus sprake van verregaande integratie met als voordeel dat alle informatie slechts één keer hoeft ingevoerd te worden om vervolgens bruikbaar te zijn voor het gehele bedrijf.

Men moet echter niet uit het oog verliezen dat voor de omschakeling naar dergelijke grote systemen ook grote opofferingen noodzakelijk zijn. ERP-systemen vereisen een lange implementatieperiode en daarnaast dient de organisatie verscheidene moeilijkheden te trotseren zoals het invoeren van de huidige data en applicaties in het systeem, het trainen van alle personeelsleden, het creëren van een nieuw ondernemingscultuur dat zich kan aanpassen aan het gebruik van nieuwe processen,.. Een succesvolle implementatie vergt dus veel aandacht, geld en tijd van de betrokken onderneming (Fisher, Kiang, Fisher & Chi; 2004; Neves & Sulcas, 2003). Daarom is het van belang om te onderzoeken of het wel de moeite waard is om op dit systeem over te gaan. De vraag hier is of ERP-systemen wel degelijk de nodige feedback kunnen leveren aan de managers, want deze systemen zijn eerder bekend om hun transactieverwerkend karakter dan een beslissingsondersteunend karakter (Holsapple & Sena, 2003). Om dit na te gaan dient er eerst onderzocht te worden welke management informatie en welke systemen er nodig zijn in de afdelingen in een bedrijf. Hierbij beperkt het onderzoek zich tot de accountancy en finance afdeling, aangezien dit aansluit bij mijn afstudeerrichting. Nadat de management informatiebehoefte van de betrokken afdelingen zijn onderzocht, is het de moeite een onderzoek te wijden aan de mate waarin ERP-systemen hieraan voldoen. Dit aspect wordt behandeld in het eerste deel van dit onderzoeksrapport. Aangezien SAP de grootste softwareleverancier op het vlak van ERP-systemen is, zal dit onderzoek zich hierop toespitsen.

In het praktijkgedeelte van mijn thesis heb ik de problematiek toegespitst op het gebruik van MIS door de boekhoudkantoren. Deze kleine kantoren kampen met allerlei problemen die in de toekomst tot hun ondergang kunnen leiden. Het feit dat de 'big four' neerdalen naar de klantenkring van de boekhoudkantoren, meer specifiek de doelgroep KMO's, maakt dat deze kantoren moeten strijden met deze nieuwe en zware concurrentie. Om toch het hoofd te kunnen bieden aan deze concurrenten zouden de boekhoudkantoren hun manier van werken kunnen aanpassen en verbeteren. Dit kan door hun huidige ICT toepassingen aan te passen en zo de gegevensverwerking te

optimaliseren. Een andere manier om de concurrentie bij te blijven is de mogelijkheid om voor klanten een Balanced Scorecard te kunnen opstellen. Hier gaat het om een MIS op directieniveau. In dit verband kan een eerste onderzoek worden verricht tot het in kaart brengen van de huidige gebruikte MIS in deze kantoren. Met deze onderzoeksresultaten krijgt men een beeld over de huidige gebruikte IS en diens tekortkomingen. Zo kan een eerste advies geformuleerd worden naar de boekhoudkantoren toe wat betreft hun overlevingsstrategie. Verder onderzoek blijft echter noodzakelijk om bijkomende probleemgebieden te ontdekken en hieromtrent adviezen te kunnen geven. Deze stap van het onderzoek valt buiten het bestek van dit rapport.

1.2.2 Formulering van onderzoeksvraag

Uit de bovenvermelde problematiek kunnen de centrale onderzoeksvragen worden afgeleid, die als leidraad dienen doorheen dit onderzoeksrapport:

Deel1:

Welke management informatie en welke systemen zijn er nodig in een finance en accountancy afdeling en in welke mate wordt aan deze behoefte optimaal voldaan door SAP?

Deel2:

Welke IS gebruiken de kleine boekhoudkantoren om diensten te kunnen verrichten voor hun klanten?

1.2.3 Formulering van deelvragen

Aan de hand van de volgende deelvragen wordt er getracht een antwoord te vinden op de centrale onderzoeksvragen:

- Management informatie
 - Wat zijn management informatie systemen?
 - Waarom spreken over business intelligence?
 - Wat is een directie informatiesysteem en in het bijzonder een BSC?
 - Welke management informatie en welke systemen zijn er nodig in de accountancy en finance afdeling van een bedrijf?

- Optimale beschikbaarheid van ondernemingsgegevens: integratie dankzij ERP-systemen
 - Wat is ERP?
 - Welke voordelen biedt ERP?
 - Wat is SAP?
 - Voor welke informatie doeleinden kan SAP worden gebruikt?
 - Voldoet SAP aan de informatie behoeften van het management over de accountancy en finance afdeling?

- Informatietechnologie in de boekhoudkantoren
 - In hoeverre maken de boekhoudkantoren gebruik van informatiesystemen?
 - Welke zijn de informatiebehoeften van deze kantoren?
 - Peiling naar een mogelijke adviesfunctie in boekhoudkantoren: permanente aanlevering van sturingsinformatie in een BSC?

1.3 Doelstelling

Het algemene doel van deze verhandeling is, door inzicht te verwerven in de soorten management informatie systemen (die essentieel zijn in de accountancy en finance afdeling) te achterhalen in welke mate ERP-systemen een meerwaarde bieden aan bedrijven. Verder tracht ik met dit werk de problemen waarmee de kleine boekhoudkantoren te kampen hebben te verduidelijken. Zodoende verricht ik een eerste onderzoek naar dit probleem dat hopelijk als basis zal dienen voor verdere onderzoeken. Daarnaast tracht ik langs deze weg mijn kennis omtrent dit onderwerp te verbreden om dit later ook in de praktijk te kunnen toepassen.

1.4 Onderzoekopzet: bespreking onderzoeksstrategieën en onderzoeksmiddelen

Om een gericht antwoord te kunnen vinden op de centrale onderzoeksvragen wordt gebruik gemaakt van verschillende onderzoeksstrategieën.

Een eerste onderzoeksstrategie die wordt gehanteerd betreft de literatuurstudie. De literatuurstudie, die gebaseerd is op het raadplegen van primaire en secundaire bronnen, behelst een eerste verkenning van het thema. Dit draagt tevens bij tot een verruiming van kennis rond het onderwerp. Concreet komt het er op neer dat er een beroep wordt gedaan op wetenschappelijke boeken, onderzoeksrapporten en artikels gepubliceerd in kranten en wetenschappelijke tijdschriften. De nadruk ligt dus op het feit dat de informatie afkomstig is van voldoende ernstige en betrouwbare bronnen. Dit is ook de reden waarom multimediale bronnen zoals internet en dergelijke minder worden gebruikt. Slechts in uitzonderlijke situaties wordt hierop een beroep gedaan en

dat enkel om enige inzichten en achtergrondinformatie te verwerven omtrent het onderwerp.

Gezien het belang van computers en meer specifiek van informatietechnologieën- en systemen voor de hedendaagse maatschappij, is het niet verwonderlijk dat er hierover veel literatuur verschenen is. Het uitzoeken en analyseren van de relevante informatie van vormt dan ook een uitdaging.

Om dit alles tot een goed einde te brengen worden verscheidene bibliotheken bezocht. Naast de luc- bibliotheek wordt er ook gebruik gemaakt van publicaties in de diverse bibliotheken van KU-leuven (centrale bibliotheek, bibliotheek etew, bibliotheek sociale wetenschappen). Ook niet-universitaire bibliotheken zoals provinciale bibliotheek Limburg en bibliotheek Genk worden bezocht. Om de relevante literatuur te lokaliseren worden de verscheidene beschikbare catalogi geraadpleegd van de bovenvermelde bibliotheken. Onder andere de libis-catalogi en catalogus Anet. Verder worden relevante wetenschappelijke artikels opgezocht met behulp van e-bronnen zoals bijvoorbeeld EBSCOHOST.

Eens alle noodzakelijke literatuur is verzameld kan worden overgegaan tot de analyse ervan.

Een literatuurstudie op zich is niet voldoende om dit onderzoek tot stand te brengen, vandaar dat ook gebruik wordt gemaakt van een tweede strategie, namelijk de empirische studie. Zo kan de vakliteratuur, met betrekking tot de tweede onderzoeksvraag, geen beeld verschaffen en ligt het dus meer voor de hand om deze gegevens zelf te verzamelen. De strategie die wordt gevolgd is deze van het survey-onderzoek aangevuld met een diepte-interview. De praktijkstudie vat aan na de afronding van het literatuuronderzoek zodat de hiermee opgedane inzichten als leidraad kunnen dienen bij het opstellen van een vragenlijst. De vragenlijst wordt aan

de betreffende onderzoekseenheden opgestuurd om de gewenste informatie te verzamelen. De diepte-interview daarentegen wordt ter plaatse bij de boekhoudkantoor afgenomen.

Ten slotte kan op basis van de verzamelde gegevens uit de literatuur en praktijkstudie en de analyses daarvan enkele conclusies worden getrokken wat betreft de gestelde onderzoeksvragen.

1.5 Inhoud

De literatuurstudie begint in hoofdstuk 2 met een verduidelijking te geven omtrent de termen Management informatiesysteem en Business Intelligence. Kennis inzake deze begrippen is namelijk essentieel om dit onderzoek tot stand te brengen, aangezien deze concepten de basis van vormen van dit onderzoeksrapport.

In een tweede deel van dit hoofdstuk wordt dieper ingegaan op de informatiebehoefte bij de managers. Eerst wordt gekeken naar de algemene behoeften aan informatie bij de managers. Vervolgens wordt dit toegepast op de managers in de boekhoud- en financieringsafdelingen omdat deze de focus uitmaken van dit onderzoeksrapport. Deze managers dienen te worden onderscheiden van de directieleden en topmanagers, aangezien deze andere informatievereisten hebben. Een voorbeeld van een dergelijk methodiek gewenst door de directe is een Balanced Scorecard. Dit onderscheid zal in het laatste deel van dit hoofdstuk ter sprake komen.

Een volgend hoofdstuk handelt over de optimale integratie van de bedrijfsprocessen in een ERP-systeem. Eerst wordt dit systeem toegelicht waarna de voor-en nadelen ervan op een rijtje worden gezet. In het deel dat volgt wordt het softwareprogramma SAP geanalyseerd om een matching met de traditionele informatiesystemen mogelijk te maken

Hoofdstuk vier biedt een uiteenzetting over het gevoerde praktijkonderzoek. Na een verantwoording en verduidelijking van de aanpak en onderzoeksopzet volgt een weergave van de onderzoeksresultaten. Een volgend hoofdstuk bespreekt de resultaten en gaat dieper in op het gebruik van een Balanced Scorecard bij de boekhoudkantoren. In hoofdstuk zes wordt een case-studie uitgewerkt bij het boekhoudkantoor Axis NV.

Een allerlaatst hoofdstuk bevat de conclusies van dit onderzoeksrapport zowel met betrekking tot de literatuurstudie als het praktijkonderzoek.

Hoofdstuk 2: Management Informatie Systemen, Business Intelligence en management informatiebehoefte

2.1 Inleiding: relatie tussen E-Business, Business Intelligence en Management Informatie Systemen

In het bedrijfsleven is e-business een begrip waar we niet omheen kunnen kijken. Succesvolle bedrijven opereren tegenwoordig door gebruik te maken van e-business om zo de nadruk te kunnen leggen op klantgerichtheid, stiptheid en efficiëntie (Alter, 2002).

E-business staat voor elektronische business en kan worden gezien als een manier van zakendoen waarbij gebruik wordt gemaakt van Internet en aanverwante technologieën om de verschillende bedrijfsprocessen uit te voeren en de efficiëntie in een organisatie of in een samenwerkingsverband van verschillende organisaties te verhogen. Bedrijven zijn van mening dat hoe meer informatie ze hebben over hun klanten, hun markten, hun toeleveringskanalen en hun interne operaties, hoe effectiever ze hun doel inzake groei en winstgevendheid kunnen bereiken (White Paper Hyperion).

In het begin maakten deze e-business bedrijven gebruik van allerhande gefragmenteerde informatiesystemen. Zo werden verschillende systemen gebruikt voor de verschillende gebieden van zakendoen. Dit leidde ertoe dat men geen duidelijk zicht had op de uitgevoerde werken. Zo heeft men beseft dat er op dit vlak verandering nodig was(White Paper Hyperion).

Bedrijven zijn op deze manier tot dezelfde conclusie gekomen wat betreft hun manier van werken, namelijk dat ze zich “intelligent” dienen te gedragen om zodoende hun prestaties te kunnen optimaliseren en zich te kunnen onderscheiden van de

concurrentie (White Paper Hyperion). Hierbij spreekt men van “business intelligence” dat bestaat uit technologieën en applicaties die een betere besluitvorming teweegbrengen. In hetgeen volgt wordt dieper ingegaan op dit begrip en diens applicaties.

2.2 Business intelligence

Business intelligence (BI) zorgt in een organisatie voor het systematisch verwerven en verwerken van informatie ten behoeve van de strategievorming (Vriens & Philips, 1999). De doelstelling is het zo optimaal mogelijk benutten en inzetten van informatie die her en der in het bedrijf wordt opgehaald. Meer specifiek draagt business intelligence een steentje bij tot het sturen van een bedrijf. Het is namelijk zo dat managers en bestuurders voortdurend belangrijke beslissingen moeten nemen en dat zij deze vaak wensen te baseren op betrouwbare en (voor hun) relevante informatie. Het onontbeerlijke in het besluitvormingsproces is dan dat de ruwe, overvloedige data omgezet moet worden in waardevolle informatie. Het is in deze fase dat business intelligence een grote hulp biedt voor bedrijven.

Samengevat kan business intelligence dus omschreven worden als: *het geheel aan mensen, middelen, taken en verantwoordelijkheden in een organisatie, gericht op het op systematische wijze verzamelen, analyseren en verspreiden van informatie ten behoeve van de strategievorming (Vriens & Philips, 1999).*

Om dit te bereiken bestaat business intelligence uit verschillende technologieën, applicaties en gespecialiseerde systemen zoals management informatiesystemen, decision support systemen en executive informatiesystemen (Laudon & Laudon, 2006). Aangezien dit onderzoek zich richt op de soorten management informatiesystemen die

nodig zijn in de finance en accountancy afdeling in een bedrijf, is het nodig om dit begrip verder uit te diepen.

2.3 Management informatie systemen

2.3.1 Informatiesystemen

Een informatiesysteem kan worden omschreven als een georganiseerde combinatie van samenhangende componenten die informatie verzamelt, verwerkt, opslaat en verspreidt ter ondersteuning van de besluitvorming en controle binnen een organisatie. Deze componenten bestaan uit mensen, hardware, software, communicatienetwerken en gegevensbronnen (O'Brien, 2003).

Verder kan een informatiesysteem ook bijdragen tot het gemakkelijker analyseren van mogelijke problemen, het visualiseren van complexe toestanden en het ontwerpen van nieuwe producten (Laudon & Laudon, 2006).

Het doel van een informatiesysteem bestaat erin om de informatie op het passende ogenblik in de meest doeltreffende vorm bij de juiste persoon te brengen. Meer specifiek beoogt een informatiesysteem er naar om beter te informeren. De werking van een informatiesysteem kan worden onderverdeeld in drie algemene activiteiten. De data die wordt ontvangen als input wordt omgezet tot informatie om nadien als output beschikbaar te worden gesteld aan de eindgebruiker.

Om een beter zicht te krijgen op wat informatiesystemen precies zijn volgt nu een omschrijving van de componenten van een informatiesysteem.

- systeem:

Een systeem is een stelsel van onderling verbonden elementen of componenten die samenwerken om een bepaald doel te bereiken. Het systeem is bedoeld om ingewikkelde situaties begrijpbaar voor te stellen.

- informatie:

De term informatie moet niet verward worden met gegevens, gezien deze duidelijk te onderscheiden begrippen zijn. Gegevens zijn objectief waarneembare elementen die op zichzelf geen voldoende zinvolle waarde en inhoud hebben. Pas wanneer een menselijke interpretatie wordt toegevoegd kunnen we spreken van informatie. Informatie bestaat dus uit gegevens die zijn omgezet in een zinvolle context voor de eindgebruikers. De gegevens hebben dus een waardetoevoegend proces ondergaan waarbij de inhoud wordt geanalyseerd, ingedeeld en geëvalueerd en tevens de vorm wordt samengesteld (O'Brien, 2003).

2.3.2 Management informatiesystemen

Management informatiesystemen (MIS) zijn de belangrijkste categorie van managementondersteunende systemen (O'Brien, 2003). De data opgenomen en opgeslagen door transactieverwerkende systemen worden verder verfijnd door MIS om managers nuttige informatie te kunnen leveren. Deze informatie helpt managers om tijdige en juiste beslissingen te nemen bij planning, besturing en beheersing van activiteiten in hun verantwoordelijkheidsgebied. Een MIS dient dus ter ondersteuning van de operationele activiteiten, het management en de analyse en besluitvormingsfuncties in een organisatie (Olson & Gordon, 1987).

De informatie wordt geleverd in de vorm van periodieke rapporten, uitzonderingsrapporten, rapporten op verzoek of door onmiddellijke antwoorden op

vragen (O'Brien, 2003). Er worden wekelijkse, maandelijkse of jaarlijkse overzichten van de resultaten geproduceerd en indien nodig kan zelfs dagelijkse data worden weergegeven. Ook krijgt het management de mogelijkheid om online de huidige en historische prestatie van de onderneming te raadplegen. Dit kan van te pas komen om kansen voor vooruitgang te ontdekken of om alternatieve werkwijzen vast te stellen. Het belangrijkste kenmerk van management informatiesystemen is dat ze een antwoord vinden op eerder gedefinieerde vragen door vooraf gespecificeerde rapporten en overzichten te leveren aan managers.

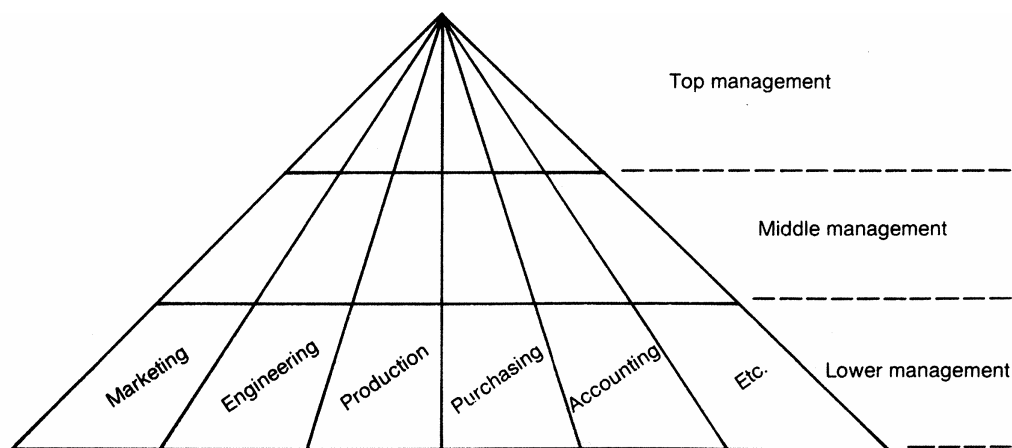
2.4 Management informatiebehoefte

2.4.1 Behoefte aan informatie door de manager

Alle management informatiesystemen hebben als gezamenlijk doel de managers informatie te verschaffen dat vereist is bij de uitvoering van plannings-, beheersings- en controleactiviteiten. Zoals eerder vermeld verzamelt een informatiesysteem de relevante gegevens uit de omgeving om deze daarna op een zinvolle manier te verwerken tot de nodige informatie. Zo moeten niet-significante of niet-wezenlijke zaken niet aan de manager voorgelegd worden, wil men dat de informatie een maximale waarde bezit. Deze relevante informatie helpt de onzekerheid, die gepaard gaat bij het nemen van een beslissing, te verminderen. (Clare & Loucopoulos, 1988)

Managers zijn verantwoordelijk voor de uitvoering van een viertal hoofdactiviteiten: plannen, organiseren, leiding geven en controleren. Het is echter verkeerd om alle managers als éézelfde, gelijkaardige groep te behandelen. De grote groep van managers in een organisatie kan daarom best worden geclassificeerd al naargelang

het niveau waartoe ze behoren (Stoner et al., 1996). Deze classificatie maakt het ook eenvoudiger om de informatie behoeften van de managers vast te stellen, aangezien deze behoeften voor elk niveau verschillen. Algemeen worden deze niveaus van het management voorgesteld door een managementpiramide waarin tevens de relatieve omvang van elk groep tot uiting komt.



Figuur 1: Voorstelling van de hiërarchie en managementniveaus in een onderneming (Scott, 1987).

Het laagste niveau in een organisatie waarvoor bepaalde mensen verantwoordelijk voor zijn heet het operationeel management of management van de eerste lijn. Deze managers hebben de leiding over de uitvoerende medewerkers en zijn bevoegd voor het nemen van de dagdagelijkse beslissingen zoals bijvoorbeeld beslissingen aangaande de productieplanning. Eerste lijn managers zijn onder andere de voorman, de productiechef, leden van zelfstandige teams, etc (Beek & Van Duin, 2003).

Het middenmanagement of tactisch management daarentegen houdt toezicht over de handelingen van de eerste lijn managers met het oog op het sturen van de activiteiten die het beleid van de organisatie uitmaken. Hierbij moeten ze streven naar het

handhaven van een evenwicht, tussen de eisen van het topmanagement enerzijds en de capaciteiten van hun ondergeschikten anderzijds, om conflictsituaties te vermijden. (Beek & Van Duin, 2003)

De top van de piramide wordt ingenomen door een kleine groep hoge functionarissen, die de directie van een onderneming vormen. Zij staan in voor het algemene bestuur van de organisatie door eerst doelstellingen en strategieën op te stellen om deze daarna te toetsen met de uiteindelijke prestaties (Stoner et al., 1996).

Aangezien er verschillende afdelingen bestaan in een organisatie, zijn de informatievereisten van de desbetreffende afdelingen ook uiteenlopend. Het management van de finance en accountancy afdeling heeft dus specifieke informatiebehoeften die geleverd moeten worden. Zo moeten de management informatiesystemen in deze afdelingen in staat zijn informatie te bieden over de economische situatie, de bedrijfsactiviteiten, de verkopen, de winst, de gemaakte kosten, de uitgaven, de activa van het bedrijf, het kapitaal, de soorten beschikbare financieringsmogelijkheden, de rentevoet en de notering van aandelen en obligaties om een optimaal financieringsplan te ontwikkelen (Walker, 1988). Enkele voorbeelden van essentiële rapporten, die deze informatie bevatten, worden hierna opgesomd:

- Budgetten
- Kostenanalyses
- Project- en investeringsanalyses
- Winstprognoses, prognoses met betrekking tot de cash flow
- financiële overzichten
- winstbijdrage, variantieanalyse
- Uitgavenanalyses

De soorten informatie die de managers wensen verschilt naast de afdeling waar zij zich bevinden ook naargelang het ingenomen niveau binnen de organisatie. Zo zal een eerstelijnsmanager behoefte hebben aan gedetailleerde informatie terwijl de directie eerder samenvattende rapporten, die een evolutie in de tijd weergeven, wenst. Het is dus belangrijk om het verschil in informatiebehoeften te erkennen, wil men tot juiste conclusies komen. In bijlage wordt er aan de hand van managementpiramiden aangetoond dat er per niveau wel degelijk niet te verwaarlozen verschillen in informatiebehoeften bestaan (Bijlage 1).

Om consistentie te behouden moeten deze verschillen in informatievereisten vertaald worden naar verschillen in informatiesystemen. In dit onderzoeksrapport wordt hiermee uiteraard rekening gehouden. Dit geschiedt door de informatiebehoeften van de directie apart te behandelen dan die van de afdelingsmanagers. De afdelingsverantwoordelijken hebben behoefte aan management informatiesystemen die hun de nodige rapporten verschaffen. Dit behelst vaak een periode van middellange termijn. Terwijl de directie eerder langetermijn informatie belangrijk vindt. Een belangrijk methodiek dat in dit aspect wordt toegepast door de directie, om een optimale beheer te bewerkstelligen, is de balanced scorecard. In de hoofdstuk dat volgt wordt eerst dieper ingegaan op de management informatiesystemen nodig voor de managers. Het hoofdstuk daarna behandelt de methodiek van de balanced scorecard.

2.4.2 Behoeftte aan informatie bij de managers van de finance en accountancy afdeling

2.4.2.A Inleiding

Een organisatie bestaat uit verschillende afdelingen die elk specifieke taken uitvoeren. Meestal zijn deze afdelingen gegroepeerd volgens de diverse bedrijfsfuncties zoals

marketing, productie, personeelszaken en boekhouden. Omdat elk afdeling andere interesses, specialiteiten en taken heeft, bestaan er ook verschillen in hun informatiebehoefte. Deze uiteenlopende informatiebehoefte worden dan ook opgevangen door verschillende soorten van informatiesystemen.

Aangezien dit onderzoeksrapport betrekking heeft op de accountancy en finance afdeling wordt er enkel dieper ingegaan op de informatiesystemen bruikbaar voor deze afdelingen. De overige informatiesystemen komen hier niet aan bod.

De finance afdeling is belast met het beheren van de financiële middelen van een bedrijf. Daarnaast is deze afdeling ook verantwoordelijk voor het aantrekken van nieuwe middelen en kapitaal. Het hoofddoel hierbij is een zo hoog mogelijke return op de investeringen te behalen om het bedrijf staande te houden. Concreet staat deze afdeling dus in voor het op peil houden van de organisatorische financiering tegen zo laag mogelijke kosten. De financieringsafdeling regelt het verlenen van kredieten aan klanten, de incassoprocedures, het kasgeldbeheer en de financieringsregelingen zoals leningen, koop verkoop aandelen, leasing, enz (Olson & Davis, 1987).

De accountancy of boekhoudafdeling daarentegen heeft als taak de financiële staten (jaarrekening, balans, toelichting) te beheren en te onderhouden om zo een algemeen overzicht te hebben over de inkomende en uitgaande geldstromen in een bedrijf. Zo ordent de boekhouding de ontstane financiële transacties, stelt het een budget op en analyseert het de gegevens in verband met de gemaakte kosten. Een juiste en tijdige verwerking van deze gegevens is van uiterst belang om informatierapporten te kunnen leveren aan het management zodat zij hun beslissingen hierop kunnen baseren.

Om in dit opzet te slagen hebben deze afdelingen behoefte aan adequate en omvangrijke informatie die snel ter beschikking kan worden gesteld. In dit opzicht vormen de informatiesystemen dan ook een grote hulpbron.

Informatiesystemen automatiseren de verwerking van de gegevens en leveren vervolgens gestructureerde informatie dat de managers helpt om de gang van zaken en wijzigingen die zich hierin voordoen beter in het oog te houden en te controleren. Ze zorgen tevens voor een optimaal beheer van de activa en geldstromen zodat hogere winsten kunnen worden behaald en tegelijkertijd ook de kosten worden gedrukt (Senn, 1990).

Financiële systemen maximaliseren de opbrengst behaalt uit de activa en investeringen en houden de financiële staten bij.

Accounting systemen daarentegen volgen nauwgezet de geldstromen en beheersen de opbrengsten en kosten in een onderneming. Nieuwe financiële goederen en diensten die dankzij deze informatiesystemen mogelijk worden leveren grote strategische voordelen op voor de bedrijven (Senn, 1990).

Er zijn verschillende subsystemen beschikbaar voor de finance en accountancy afdeling. Om overzichtelijkheid te behouden worden de twee afdelingen apart behandeld.

2.4.2.B Boekhoudsystemen leveren management informatie

Boekhoudsystemen zijn essentieel voor het bedrijfsleven omdat ze de belanghebbenden toestaan de prestatie van een onderneming na te gaan.

Deze systemen verwerken de routine financiële transacties en de overige zakelijke gebeurtenissen om deze vervolgens te kunnen vastleggen in rapporten die een accuraat overzicht bieden over de financiële staat van de organisatie. Het betreft hier boekhoudsystemen gebaseerd op zowel het eeuwenoude principe van het dubbel boekhouden als de meer recentere principes zoals responsibility accounting en profitability accounting (O'Brien, 2003). Er vloeit voortdurend geld in en uit een

onderneming en het is aan deze systemen om deze stromen vast te leggen en weer te geven in verslagen. Daarnaast brengen ze ook betekenisvolle financiële stukken voort zoals balansen, opbrengstenrekeningen en kostenrekeningen. Ten slotte bieden deze systemen ook een grote hulp bij het maken van schattingen en prognoses met betrekking tot de toekomst. Zo worden er geraamde resultatenrekeningen en cash flow tabellen opgesteld die de vooruitzichten van de onderneming weerspiegelen, maar tevens ook analyserende rapporten die de huidige resultaten vergelijken met de voorspelde resultaten.

Deze informatiesystemen verschaffen dus de nodige input voor de managers om hun controle taak te kunnen uitoefenen (Walker, 1988). In hetgeen volgt wordt dieper ingegaan op de verschillende soorten informatiesystemen voor de boekhoudafdeling (O'Brien, 2003).

Orderverwerking

Orderverwerking betreft een transactieverwerkend systeem dat in de eerste plaats de inkomende orders vanwege de klanten registreert. Na de verwerking van de orders brengt deze informatiesysteem de desbetreffende facturen voort. Ook worden er databanken bijgehouden om zo de verkopen te kunnen analyseren en de voorraden op peil te houden. Verder wordt het verloop van de uitvoering van de orders geregistreerd om indien nodig op elk moment de status van een bepaalde order te kunnen raadplegen.

Voorraadbeheer

Voorraadbeheersystemen houden de wijzigingen in de voorraad bij. De gegevens ontvangen van orderverwerkingssystemen worden onmiddellijk doorgevoerd zodat de voorraden kunnen worden aangepast. Dit systeem verwittigt tijdig de

verantwoordelijken over de artikelen die dienen bijgekocht te worden zodat de voorraad niet uitgeput geraakt. Voorraadbeheersystemen verwezenlijken dit alles door allerhande statusrapporten te produceren die het aanhouden van grote voorraden overbodig maken wat ook leidt tot een aanzienlijke kostenbesparing.

Debiteurenadministratie

De debiteurenadministratie is een systeem dat de verschuldigde bedragen van de klanten bijhoudt. De verwezenlijkte aankopen en betalingen dienen als inputgegevens, zodat op elk ogenblik de open staande posten en de hoeveelheid van deze bedragen kan geraadpleegd worden. Debiteurenadministratie stelt de manager in staat om achterstallige betalingen te inspecteren en deze zo vlug mogelijk te innen. Debiteurenadministratie maakt bijgevolg dat de verkoop op krediet zo winstgevend mogelijk verloopt.

De output van dit systeem bestaat onder andere uit:

- debiteurenoverzichten
- maandelijkse debiteurenoverzichten met aanpassingen (geeft details over alle verkopen, betalingen en aanpassingen doorgevoerd in het systeem tijdens een bepaalde periode)
- rapporten voor debiteurenbeheer

Crediteurenadministratie

De werking van dit systeem is te vergelijken met debiteurenadministratie. Hier worden de gegevens bijgehouden over de inkopen en de betalingen aan de leveranciers om een zicht te hebben over de korte termijn schulden van het bedrijf. Tijdige en accurate betalingen aan leveranciers zijn van groot belang omdat deze de relaties bevorderen en tevens de kredietwaardigheid van de onderneming doen blijken. Deze systemen

regelen de betalingen en produceren kasbeheerrapporten zodat een de kasuitgaven van een bedrijf in het oog kunnen worden gehouden. Alle informatie met betrekking tot betalingen, uitgaven, inkoop en de vereiste liquide middelen wordt aan het management geleverd.

De output van dit systeem bestaat uit:

- geldvereisten rapport
- samenvatting grootboek
- samenvatting nog te vereffenen schulden
- samenvatting schulden over tijd
- crediteurenoverzichten

Salarisadministratie

In grote bedrijven is het vaak te complex om de werkelijk gepresteerde arbeid van het personeel na te gaan. Vandaar dat tijdschrijfformulieren, prikklokken en andere dergelijke systemen de gewerkte uren bijhouden. Deze registratie dient dan op zijn beurt als input voor de salarisadministratie om de werknemers tijdig en juist te kunnen betalen. Salarisadministratie systemen maken betalingsopdrachten op, verschaffen salarisoverzichten en geven de managers informatie over inkomsten, belastingen, kortingen op salaris, loonkosten en arbeidsproductiviteit. Dit alles stelt de managers in staat om coherente arbeidsanalyses uit te voeren.

Grootboekadministratie

De Grootboekadministratie koppelt de gegevens afkomstig uit de verscheidene boekhoudkundige informatiesystemen samen om alle informatie in zijn geheel te kunnen verwerken. Aan het einde van het boekjaar stelt dit systeem verschillende financiële staten op zoals een proef-en saldbalans, een verlies-en winstrekening, een

algemene balans, cash-flow overzichten en liquiditeitentabellen. Grootboekadministratiesystemen vergemakkelijken de administratie ten opzichte van handmatig gehouden boekhouding en zorgen voor beter opgestelde management rapporten.

2.4.2.C Financiële informatiesystemen leveren management informatie

De financiële functie kan worden gezien als de 'motor' van de organisatie omdat deze functie het vereiste kapitaal en de nodige middelen voor een bedrijf aantrekt. Daarom is het van belang om over de juiste instrumenten, processen en systemen te beschikken die bij de verwerking van de gegevens een betere deskundigheid waarborgen. Er zijn verschillende soorten financiële informatiesystemen beschikbaar die allerlei beslissingen, gaande van de financiering van een bedrijf tot de toewijzing van de financiële middelen binnen datzelfde bedrijf, ondersteunen. Hierna worden de belangrijkste kort toegelicht.

Kasgeldbeheer

Alle ontvangsten en uitgaven van geld binnen een onderneming dient bijgehouden te worden opdat het bedrijf over de aanwending hiervan kan beslissen. Indien bijvoorbeeld in een bepaald jaar een overschot aan liquide middelen wordt waargenomen kan deze onmiddellijk belegt worden. Op deze manier worden de inkomsten van het bedrijf ook verhoogd. Deze informatiesystemen kunnen naast het louter verzamelen van bestaande gegevens ook prognoses construeren die toekomstige tekorten of overschotten signaleren. Zo wordt het management gewaarschuwd bij verwachte tekorten en kunnen de nodige maatregelen tijdig worden getroffen. Hierbij maken deze informatiesystemen vaak gebruik van wiskundige modellen die de optimale hoeveelheid liquide middelen vaststellen.

Online beheer van investeringen

Aan de hand van software voor portfoliobeheer houdt deze informatiesysteem de beleggingen van een bedrijf bij. Daarnaast stelt dit systeem de manager in staat om online informatie op te vragen over de beschikbare investeringsmogelijkheden. Dit helpt de manager bij het nemen van beslissingen aangaande het aankopen, verkopen of vasthouden van aandelen. Het doel hierbij is met een grote mate van zekerheid een zo hoog mogelijk rendement te behalen op de beleggingen.

Investeringsbegroting

Vooraleer wordt overgegaan tot omvangrijke investeringen neemt er een beslissingsproces omtrent de desbetreffende investering plaats. Investeringsbegroting speelt hier een belangrijke rol. Dit informatiesysteem beoordeelt de winstgevendheid en de mogelijke financiële gevolgen van de investeringen. Hierbij wordt een beroep gedaan op verschillende technieken zoals analyse van de contante waarde van verwachte kasstromen en risicoanalyses gebaseerd op kansberekening.

Financiële prognoses en planning

Financiële prognoses voorspellen zoals de term het al zegt de financiële en economische trends die de onderneming te wachten staan. Verschillende analysetechnieken worden gehanteerd voor het tevoorschijn brengen van de nationale economische gebeurtenissen, het loon en prijs niveaus en de rentevoet.

Financiële planning daarentegen evalueert de financiële resultaten van een bedrijf en stelt tevens de behoeften hieromtrent vast. Er wordt gebruik gemaakt van allerhande informatie om een zo optimaal mogelijk financieringsplan op te stellen.

2.4.3 Behoeftte aan informatie bij de directie (BSC)

2.4.3.A Inleiding

In het voorgaande is reeds aangetoond dat de directie van een bedrijf andere eisen stelt wat betreft de nodige informatie. Het gaat hier om tijdige intelligente informatie ten behoeve van de strategische planning en controle. Naast het verbeteren van de transactieverwerking wordt van de informatiesystemen ook beslissingsondersteuning en prestatiebehering verwacht. Prestatiemeting en –rapportering, alsook prestatie management in zijn geheel, vormen in dit verband een belangrijk onderdeel.

Het doel van prestatie management is het bereiken van succes door de prestaties in een organisatie aan de hand van metingen op te volgen en waar nodig bij te sturen. Dit gebeurt door het definiëren van financiële en niet-financiële indicatoren. Indicatoren vormen een belangrijk hulpmiddel voor de managers omdat ze compacte informatie bieden over de feitelijke prestaties van een onderneming zodat het gemakkelijker wordt om een zicht te krijgen op de stand van zaken in een onderneming (Schreurs, 2006). In prestatie management worden deze indicatoren gemeten om vervolgens vergeleken te worden met vooraf vastgestelde normwaarden. Indien er afwijkingen worden waargenomen moet er corrigerend worden opgetreden. Terugkoppeling is hier van belang om de verdere verloop van het proces gunstig te beïnvloeden.

Het vastleggen van de indicatoren gebeurt door de kritieke domeinen binnen een onderneming aan te duiden. De bedoeling is de strategie van de onderneming te vertalen naar belangrijke domeinen met telkens een aanduiding van meetbare indicatoren. Omdat er hier sprake is van sturing op directieniveau is de methodologie van de balanced scorecard sterk aangewezen voor de identificatie van deze domeinen (Schreurs, 2006).

2.4.3.B Het belang van een *Balanced Scorecard* (BSC)

Een BSC is een methodiek ontwikkeld door Robert Kaplan en David Norton om inzicht te kunnen verkrijgen in hoeverre een organisatie zijn doelen bereikt. De gekozen prestatieindicatoren zijn erop gericht de managers aan te zetten tot het nemen van beslissingen die de onderneming in de gewenste, strategische richting duwen.

Deze methode is ontstaan omdat bedrijven voordien hun prestaties enkel aan de hand van financiële maatstaven beoordeelden. In het verleden volstonden deze louter financiële criteria omdat de industriële strategieën aanleunden bij de toenmalige omstandigheden. Zo deden bedrijven aan massaproductie van standaardproducten en was het meten van financiële maatstaven voldoende om de zaken goed te kunnen beheren (Kaplan R.S. & Norton D.R. , 2005).

In de huidige complexe, veeleisende en voortdurend veranderende omgeving dienen bedrijven echter ook rekening te houden met niet-financiële maatstaven. Financiële maatstaven zijn namelijk niet in staat om “intangable assets” te meten, zoals verhoudingen met klanten, werknemerstevredenheid, initiatieven tot innovatie en creativiteit, en dergelijke meer. Een andere tekortkoming van metingen uitgevoerd met dergelijke criteria is dat ze enkel een beeld geven over de resultaten in het verleden en niets vertellen over de toekomstige prestaties (Financieel Dashboard, bijlage 7). Op deze manier kan men enkel de huidige aanwezige problemen opsporen terwijl er behoefte is aan een systeem om problemen in een vroegere stadium aan te pakken en dus te kunnen ontwijken. In de BSC worden deze niet-financiële indicatoren in rekening gebracht bij het meten van de ondernemingsprestaties.

Er wordt hier gesproken van een ‘balanced’ scorecard omdat er wordt gestreefd naar een evenwicht tussen verschillende factoren: tussen externe en interne prestatie maatstaven, tussen korte- en langetermijndoelstellingen, tussen maatstaven

die gericht zijn naar het verleden meten en maatstaven die de toekomst meten, tussen kwantitatieve en kwalitatieve prestatiecriteria.

2.4.3.C Werkwijze bij het opstellen van BSC

Volgens Dreimüller (2002: 63) is het hoofddoel van een BSC het vertalen van de strategie van een bedrijf in concrete doelen en maatregelen, gericht op het beheersen en verbeteren van de werking van een onderneming. Om dit te bereiken worden eerst kritische succesfactoren bepaald, die aangeven op welke gebieden een onderneming goed moet presteren om zijn strategie te kunnen bereiken.

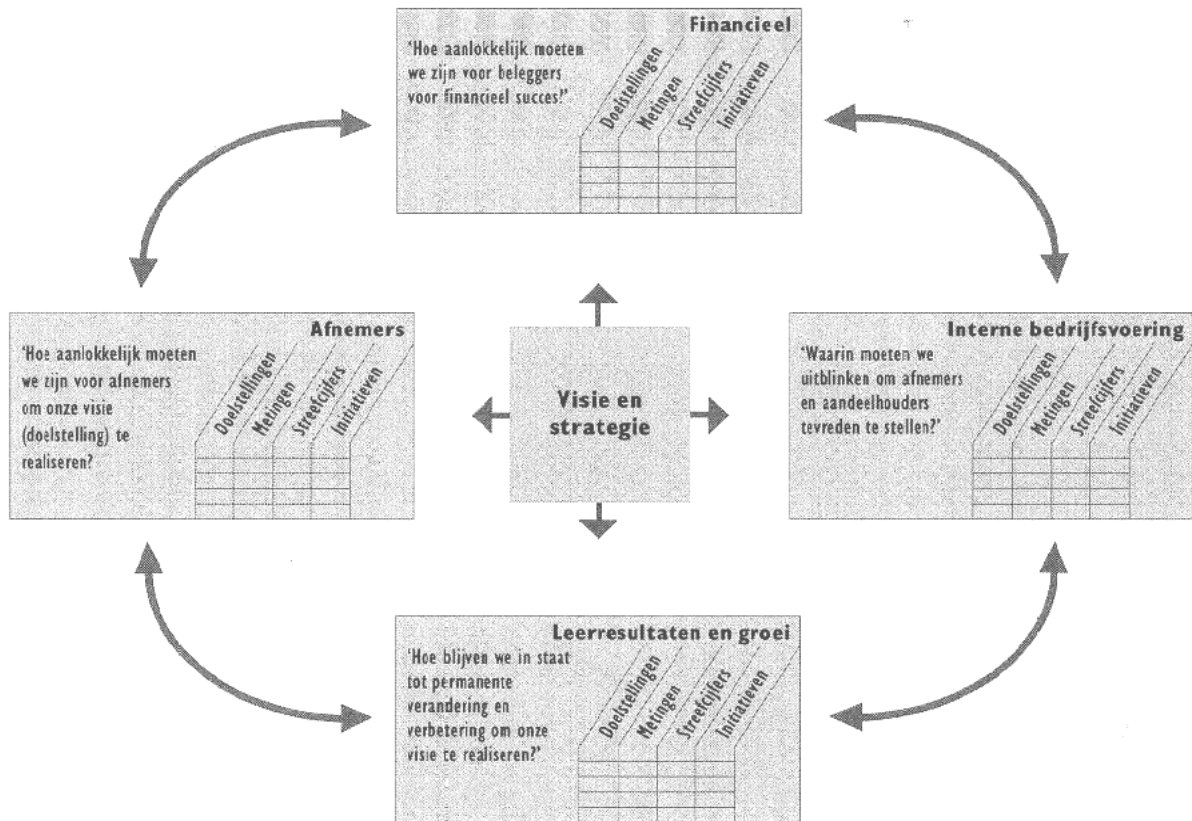
De kritische succesfactoren zijn een aantal ondernemingsdomeinen die bepalend zijn voor het succes van een onderneming. Zolang alles in die domeinen juist verloopt, is er geen gevaar voor de onderneming. Het formuleren van kritieke succesfactoren helpt de managers bij het krijgen van de meest juiste en relevante informatie in plaats van een overvloed aan informatie. De aandacht van de managers wordt gevestigd op een beperkt aantal activiteiten zodat de neiging om meer gegevens dan nodig te verwerken wordt weggewerkt (Van Veen_Dirks & Wijn, 1999). Dit alles maakt dat het belangrijk is om deze domeinen in het oog te houden en hier veel aandacht aan te schenken. Succesfactoren verschillen van bedrijf tot bedrijf en kunnen van alles inhouden. Het kan gaan van de doelmatigheid van een bedrijf tot de kwaliteit van de producten (Dreimüller 2002).

Een volgende stap bestaat er in prestatie-indicatoren te verbinden aan deze domeinen zodat kan gemeten worden in hoeverre de ondernemingsdoelstellingen worden bereikt. In een laatste stap wordt ten slotte normen toegekend aan de indicatoren zodat mogelijke afwijkingen met de realiteit zichtbaar worden.

Met het oog op een evenwicht tussen financiële en niet-financiële data in managementrapportering deelt de methodologie de prestatie indicatoren op in vier perspectieven, namelijk het financiële, de klant, de interne processen en de ontwikkeling en groei:

- Het financiële perspectief: verwachtingen van de aandeelhouders en de financiële doelen;
- Het klantenperspectief: klantentevredenheid, aanbod producten, markt;
- Het interne perspectief: kwaliteit, belangrijke ondernemingsprocessen, innovatie, dienst na verkoop, kosten;
- Het leer- en groeiperspectief: capaciteit tot innovatie, groei, aanpassing aan omgeving en respons op omgeving, bekwaamheid en motivatie van personeel, bereikbaarheid, aanwezigheid en het functioneren van informatiesystemen (Schreurs, 2006).

Deze prestatie indicatoren zijn meetbare maatstaven die waardevolle informatie bevatten voor de directie van een onderneming. Ter verduidelijking wordt in onderstaand de balanced scorecard weergegeven.



Figuur 2: De balanced scorecard: vertaling van de visie en strategie in operationele termen (Kaplan & Norton; 1999).

Tussen elk van deze vier perspectieven dient er een oorzaak en gevolg relatie te zijn. Volgens Kaplan & Norton (1999: 46) behoort een goed geconstrueerde scorecard de te volgen strategie van de bedrijfseenheid zichtbaar te maken. Iedere opgenomen meting behoort een schakel te zijn in de keten van oorzakelijke relaties. Dit wordt verduidelijkt aan de hand van een voorbeeld. Een verbetering in de vaardigheden van de medewerkers (leer-en groeiperspectief) leidt tot verbetering van de kwaliteit van de interne processen en een verkorting van hun duur (interne processen perspectief). Deze verbeteringen dragen bij tot de stiptheid van de leveringen waardoor de afnemerstrouw wordt versterkt en vergroot (klantenperspectief). Afnemerstrouw staat voor regelmatige bestellingen en omzetverbreding bij de huidige afnemers. Hierdoor

kan een beter rendement op geïnvesteerd kapitaal verwacht worden (financieel perspectief).

Volgens Fermont & De Waal (2002) is het bij het bepalen van prestatie indicatoren is van belang rekening te houden met een aantal factoren. Zo dient er vooreerst een duidelijke relatie te zijn van de indicatoren met enerzijds de financiële resultaten en anderzijds de strategie en succesfactoren. Ook is het van belang dat er een betrokkenheid is van het management bij de bepaling van de doelstellingen. De eerder vermelde kenmerk van gebalanceerd zijn van de indicatoren is een andere vereiste. Ten slotte moet er sprake zijn van een efficiënte gegevensregistratie. Op dit vlak kan een ERP systeem een grote hulp bieden.

De inhoud van een BSC verschilt van bedrijf tot bedrijf aangezien voor elke onderneming verschillende werkomstandigheden gelden (Van Veen_Dirks & Wijn, 1999). Het is niet mogelijk om telkens een vast aantal succesfactoren en indicatoren te gebruiken. Bij de bepaling van indicatoren kunnen we daarom best rekening houden met een drietal dimensies:

- Sector bepaalde indicatoren
- Algemene indicatoren
- Specifieke indicatoren

Sector bepaalde en specifieke indicatoren verschillen al naargelang de sector en bedrijf. Voorbeelden van algemene indicatoren die voor elk sector gelden kunnen zijn:

<i>Kritieke succesfactor</i>	<i>Prestatie indicator</i>
Omzetevolutie	omzet tav budget
rentabiliteit	relatie investering met omzet
liquiditeit	beschikbare cash
winst	groei van de winst

Hoofdstuk 3: Optimale informatie beschikbaarheid in een organisatie: integratie van de bedrijfsprocessen in een ERP en de theoretische matching met traditionele informatiesystemen.

3.1 Enterprise Resource Planning

3.1.1 Inleiding

In de laatste decennia is de ondernemingsomgeving sterk veranderd. Deze verandering is voornamelijk te wijten aan de globalisering van de wereldeconomie. Bedrijven worden vandaag de dag geconfronteerd met nieuwe markten, talrijke concurrenten en veeleisende klanten met toenemende verwachtingen. Deze nieuwe trends in de zakenwereld vergen een ander manier van bedrijfsvoering. Beperken van de doorlooptijden, aanhouden van kleine voorraden, maximaliseren van de product kwaliteit, vergroten van het productassortiment, uitrekenen van betrouwbare leveringsdata,.. zijn hier slechts enkele voorbeelden van (Lucey, 1982).

Onder de druk om aan de veranderende omgeving en de vereisten die het met zich meebrengt het hoofd te bieden dient een onderneming zijn informatiesysteem strategieën te wijzigen (Hong & Kim, 2005; Hyvonen (2003). Er is momenteel namelijk meer dan ooit tevoren behoefte aan snelle informatie beschikbaarheid. De traditionele systemen falen in dit opzicht omdat de hierin opgeslagen informatie onverenigbaar is.

In een bedrijf ontstaan er massa's aan gegevens die worden opgenomen door de verschillende aanwezige departementen. Dit heeft tot gevolg dat de gegevens afzonderlijk worden verwerkt en alle informatie verspreid is over diverse informatiesystemen in de onderneming. Indien een bepaalde afdeling bijvoorbeeld informatie nodig heeft uit een andere afdeling rijst het probleem van incompatibiliteit. Zo

kan het zijn dat de opgeslagen informatie niet verenigbaar is met het informatiesysteem van de desbetreffende afdeling en dat ze eerst geconverteerd dient te worden naar een ander dataformaat (Ferguson, 2004). Verder leidt het gebruiken van afzonderlijke informatiesystemen per departement tot tijdverlies omdat dezelfde gegevens telkens meerdere malen worden ingegeven. Dit alles heeft een negatieve invloed op de kostenbesparing, efficiëntie en productiviteit van een onderneming.

De omschakeling van de data en de inefficiënte invoering van gegevens is niet de enige oorzaak voor het ontstaan van kosten. De scheiding van informatiesystemen per bedrijfsfunctie leidt tevens tot bijkomende indirecte kosten. Indien bijvoorbeeld de verkoopafdeling geen directe contacten onderhoudt met de productie, voorraad of design departement, kan er een belemmering en vertraging ontstaan bij het verwerken van de bestellingen. Niet enkel de productiviteit wordt hierdoor negatief beïnvloed, maar ook het beeld van de klant.

Meer en meer bedrijven trachten de opgesomde nadelen van de traditionele management informatiesystemen weg te werken door een applicatie pakket zoals ERP (Enterprise resource planning) te implementeren. Men is namelijk van mening dat ERP in dit opzicht een goede oplossing kan bieden, aangezien dit systeem alle bedrijfsprocessen in een onderneming met elkaar doet integreren (Grant, 2003). Essentiële informatie, dat aan de basis van de genomen beslissingen ligt, wordt opgeslagen door Erp-systemen (Holsapple & Sena; 2003).

Zo hebben duizenden bedrijven, met dit idee in het achterhoofd, ERP systemen ingevoerd, maar een doordachte beslissing vooraleer over te gaan op deze systemen blijft echter noodzakelijk (Sneller, 2005; Holsapple & Sena, 2003). De reden die hier achter schuilt is dat er belangrijke organisatorische en sociale gevolgen verbonden zijn aan ERP omwille van de nadelen die het pakket met zich meebrengt.

Een eerste gevaar bij de omschakeling naar een ERP-pakket is dat de te hoge kosten vaak worden onderschat (Edusite, 2006). De invoering van een ERP-systeem is een miljoenenaangelegenheid omdat er naast de directe kosten van het pakket ook indirecte kosten worden veroorzaakt die vaak over het hoofd worden gezien. Zo zijn organisatorische veranderingen, oftewel business process improvement, een noodzaak voor een succesvolle implementatie. Erp oplossingen sluiten namelijk zelden aan bij de eigen werkwijze van een bedrijf, vandaar dat er aanpassingen aan de procedures en werkwijzen dienen te gebeuren. Dit alles zorgt voor hoge structurele kosten voor een bedrijf.

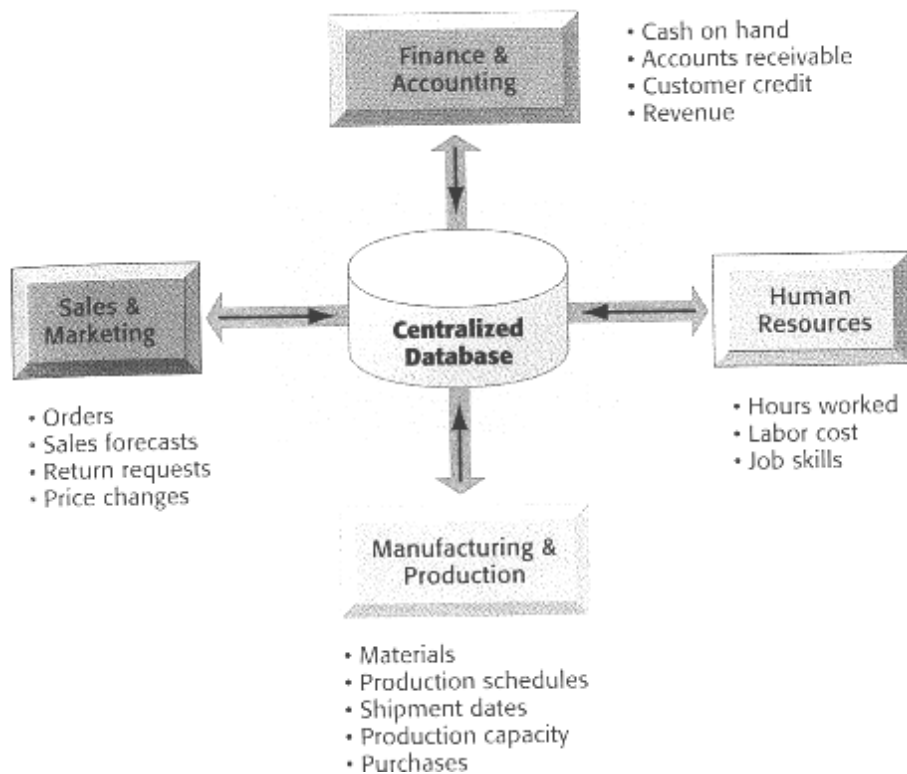
Verder zijn ERP systemen bedrijfsbrede omvangrijke toepassingen, waardoor de organisatie afhankelijk wordt gesteld van dat ene systeem en bijgevolg ook de leverancier daarvan. Ook werken de producten van de verschillende ERP leveranciers moeilijk samen, waardoor er geen sprake kan zijn van aanvulling met andere systemen. Afgezien van de afhankelijkheid van één producent heeft een totale integratie van het systeem en eenmalige vastlegging van de data als risico dat een fout in het systeem de volledige werking van een organisatie kan stilleggen. Om fatale gevolgen te vermijden dient dit risico afgedekt te worden door te investeren in een goede voorbereiding en een professionele begeleiding (Computable, 2006).

Kort samengevat is de aanschaf van een ERP systeem ingrijpend en vergt het veel inspanningen van de betreffende bedrijven en dit zowel op financieel vlak als wat betreft de besteding in tijd. Het is dus voor een bedrijf van belang dat de moeite besteedt aan de invoering van ERP wordt gecompenseerd door de voordelen die het pakket met zich meebrengt. Dit onderzoeksrapport richt zich dan ook deels op de vraag of het voor een bedrijf waard is om over te schakelen op ERP systemen door na te gaan of het voldoet aan de informatiebehoefte van een bedrijf.

3.1.2 Wat is ERP?

Enterprise resource planning (ERP) software is standaardsoftware die wordt gebruikt om de bedrijfsprocessen op elkaar af te stemmen en de beschikbare middelen optimaal aan te wenden. Optimalisatie van het bedrijfsproces wordt op deze manier bereikt door alle business processes te integreren in één systeem, wat ook 'bedrijfsbrede automatiseringsoplossing' wordt genoemd (Grant, 2003).

Waar voorheen gescheiden en gesloten informatiesystemen werden gebruikt voor bijvoorbeeld voorraadsystemen, bedrijfsadministratie, logistiek, en dergelijke meer, is er dus bij ERP sprake van verregaande integratie. In onderstaand figuur wordt weergegeven hoe de verschillende bedrijfsprocessen in één systeem worden geïntegreerd (Fisher, Kiang, Fisher & Chi; 2004).



Figuur 3: Enterprise systemen met hun geïntegreerde software modules en centrale database waardoor data tussen de functionele gebieden kan worden uitgewisseld. (Laudon K.C. en Laudon J.P., 2006, p.381)

Deze integratie zorgt er voor dat alle informatie door het hele bedrijf raadpleegbaar is en dat data slechts één maal hoeven ingevoerd te worden. Het uiteindelijke doel van een ERP-systeem is het aansturen van de bedrijfsprocessen om flexibel te kunnen reageren op veranderingen in de markt. Ook vindt er dankzij ERP een betere uitwisseling van informatie en een betere afstemming tussen de departementen plaats, met een grotere efficiency en dus kostenbesparingen als gevolg (Davenport 1998).

De structuur van een ERP-systeem bestaat vooreerst uit een centrale database waarin alle nodige gegevens worden opgeslagen en verwerkt. Deze database is toegankelijk

doorheen het gehele bedrijf en verschaft de nodige gegevens aan de verschillende geïntegreerde modules van een ERP (Davenport, 1998). Hier situeert zich dan ook het grote verschil met de traditionele informatiesystemen omdat deze alle transacties apart behandelen. Bij ERP daarentegen is er sprake van een soort synergie en wordt de uit alle delen van de organisatie verzamelde informatie samen verwerkt.

3.1.2 Voordelen van ERP

Het hoofddoel van een erp-systeem is het integreren van de diverse bedrijfsfuncties in één informatiesysteem zodat een grote mate van efficiëntie ontstaat met daarbij een bedrijfsbrede informatieverstrekking (Davenport, 1998).

Deze efficiëntie doet zich niet alleen voor bij de verwerking van de gegevens, maar ook bij de invoering ervan aangezien alle data slechts één keer moeten worden ingegeven. Een kenmerk van ERP-systemen is dat er efficiëntie ontstaat doordat het gehele proces van data invoeren en verwerken op een snellere manier gebeurt.

Volgens Scherpenscheel (2003) krijgt een bedrijf dankzij ERP financiële visibiliteit op zijn bedrijfsprocessen. Dit is nodig om een beter begrip te hebben van de financiële positie, de prestatie en de vooruitzichten van het bedrijf. De ondernemingen worden in staat gesteld de bedrijvigheidsvoorwaarden op een continue basis te controleren en te beantwoorden aan nieuwe opportuniteiten, uitdagingen en kansen.

Financieel inzicht is zowel belangrijk voor de internen in de organisatie als voor de externen, zoals de aandeelhouders en de markt waarin het bedrijf opereert. Met financieel inzicht wordt hier bedoeld dat informatie op een zodanige wijze wordt gepresenteerd dat het eenvoudig en duidelijk is (Scherpenseel, 2003).

Overigens zorgt de integratie ervoor dat de huidige structuur en cultuur binnen een organisatie worden ondersteund en zelfs versterkt. Door het gebruiken van dezelfde

informatie en het doorlopen van dezelfde procedures worden de werknemers dichterbij elkaar gebracht. Iedereen hanteert dezelfde gestandaardiseerde werkwijzen waardoor op een gelijkaardige manier wordt gewerkt in het hele bedrijf. Door een gemene set van middelen en data maakt ERP een participatie mogelijk van gebruikers uit verschillende ondernemingen. Zo ontstaat er de mogelijkheid om met de klanten, leveranciers, geografische divisies, etc. te communiceren en samen te werken (Holsapple & Sena; 2003).

Voorts kan er dankzij ERP ook beter gereageerd worden op de verzoeken vanwege de klanten en kan er met deze verzoeken rekening worden gehouden bij de productie en bij de productontwikkeling. De productie wordt op de hoogte gebracht van de specifieke klantorders- en eisen en produceert enkel datgene dat gevraagd wordt. De voorraden van zowel de grondstoffen als afgewerkte producten worden op een minimumniveau gehouden. Dit alles verbetert de klantgerichtheid van een bedrijf, wat op zijn beurt tot betere resultaten leidt.

Ook de gemeenschappelijk gebruikte database biedt een groot voordeel. Alle data worden opgeslagen op een gemene, gestandaardiseerde wijze die verstaanbaar is voor iedereen in de organisatie. Zo wordt door iedereen in het bedrijf dezelfde betekenis gegeven aan het cijfermateriaal zonder dat deze bij het doorlopen van de afdelingen moeten aangepast worden. De overzichtelijkheid zorgt ervoor dat alle genomen beslissingen door de afdelingen voor iedereen verstaanbaar worden en dat er met dit inzicht een betere planning kan worden opgesteld door het management (Grant, 2003).

3.1.3 Nadelen van ERP

Een eerste nadeel van dit systeem komt voort uit het feit dat een bedrijf te afhankelijk kan worden van het systeem en de leverancier ervan. Omdat hier sprake is van een bedrijfsbrede toepassing kan een al dan niet succesvolle implementatie de resultaten van een bedrijf sterk beïnvloeden. Één fout in het systeem heeft tevens grotere gevolgen bij ERP dan wanneer men aparte informatiesystemen zou gebruiken. Een laatste nadeel heeft te maken met de inflexibiliteit die het systeem met zich meebrengt. ERP vergt veel van een bedrijf, zowel in tijd als in geld, waardoor het niet gemakkelijk is om bij ontevredenheid over te schakelen naar andere informatiesystemen.

3.1.4 ERP voor kmo's

In het bovenstaande zijn de voordelen, die ERP biedt voor bedrijven, reeds uitvoerig besproken. Deze voordelen gelden voor elk type bedrijf (zowel kmo's als grote ondernemingen) aangezien de werkzaamheden van deze bedrijven, behalve het schaalverschil, redelijk overeenstemmen. Zo hebben de kmo's in het licht van de marktveranderingen dezelfde behoeften als grotere organisaties, maar beschikken ze over beperktere middelen om hiermee om te gaan.

De meeste KMO's verhogen hun IT investeringen om te kunnen blijven concurreren op de huidige vraag geleide markt (Ferguson, 2004). Deze bedrijven hebben het namelijk moeilijk bij het creëren van een efficiënte werkomgeving omdat hun bestaande IT-infrastructuur tekortschiet op dat vlak. Ook wensen ze een betere gebruik van data doorheen het bedrijf te bewerkstelligen. Voorts willen ze actievere plannings en besluitvormingsapplicaties om de werknemers bij te staan bij het controle en reactieproces. Volgens Ferguson (2004) zullen middelgrote bedrijven zonder effectieve ERP-toepassingen een onvoordelige positie innemen in het jaar 2006. In zijn artikel

besluit Ferguson (2004) met te stellen dat het investeren in ERP-systemen de oorzaak zal zijn van vernieuwde efficiëntie voor de IT-managers en dat het de bedrijven snel op weg zal helpen bij het bekomen van winstgevende globale concurrentie.

Vroeger waren er niet veel ERP-systemen op de markt bedoeld voor KMO's, maar de situatie is aan het wijzigen. De grote softwareproducenten, waaronder ook SAP, hebben steeds meer aandacht voor dit marktsegment. Een voorbeeld hiervan is de 'business one' pakket van SAP, dat speciaal ontwikkeld is voor dit type bedrijven (Ferguson, 2004; Labate, 2005).

De producenten stroomlijnen hun producten om functionaliteiten te kunnen bieden die voldoen aan de behoeften van de kleinere vennootschappen (Fisher, Kiang, Fisher & Chi; 2004). Ze hebben de schaal van hun dure en complexe systemen verkleind om te voldoen aan de wens van de KMO's over geïntegreerde front en back office systemen. Door het feit dat de producten minder complex zijn duurt de implementatieperiode ook minder lang wat de producten ook aantrekkelijker maakt voor dit doelgroep. Bijkomend bieden de softwareproducenten, waaronder vooral SAP, voorgeconfigureerde softwarepakketen voor bepaalde industrieën. Fisher, et al. (2004) menen dat dit de kleine en middelgrote bedrijven goed van te pas zal komen aangezien zij zelf niet beschikken over de gepaste informatietechnologie en professionele stafleden om het systeem te individualiseren.

De KMO's zijn dan ook erg geïnteresseerd in een ERP-pakket om hun bedrijfsprocessen te stroomlijnen en te kunnen genieten van de voordelen van de centrale database, de betrouwbaarheid, de efficiëntie,.. De zware investeringen en de huidige goede informatisering belet de KMO's niet om deze stap te nemen. Het wordt namelijk voor hen steeds moeilijker om de groter wordende volume aan data te analyseren en te verwerken. Gecentraliseerde en geïntegreerde informatie stelt hen in staat om betere en juistere beslissingen sneller te nemen, waardoor ze na enkele jaren

toch een positieve return on investment kunnen waarnemen. Daar komt nog bij dat ze hun concurrentiepositie ten opzichte van de grotere bedrijven niet moeten verliezen.

3.2 SAP en management informatie

3.2.1 Algemeen

SAP AG, gesticht in 1972 in Duitsland, is momenteel de grootste softwareleverancier van Europa. Meer dan 32000 bedrijven verspreid over meer dan 120 landen maken gebruik van de software van SAP. Sinds haar ontstaan heeft het bedrijf grote inspanning geleverd op het gebied van ontwikkeling en marketing van standaard applicatiesoftware. Haar succes heeft ze dan ook te danken aan het feit dat alle functionaliteiten vervat zitten in de software en dat het aan de klant zelf overblijft om te kiezen welke van deze geïnstalleerd moeten worden (Hernandez, 1997). Voor specifieke gevallen kan er ook overwogen worden om het programma op maat aan te passen.

Naast de bedrijfsnaam is SAP ook de naam van het computersysteem. Deze systeem bestaat uit een aantal geïntegreerde modules die bijna elk aspect van het bedrijfsbeheer behelzen en is ontwikkeld met als doel op deze manier te voldoen aan de toenemende behoefte van de huidige bedrijven (Asap, 1997). SAP richt zich tot het gehele bedrijf in plaats van de individuele bedrijfsprocessen. Zo vervangt SAP de individuele systemen door één modulair systeem. Elke module verricht een andere functie, maar kan tegelijkertijd samenwerken met de overige modules. Er is sprake van volledige integratie en dus ook compatibiliteit tussen de bedrijfsprocessen (Asap, 1997).

SAP staat voor 'Systemen, Applicaties en Producten in de Informatica' en biedt bedrijven dus totaaloplossingen aan. In deze categorie heeft het bedrijf als belangrijkste product de SAP R/3 ontwikkeld. Dit programma heeft als doel de bedrijfsoperaties zoals orderverwerking, grondstoffenbeheer, voorraadbeheer, logistiek, verkoop, distributie, financiën, boekhouding, personeelsbeheer en dergelijke meer te vergemakkelijken (Anderson, 2003).

3.2.2 Een geïntegreerd ERP-pakket: SAP R/3

Volgens Hernandez (1997) kan SAP R/3 gezien worden als een systeem dat de bedrijfsprocessen controleert waarbij de essentiële informatie, binnen een bedrijf, wordt beheerd.

SAP R/3 is een multifunctioneel drie lagen 'client-server' programma met methoden om de relatie tussen individuele software componenten te controleren. De drie lagen model bestaat uit een gegevenslaag waar alle gegevens in worden opgeslagen, een applicatielaag met de verschillende toepassingen en een presentatielaag waar de rechtstreekse contact met de 'client' plaatsvindt. Zoals in onderstaand figuur tot uiting komt bevindt het R/3 'client/server' systeem zich onder de applicaties en opereert het afzonderlijk van deze applicaties (Hernandez, 1997). Zo kan er gemakkelijk uitgebreid worden door nieuwe componenten toe te voegen aan de applicatielaag (Buck-Emden, 2000).



Figuur 4: Algemene voorstelling SAP R/3 (Hernandez, 1997)

Het R/3 systeem kan opgedeeld worden in bedrijfsapplicaties die de volgende drie aspecten in een bedrijf regelen: 'accounting', 'logistics' en 'human resources'. Dit onderzoeksrapport baseert zich enkel op de 'accounting' onderdeel. Dit onderdeel wordt op zijn beurt herverdeeld in: 'financial accounting', 'investment management', 'controlling', 'treasury' en 'enterprise controlling' (Keller & Teufel, 1998). Een overzicht van de taakverdeling van deze applicaties bevindt zich in (Bijlage 2). De verschillende applicaties verwerken de transacties binnen een organisatie, maar kunnen ook het management bijstaan bij hun besluitvorming door management informatie te leveren. In wat volgt worden de applicaties nader onderzocht om te achterhalen welke voor dit doeleinde kunnen worden aangewend.

3.2.3 Mis in SAP R/3: De accounting toepassing

Controle en integratie van financiële informatie is essentieel bij het nemen van doeltreffende beslissingen. Het accounting systeem biedt bedrijven de mogelijkheid financiële boekhoudgegevens op een georganiseerde manier op te volgen. Verder stelt ze de gebruikers in staat om een algemeen beeld te krijgen van de financiële informatie dankzij de uitgebreide rapporteringssystemen (Herandez, 1997; Buck-Emden, 2000). Het accounting systeem is veelomvattend en spreidt zich uit in verschillende deelmodules.

Financial accounting (FI)

Een eerste module betreft de 'financial accounting'. Deze wordt vooral gebruikt om de gekende financiële staten op te stellen en regelt dus de eerder operationele aspecten van de algemene boekhouding en financiële informatie. Alle relevante data binnen de onderneming worden verzameld, bewerkt en opgeslagen zodat de boekhouding snel en juist kan worden bijgehouden. Naast het vervullen van een operationele taak vormt deze module ook de basis voor bedrijfsbrede planning en controle, door de belangrijke rol die de financiële informatie inneemt in een bedrijf. De algemene boekhouding, de klantenboekhouding, de leveranciersboekhouding en 'legal consolidation' zijn een paar voorbeelden van de door deze module omvatte functies. Er wordt niet verder ingegaan op deze onderdelen aangezien zij eerder transactieverwerkend zijn en dus niet geheel relevant voor dit onderzoek.

Investment management

De module 'investment management' helpt de managers bij hun investeringsbeslissingen. Er wordt ondersteuning geleverd van de allereerste planningsfase tot aan de laatste fase van de aankoop. Met kapitaal

investeringsprogramma's wordt de gebruiker in staat gesteld om budgetten te controleren en te plannen over de verschillende middelen. Zo worden de beschikbare bronnen gealloceerd naar specifieke kapitaalinvesteringen en worden de individuele kosten gepland.

Controlling (CO)

De module controlling wordt gebruikt om de koststructuren van een bedrijf weer te geven. Er wordt beoogd alle processen binnen een organisatie efficiënt te kunnen coördineren, beheersen en optimaliseren. Alle informatie met betrekking tot kosten en opbrengsten wordt samengebracht. Volgens Hernandez kan met deze module belangrijke vragen van het management worden opgelost (1997). Een voorbeeld van zo'n vraag is: 'Hoeveel kost een bepaalde product of bepaalde service? Belangrijke toepassingen van controlling zijn: overhead cost controlling, product cost controlling en profitability analysis. Deze toepassingen kunnen het management op verschillende wijzen van dienst zijn. Zo kan in de deelmodule product cost controlling een planning worden opgesteld om de voorraad te waarderen en een minimumprijs vast te stellen waartegen nog winstgevend kan verkocht worden. Ook wordt er bijstand verleend bij het analyseren van verschillen tussen werkelijke en gebudgetteerde productiekosten. Ook de deelmodule profitability analysis is erg nuttig voor het management. Dankzij deze programma wordt de oorsprong van de omzet achterhaald. Deze informatie is nodig voor het nemen van beslissingen omtrent de prijsstelling, kiezen van een marktsegment en distributiekanaal.

Enterprise controlling

Een volgende module is de 'enterprise controlling' en dient als hulpmiddel voor de directie. Deze module houdt de kritische succesfactoren en de belangrijke cijfers binnen een bedrijf in het oog. De drie onderdelen van controlling om informatie te

genereren zijn de volgende: executive information system (EIS), management consolidation en profit center accounting. Dankzij de EIS wordt data gefilterd, geanalyseerd en omgevormd tot nuttige rapporten of grafieken. Ook is het nog mogelijk om winst analyses te maken met behulp van de EC module op divisieniveau.

Treasury (TR)

Een laatste module is de 'treasury' en biedt een hulp bij het financiële beheer van de organisatie. Het management wordt met behulp van dit systeem bijgestaan bij de budgettering, bij het maken van elektronische staten, het analyseren van buitenlandse markten, enz (Hernandez, 1997). Ook kan de optimale kapitaalstructuur hiermee worden bewaakt zodat financieel risico wordt geminimaliseerd. Treasury wordt op zijn beurt onderverdeeld in de volgende deelmodules: Cash Management, Treasury Management. Terwijl cash management eerder de informatie levert voor de dagelijkse financiële besluitvorming richt treasury management zich tot de middellange beslissingstermijn. Er wordt getracht een optimale balansstructuur te realiseren. Funds management biedt ondersteuning bij het budgetteringsproces door allerlei budgetten op te stellen en te controleren. Doordat de werkelijke en gebudgetteerde waarden bij elkaar worden gebracht kan de manager gemakkelijk daartussen een vergelijking maken en waar nodig bijsturen.

3.2.4 Mis en BSC in SAP R/3

Wat de vijf modules van de accounting toepassing van SAP R/3 doet verschillen van de traditionele informatiesystemen is dat er sprake is van volledige integratie tussen deze onderdelen onderling en met de overige toepassingen. Gegevens en informatie wordt onderling uitgewisseld en doorgegeven. Zo staat bijvoorbeeld FI in contact met verkoop

en distributie ten behoeve van de crediteurenadministratie. De kracht van SAP bevindt zich dan ook op dit integratie aspect.

In tegenstelling tot de verwachting dat ERP-systemen eerder transactieverwerkend zijn dan beslissingsondersteunend blijkt dat deze systemen ook management informatie kunnen leveren. Het beslissingsondersteunende karakter van ERP wordt ook bewezen in het onderzoek van Holsapple & Sena (2003). Dit onderzoek wees uit dat gebruikers van ERP-systemen substantiële niveaus van beslissingsondersteuning ervaren in hun ERP-systemen. In de verschillende vakliteratuur verschenen over SAP en in de documenten die ter beschikking staan op de site van het bedrijf staat uitvoerig beschreven hoe SAP kan gebruikt worden door de management ter ondersteuning van hun beslissingen. In het voorgaande werd reeds een samenvatting van deze bevindingen weergegeven.

Er bestaat ook een applicatie Strategic Enterprise Management (SEM) binnen SAP Financials waarmee een Balanced Scorecard kan worden opgesteld. Deze software van SAP is overigens gecertificeerd door de 'Balanced Scorecard Collaborative mark' omdat het voldoet aan de Kaplan-Norton Balanced Scorecard functionele standaarden. De meest belangrijke vaardigheid in de huidige bedrijfswereld is namelijk het vertalen van de strategie van een bedrijf in concrete maatregelen. Dit is moeilijker te verwezenlijken naarmate een bedrijf groter en complexer is. SAP wil op dit vlak een hulp bieden door de Balanced Scorecard applicatie dat gebruik maakt van strategische planning en simulatie mogelijkheden van SEM. Deze toepassing maakt het mogelijk om de BSC met andere informatiebronnen te verbinden.. Zo kan men kwantitatieve rapporten geleverd door andere SAP toepassingen linken aan objecten in de BSC. Ook hier is er dus sprake van integratie met alle voordelen daaraan verbonden.

3.3 Theoretisch matching van SAP met de traditionele informatiesystemen.

In het voorgaande zijn, wat betreft accounting en finance, de traditionele informatiesystemen en de verschillende modules van SAP uitgebreid aan bod gekomen. Een onderneming kan beide manieren gebruiken om te voorzien in haar informatiebehoeften. Ze dient voor haar zelf een afweging te maken tussen de verschillende voor- en nadelen van beide alternatieven. Voor het bedrijf is het van belang dat men nagaat of SAP dezelfde informatie kan leveren als de afzonderlijke informatiesystemen. In het volgende tabel wordt de management informatie op een rijtje gezet en volgt een antwoord op de vraag of SAP ook in staat is deze informatie te leveren.

	Management informatie	Accounting in SAP			
		FI	Investment management	CO	Enterprise CO
Orderverwerking	Databanken met analyses van alle verkopen, voorraden en verloop van de uitvoering van verkopen			X	
Voorraadbeheer	statusrapporten met wijzigingen in de voorraad			X	
Debiteurenadministratie	rapporten voor debiteurenbeheer maandelijke debiteurenoverzichten met aanpassingen	X			
Crediteurenadministratie	- geldvereisten rapport - samenvatting grootboek - samenvatting nog te vereffenen schulden - samenvatting schulden over tijd - crediteurenoverzichten	X			
Salarisadministratie	- salarisoverzichten - arbeidsanalyses (informatie over inkomsten, belastingen, kortingen op salaris, loonkosten en			X	

IS gekoppeld aan ERP-systemen met toepassing op de boekhoudkantoren

	arbeidsproductiviteit)				
grootboekadministratie	proef-en saldibalans, een verlies-en winstrekening, een algemene balans, cash-flow overzichten en liquiditeitentabellen	X			
kasgeldbeheer	- Overzichten van ontvangsten en uitgaven van geld - constructie prognoses die toekomstige tekorten of overschotten signaleren				
beheer van investeringen	Informatie over beleggingen en beschikbare investeringsmogelijkheden		X		X
investeringsbegroting	Informatie over de beoordeling van de winstgevendheid en de mogelijke financiële gevolgen		X		X
financiële prognoses en planning	- Voorspelling van financiële en economische trends Informatie over nationale en economische gebeurtenissen, het loon en prijs niveaus en de rentevoet. - evaluatie van de financiële resultaten en opstelling van een				X

IS gekoppeld aan ERP-systemen met toepassing op de boekhoudkantoren

	financieringsplan				
--	-------------------	--	--	--	--

abel 1: Theoretische matching van SAP met traditionele informatiesystemen

IS gekoppeld aan ERP-systemen met toepassing op de boekhoudkantoren

Hoofdstuk 4: Praktijkonderzoek naar het gebruik van informatiesystemen in de boekhoudkantoren

4.1 Inleiding

Elk onderneming in België (zowel éénmanszaken als vennootschappen) is wettelijk verplicht een boekhouding te voeren. Door de belastingdienst worden heel wat vereisten gesteld wat betreft de manier waarop de boekhouding moet worden opgesteld. Dit komt door het feit dat deze de basis vormt voor de belastingaangiften. Voorts is een goed bijgehouden administratie ook van belang voor de onderneming omdat zij op deze manier een overzicht krijgt over haar kosten, haar omzet en winst. Deze inzichten helpen bij de besluitvorming en het nemen van beslissingen over de te ondernemen acties.

De literatuurstudie in het eerste deel van deze eindverhandeling is gebaseerd op de grote ondernemingen met elk een aparte afdeling die de boekhouding verzorgt. Bij éénmanszaken of kleine-en middelgrote ondernemingen is de situatie echter verschillend. Wegens allerlei redenen is het voor dit type bedrijven moeilijk en soms zelf onmogelijk om een aparte afdeling verantwoordelijk te stellen voor deze functie. Zo dient namelijk de boekhouding, zoals eerder vermeld, te voldoen aan enerzijds de boekhoudwetgeving en anderzijds de eisen opgelegd door de fiscale wetgeving. Vaak is deze expertise niet aanwezig in dit soort bedrijven waardoor ze hun toevlucht nemen tot boekhoudkantoren die hen hierbij kunnen bijstaan.

4.2 Boekhoudkantoren

De boekhoudkantoren verzorgen de volledige boekhouding van zowel de éénmanszaken als de vennootschappen. Zij kunnen gezien worden als de naaste medewerker van de zelfstandige of van het ondernemingshoofd van de vennootschap. In de wet van 22 april 1999 betreffende de boekhoudkundige en

fiscale beroepen worden de vier werkzaamheden inzake boekhouding en fiscaliteit van de boekhouders bepaald als volgt:

1. de organisatie van boekhoudingdiensten en raadgeving daaromtrent;
2. het openen, het houden, het centraliseren en het sluiten van boekingen, geschikt voor het opmaken van de rekeningen;
3. het bepalen van de resultaten en het opmaken van de jaarrekening in de door de wet bepaalde vorm;
4. de in artikel 38 van de wet bedoelde werkzaamheden, nl. advies verstrekken in alle belastingaangelegenheden; belastingplichtigen bijstaan bij de nakoming van hun fiscale verplichtingen; belastingplichtigen vertegenwoordigen.

De laatste tijd wordt echter de continuïteit van de boekhoudkantoren hevig bedreigd. Dit is te wijten aan om bij te blijven met de continu voortdurende wetgeving uitgevaardigd door zowel de Belgische overheid als het Europese Parlement. Ook is er weinig sprake van samenwerking tussen de verschillende kantoren, wat indien dit wel aanwezig zou zijn, hun werkzaamheden ten goede zou komen. Ten slotte staan deze kantoren in de laatste jaren onder hevige druk vanwege de steeds opkomende concurrentie van de 'big four'.

Deze grote internationale bedrijven leveren diensten gaande van audit, boekhouding tot juridisch en fiscaal advies aan de bedrijven. Hun dienstverlening overlapt dus deze van de kleine boekhoudkantoren. Momenteel richten deze bedrijven zich tot de KMO's, waardoor de boekhoudkantoren hun cliënteel zien verminderen. Aangezien het hier gaat om omvangrijke sterke bedrijven met meer middelen, bestaat er een groot risico dat de boekhoudkantoren hier ten onder aan kunnen gaan. Deze kantoren zouden dus dringend een strategie moeten ontwikkelen om te overleven en het hoofd te kunnen bieden aan deze nieuwe, zware concurrentie.

Één mogelijk aspect waar de boekhoudkantoren op kunnen letten, bij de versteviging van hun concurrentiepositie, heeft te maken met hun ICT-omgeving. In het eerste deel van dit werk is het belang van de informatietechnologie reeds

aangetoond. Om een waardige concurrent te kunnen zijn ten opzichte van de 'big four' zouden de boekhoudkantoren hun ICT-omgeving kunnen verbeteren en zo de informatiedoorstroming en op zijn beurt de dienstverlening optimaliseren. Ze moeten in staat zijn de door de klanten gewenste diensten te kunnen leveren. Een voorbeeld hieromtrent is bijvoorbeeld het kunnen opstellen van een balanced scorecard.

Dit deel van het onderzoeksrapport beoogt dan ook na te gaan in hoeverre de boekhoudkantoren reeds geïnformatiseerd zijn en of zij efficiënt omgaan met informatie. Ook dient er worden vastgesteld welke de informatiebehoeften zijn waaraan moet voldaan worden. Deze gegevens dienen voorhanden te zijn om een aanpak voor de toekomst te kunnen vaststellen. De verzamelde data kunnen dan tevens als basis dienen voor verder onderzoek omtrent de overlevingsstrategie van boekhoudkantoren.

4.3 Aanpak van onderzoek en verantwoording

De hierboven geschetste problematiek kan niet onderzocht worden aan de hand van de bestaande vakliteratuur. Daarom is het noodzakelijk om uit de werkelijkheid de nodige gegevens zelf te verzamelen. Er is geopteerd om dit aan de hand van een survey-onderzoek te verwezenlijken omdat deze, in deze specifieke situatie, de meest geschikte methodologie is. Zo is het de bedoeling om een algemeen beeld te krijgen over de informatievereisten en de gebruikte informatietechnologie binnen de boekhoudkantoren en is er dus behoefte aan een onderzoek in breedte in plaats van één in diepte en specificiteit. Dit is de reden waarom elk kantoor zal worden gecontacteerd in plaats van een uitgebreid onderzoek te voeren in een paar kantoren. De kantoren gelegen in Vlaanderen worden hierbij aangesproken omdat het onderzoek anders te uitgebreid wordt.

Ook het feit dat de populatie in dit specifieke geval geen groep betreft van in de duizenden, maakt het aangewezen om iedereen een vragenlijst toe te sturen in

plaats van een steekproef te nemen. In dit kader wordt elk kantoor een schriftelijke vragenlijst toegestuurd met behulp van Internet en wordt een kwantitatieve verwerking beoogd. De reden voor het kiezen van minder tijdrovende manieren van data-generering kan worden verantwoord door het feit dat een grote groep van onderzoekseenheden moet worden benaderd. Een ander kenmerk van dit type onderzoek is dat het grote aantal onderzoekseenheden een arbeidsextensieve data-generering vereist. Een minimaal van veertig à vijftig ingevulde vragenlijsten is noodzakelijk zodat de resultaten van de kwantitatieve analyse geen lage betrouwbaarheid kennen.

De gevolgde aanpak voor het praktijkonderzoek bevat verschillende stappen. In een eerste stap wordt een gestandaardiseerde vragenlijst opgesteld waarin alle relevante vragen aan bod komen (zie bijlage 3). De samenstelling van de vragen vindt zijn oorsprong terug in de kennis verworven dankzij het literatuuronderzoek. Om overzichtelijkheid te bieden wordt het merendeel van de vragen in een tabelvorm gegoten. Er wordt geopteerd voor gesloten vragen met de mogelijkheid om de antwoorden toe te lichten, omdat de antwoorden voor elk kantoor kunnen verschillen. Ook is het de bedoeling de bevroagden de mogelijkheid te bieden om hun antwoorden te kunnen becommentariëren. Eens de vragenlijst compleet is wordt overgegaan tot het samenstellen van een lijst met onderzoekseenheden. Hierbij wordt een beroep gedaan op de site van BIBF (Beroepsinstituut van erkende boekhouders en fiscalisten) die het mogelijk maakt alle boekhoudkantoren in België te lokaliseren. Ook wordt de hulp ingeroepen van de cd-rom van GOM die een overzicht biedt van de boekhoudkantoren met meer dan vijf werknemers. Het verschil tussen de twee bronnen betreft het feit dat de site van BIBF een lijst weergeeft van alle erkende boekhouders, terwijl die van GOM enkel de contactgegevens van de grote kantoren bevat. Overeenkomstige adressen tussen de twee lijsten worden vanzelfsprekend geschrapt uit de lijst.

Aangezien de onderzoekseenheden een omvangrijke groep uitmaken is er voor gekozen, om de snelheid van gegevensverzameling te garanderen, deze via e-mail

te contacteren. Ongeveer een duizendtal mails zijn in dit aspect verstuurd. Bij het versturen van de mails werd er geen selectie gemaakt tussen de boekhoudkantoren. Aan alle gevonden adressen van kantoren werd een mail toegestuurd. Indien de verwachte respons niet werd gehaald ging er worden overgegaan tot het sturen van een tweede mail en eventueel telefonisch contact. De eerste vraag tot medewerking leverde slecht een klein aantal antwoorden op, maar de tweede vraag kende meer succes. Toch werd, om het onderzoek te baseren voldoende betrouwbaar te houden, ook telefonische contacten gelegd. Dit alles leverde in totaal een 65-tal enquêtes op. Ook werd elke vragenlijst voorafgegaan met een inleidende brief om de respondenten op de hoogte te stellen van het onderzoek en wat van hen verwacht wordt. Deze inleidende brief kan worden teruggevonden in bijlage 4. Een laatste stap bestond erin de ontvangen ingevulde vragenlijsten te analyseren en te verwerken. In wat volgt wordt deze analyse besproken.

De bevraging door enquêtes wordt verder aangevuld met een bevraging van een expertgetuige. Dit diepte-interview is nuttig omdat het helpt de bedenkingen onderliggend aan de antwoorden te achterhalen en te begrijpen. Met dit interview wordt getracht een beter inzicht te krijgen in de werking van een boekhoudkantoor. De vragen opgesteld voor de enquête dienen hier als richtvragen. Naargelang de ontvangen antwoorden en de omstandigheden wordt hier dieper op ingegaan of van afgeweken.

4.4 Gegevensanalyse van bevraging m.b.v. enquête

4.4.1 Weergave onderzoeksresultaten

Het onderzoek gevoerd in de Vlaamse boekhoudkantoren heeft de onderstaande frequentietabel opgeleverd wat betreft de nodige informatiebehoeften en de tegemoetkoming van deze behoeften met behulp van de computer. Een opsplitsing van de resultaten volgens de vijf provincies kan worden teruggevonden in bijlage.

In wat volgt wordt deze frequentietabel omgezet tot waarden in percenten om het nemen van conclusies omtrent de resultaten mogelijk te maken. Hierbij wordt telkens de al dan niet aanwezigheid van de informatiebehoefte in grafiekvorm afgebeeld, terwijl de tegemoetkoming van de behoeften per alternatief in tabellen wordt weergegeven met de overeenstemmende percentages. De eerste cijfers zijn deze voor de kleine kantoren, gevolgd door de percentages van de grotere kantoren. De drie groepen in onderstaand frequentietabel worden in de analyse samengevoegd zodat er twee groepen ontstaan. Dit is te verantwoorden door het feit dat weinig respons is ontvangen van kantoren met meer dan twintig werknemers waardoor een vertekening in de gegevens kon ontstaan. Een bijkomende opmerking dient gemaakt te worden aangaande de laatste keuzemogelijkheid van de tegemoetkoming van de informatiebehoefte. Zo konden responden het alternatief 'tegemeetkoming door een MIS in een ERP-systeem of bedrijfsinformatiesysteem' aankruisen. Uit de resultaten blijkt dat het hier telkens gaat om het inzetten van een bedrijfsinformatiesysteem en dat het gebruik van een ERP dus niet voorkomt.

s	Minder dan 5 wn's					Tussen de 5 en 20 wn's					Meer dan 20 wn			
	Behoefte aanwezig?		manueel	Mis, Excel	Mis in ERP of b.IS	Behoefte aanwezig?		manueel	Mis, Excel	Mis in ERP of b.IS	Behoefte aanwezig?		manueel	Mis, Excel
king	11	35	3	9	1	11	7	3	7	1		1		1
meer	9	37	1	8	2	8	10	2	5	1		1		1
stratie	41	5	18	20	4	18		9	5	4	1			1
stratie	43	3	19	21	4	18		8	6	4	1			1
ministratie	24	21	10	14	2	15	2	6	6	4	1			1
ministratie	46		19	23	5	18		9	5	4	1			1
meer	33	13	13	20	2	13	4	4	10		1		1	
steringen	34	13	13	16	5	14	4	3	8	2	1			1
begroting	32	13	10	19	3	15	3	2	12	1	1			1
rognoses	33	14	10	19	3	13	5	1	12			1		

: Frequentietabel van de antwoorden van de bevroagden

koppeld aan ERP-systemen met toepassing op de boekhoudkantoren

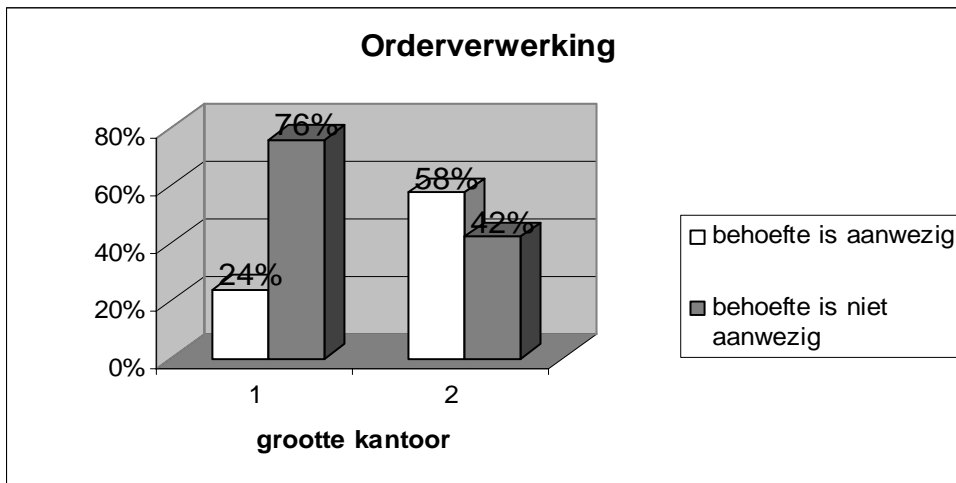
4.4.2 Eerste variabele: de vraag naar informatie bij de boekhoudkantoren

Het analyseren van de resultaten gebeurt door rekening te houden met twee deelvariabelen. Zo wordt in dit luik de grootte van het kantoor in acht genomen en in een volgend luik een opsplitsing gemaakt per provincie om zo de verschillen tussen de streken te onthullen. Na de opsplitsing wordt er een beknopt overzicht gegeven van de aangehaalde boekhoudprogramma's dat wordt gevolgd door een algemene bespreking van de bekomen resultaten.

Onderstaande grafieken geven telkens de antwoorden weer van de respondenten. De opsplitsing op de horizontale as staat voor de grootte van de kantoren met als volgt: 1= minder dan of gelijk aan vijf werknemers en 2= meer dan 5 werknemers.

4.4.2.A Opsplitsing volgens grootte van de boekhoudkantoren

Orderverwerking



Grafiek 1: behoefte aan informatie voor de functie orderverwerking

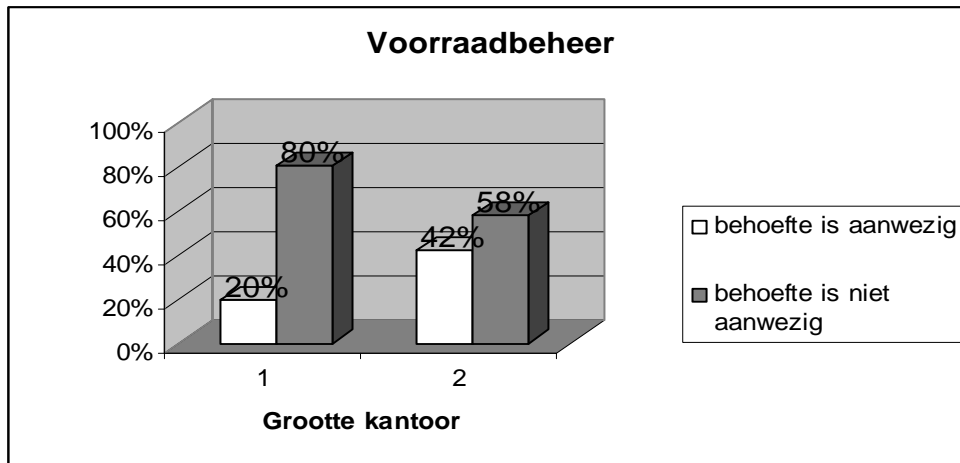
De activiteiten van handelsondernemingen en Productieondernemingen bestaan erin goederen te verkopen om zo winst te realiseren. Voor deze bedrijven is het noodzakelijk om te allen tijde een overzicht te kunnen krijgen over de stand van de verkopen en de orders. Hiertoe kunnen zij van de boekhoudkantoren rapporten wensen met analyses van alle verkopen, voorraden en het verloop van de uitvoeringen van alle verkopen. De grafiek toont aan dat de percentages van de antwoordcategorieën sterk afwijken al naargelang de grootte van het kantoor. Vele kleine kantoren stellen namelijk geen behoefte te hebben aan orderverwerkingsinformatie terwijl bij de grotere kantoren dit getal het andere overschrijdt. Uit de enquêtes blijkt dat dit komt doordat, in het geval van de kleine kantoren, sommige klanten zelf de opvolging doen van hun orders. De kleine kantoren die toch voorzien in het vervullen van deze behoefte doen dit op expliciete vraag van de klant zelf. Zij vragen de gegevens rechtstreeks op bij de klant tijdens de opmaking en bespreking van de tussentijdse afsluitingen om over te kunnen gaan tot de verwerking. De grotere kantoren duiden echter op het feit dat het kunnen leveren van dit soort rapporten essentieel is in het takenpakket van hun kantoor. Toch is het groot aantal bedrijven dat bevestigt deze behoefte niet te hebben, namelijk 42%, erg zorgwekkend. Deze informatie is namelijk nodig voor tussentijdse analyse tussen aan- en verkoopmarges enerzijds en winstmarges anderzijds.

Manueel	MIS/Excel	MIS in ERP of b.IS	Manueel	MIS/Excel	MIS in ERP of b.IS
9%	73%	18%	22%	67%	11%

In bovenvermeld frequentietabel zien we dat de tegemoetkoming zowel in de kleine als in de grotere kantoren geschiedt door middel van een management informatiesysteem of het officeprogramma Excel. De MIS-systeem maakt gebruik van de database van de boekhouding en wordt in vele gevallen geleverd door de leverancier van het boekhoudpakket. Het inschakelen van een bedrijfsinformatiesysteem gebeurt zo goed als niet. De respondenten die een bedrijfsinformatiesysteem kunnen inzetten bij de

orderverwerking vermelden er namelijk bij dat ze dit overbodig vinden en vaak toch geen beroep doen op dit systeem.

Voorraadbeheer



Grafiek 2: behoefte aan informatie voor de functie voorraadbeheer

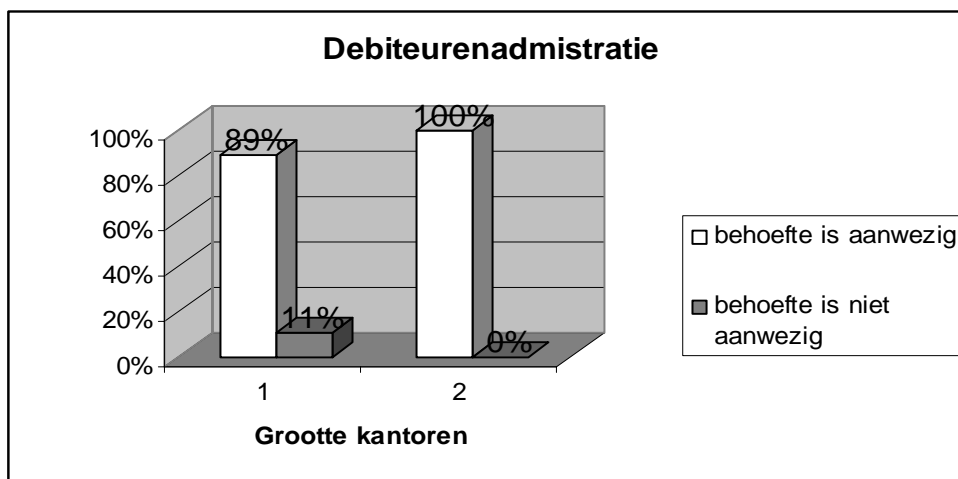
In de functie voorraadbeheer heeft een bedrijf nood aan informatie om de voorraden juist en tijdig op te volgen en zo geen voorraauditputting mee te maken. Allerhande statusrapporten met de wijzigingen in voorraad kunnen hier de nodige feedback verschaffen. De grafiek toont dat, ongeacht de grootte, weinig boekhoudkantoren behoefte hebben aan dergelijke informatie. Vooral bij de kleinere kantoren is dit aantal minimaal. Ook hier stellen de kantoren dat het ontbreken van deze behoefte te wijten is aan het feit dat vele bedrijven intern de nodige gegevens bijhouden en verwerken. De bedrijven die deze informatie leveren wijzen er echter op dat deze informatie erg belangrijk is.

Manueel	MIS/Excel	MIS in ERP of b.IS	Manueel	MIS/Excel	MIS in ERP of b.IS
43%	48%	10%	50%	28%	22%

Wat betreft de gebruikte technologie, toont de frequentietabel voor de kleine kantoren dat er vooral een beroep wordt gedaan op management informatiesystemen en Excel-

toepassingen. Met Excel wordt aan de hand van de verhouding tussen de aan-en verkopen de hoeveelheid voorraden berekend. Deze kan dan nog verder worden verwerkt voor andere informatiedoeleinden. Het gebruikte management informatiesysteem in dit geval is vaak het eigen softwaresysteem. De grote kantoren leveren deze informatie vaak zonder tussenkomst van een computer. Zo stelt de helft van de bevraagde kantoren de gevraagde informatie manueel op te stellen en te leveren. Ook zijn er, doch een klein aantal, kantoren die bedrijfsinformatiesystemen inzetten. Enkele voorbeelden van aangehaalde programma's zijn Venice en Aktiv pro business software pakket.

Debiteurenadministratie



Grafiek 3 behoefte aan informatie voor de functie debiteurenadministratie

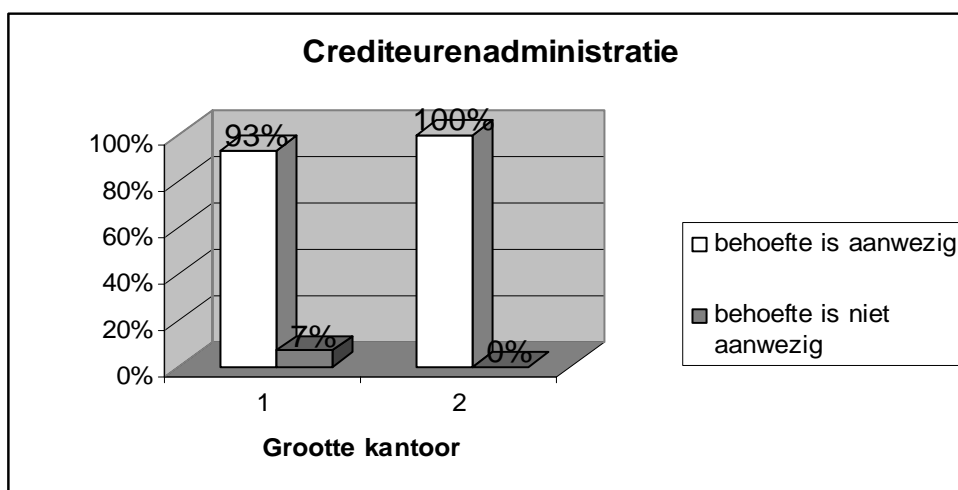
De debiteurenadministratie baseert zich op informatie afkomstig van de verkopen en houdt de facturen, de openstaande betalingen en de dubieuze debiteuren bij. Onmisbaar informatie in deze context voor de managers zijn onder andere rapporten voor debiteurenbeheer en maandelijkse debiteurenoverzichten met aanpassingen. De debiteurenadministratie wordt niet zozeer maandelijks nagekeken, maar eerder per

kwartaal, of indien de klant er om vraagt. De grafiek toont dat de bedrijven zo goed als altijd een beroep doen op de boekhoudkantoren om deze informatie te leveren.

Manueel	MIS/Excel	MIS in ERP of b.IS	Manueel	MIS/Excel	MIS in ERP of b.IS
43%	48%	9%	42%	37%	21%

De frequentietabel geeft aan dat ongeveer de helft van de kantoren deze informatie handmatig en dus zonder tussenkomst van een computer leveren. De andere helft roept de hulp in van een management informatiesysteem in hun boekhoudpakketten of Excel. Een aantal kleine en grote kantoren gebruiken zelfs bedrijfsinformatiesysteem voor de tegemoetkoming. Als gebruikte informatiesystemen zijn de volgende programma's aangehaald: Kluwer Briljant administrator / Account Boekhoudpakket, Expert M., Zen-Soft, proacc en Winbooks. Ook worden eigen programma's voor analyse en rapportering ingezet en wordt Excel gehanteerd ter aanvulling met bijkomende tabellen voor de dossierbeheerders. De bedrijfsinformatiesystemen van de boekhoudkantoren daarentegen zijn: Expertm plus, Octopus (inaras), briljant software en Venice C-logic.

Crediteurenadministratie



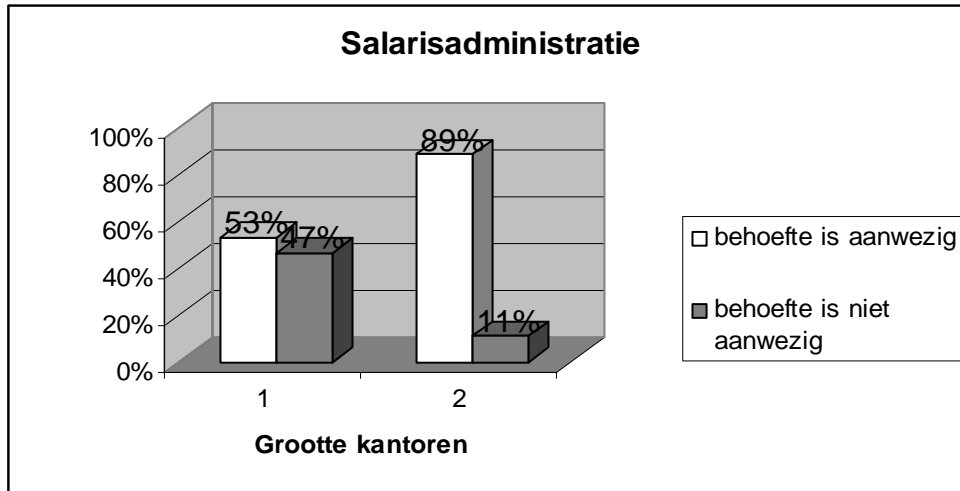
Grafiek 4 behoefte aan informatie voor de functie crediteurenadministratie

Een goede opvolging van de leveranciers is even belangrijk als de opvolging bij klanten. Ook hier wensen de bedrijven overzichtelijke informatie te ontvangen. Voorbeelden van dergelijke informatie zijn: geldvereisten rapporten, samenvatting van het grootboek, samenvatting van de nog te vereffenen schulden, samenvatting van de schulden over tijd en crediteurenoverzichten. De boekhoudkantoren voldoen dan ook aan de behoefte van tussentijdse analyse en indicaire berekeningen van de klanten. De grafiek van de functie crediteurenadministratie bevestigt de veronderstelling dat klanten de administratie van de leveranciers overlaten aan de boekhoudkantoren. Een gelijkaardige grafiek aan die van de debiteurenadministratie was tevens ook te verwachten, aangezien deze functies vaak op dezelfde manier worden vervuld.

Manueel	MIS/Excel	MIS in ERP of b.IS	Manueel	MIS/Excel	MIS in ERP of b.IS
38%	54%	8%	35%	41%	24%

Ook de frequenties over de tegemoetkoming van de behoeften is, op een paar kleine verschillen na, dezelfde als deze van de debiteurenadministratie. De nadruk ligt hier dan ook zowel bij de manuele verwerking als het gebruik van informatiesystemen en Excel. Op kwartaalbasis en op vraag van de klanten worden het grootboek, kasbalansen en de ouderdomsbalansen opgesteld.

Salarisadministratie



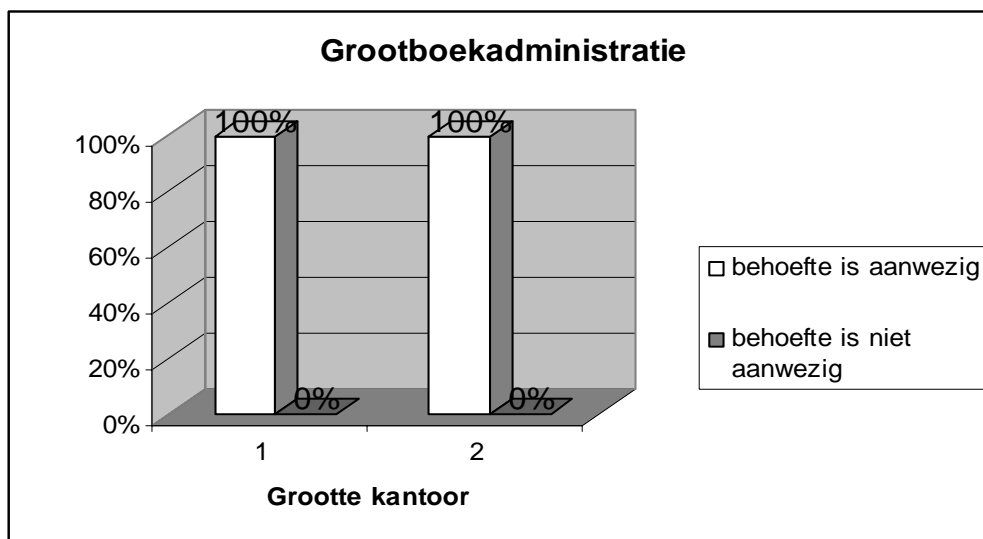
Grafiek 5: behoefte aan informatie voor de functie salarisadministratie

Een andere functie van de boekhouding betreft de salarisadministratie. De boekhoudkantoren dienen in staat te zijn salarisoverzichten en arbeidsanalyses op te stellen. Deze arbeidsanalyses omvatten informatie over de inkomsten, de belastingen, kortingen op de uitbetaalde salarissen, de totale loonkost en de arbeidsproductiviteit. De evolutie van de loonkost ten opzichte van het budget komt tot uiting in deze rapporten. Tevens vindt een opsplitsing plaats per kostensoort: bruto, netto, RSZ, BV. Uit de grafiek blijkt dat er een groot verschil bestaat tussen de kleine en de grote boekhoudkantoren. Ongeveer de helft van de kleine boekhoudkantoren hebben behoefte aan salarisinformatie ten opzichte van 89% bij de grote boekhoudkantoren. Dit aanzienlijke verschil kan verklaard worden door de beperktere mogelijkheden van de kleinere kantoren op het gebied van technologie en personeel.

Manueel	MIS/Excel	MIS in ERP of b.IS	Manueel	MIS/Excel	MIS in ERP of b.IS
40%	49%	11%	47%	32%	21%

Het voorgaande komt overigens ook tot uiting in de frequentietabel waar bijna de helft van de kantoren die deze informatie nodig hebben zonder tussenkomst van een computer de verwerking uitvoeren. Dezelfde conclusie geldt voor de grotere kantoren. De meeste kantoren gebruiken gegevens afkomstig van een sociaal secretariaat. Deze worden daarna pas verwerkt tot allerlei rapporten en overzichten. In de meeste gevallen wordt er hier gebruik gemaakt van analyses uitgevoerd in Excel. De kantoren die de salarisadministratie volledig zelf verzorgen, doen dit met behulp van bedrijfsinformatiesystemen zoals Sofisk en Expertm plus of tools zoals Excel en SD Works.

Grootboekadministratie



Grafiek 6 behoefte aan informatie voor de functie grootboekadministratie

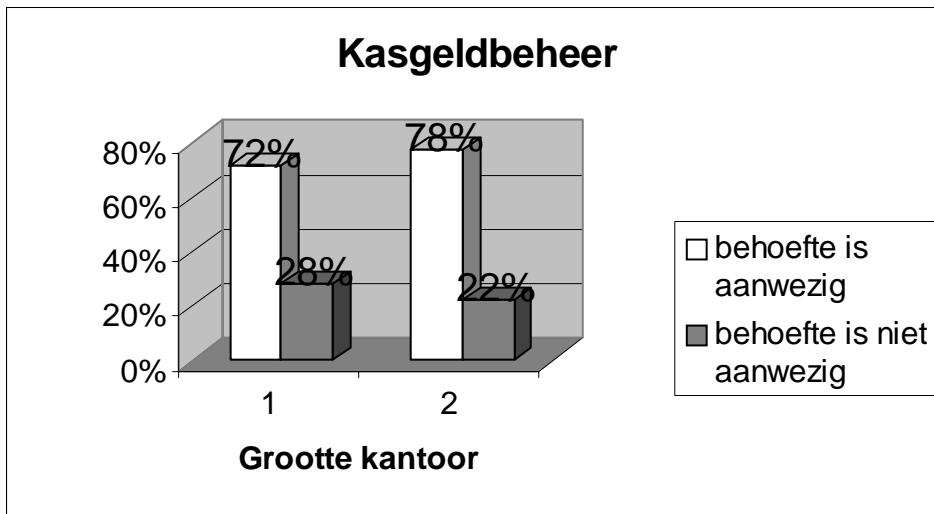
Het grootboek is misschien wel het belangrijkste onderdeel van de boekhouding. Volgens de Belgische wetgeving dient namelijk elk bedrijf een aantal financiële staten op te stellen. Deze staten worden met behulp van de grootboekadministratie bijgehouden. Het grootboek bestaat uit een proef-en saldibalans, een verlies-en winstrekening, een algemene balans, verschillende cash-flow overzichten en

liquiditeitentabellen. Bovenstaand grafiek bevestigt de veronderstelling dat het beheren van het grootboek één van de belangrijkste taken is van de boekhoudkantoren. Elk kantoor heeft volgens de grafiek behoefte aan dit soort informatie.

Manueel	MIS/Excel	MIS in ERP of b.IS	Manueel	MIS/Excel	MIS in ERP of b.IS
40%	49%	11%	47%	32%	21%

Deze informatie wordt volgens de frequentietabel voor de kleine kantoren vooral opgevraagd door het gebruik van een management informatiesysteem of Excel. Bij de grote kantoren is er sprake van het omgekeerde, hier wordt informatie handmatig opgezocht en verwerkt. In het geval van het gebruik van een MIS wordt de nodige informatie geventileerd uit het boekhoudsysteem door middel van bijkomende software zoals Kluwer Briljant Administrator/Account Boekhoudpakket, Expert M, Zensoft, Proacc en Winbooks. Ook zet een klein percentage van de kantoren een bedrijfsinformatiesysteem in. Dit percentage is dubbel zo groot bij de grotere kantoren. Deze systemen zijn via de gebruikte programma's dagelijks te raadplegen om zo dadelijk te kunnen antwoorden op vragen van de klant en om eventueel snel in te grijpen. Ook Excel vervult voor sommige kantoren een aanzienlijke rol. Zij maken overzichten van de Cash flow in een bedrijf en voeren specifieke berekening uit.

Kasgeldbeheer



Grafiek 7: behoefte aan informatie voor de functie kasgeldbeheer

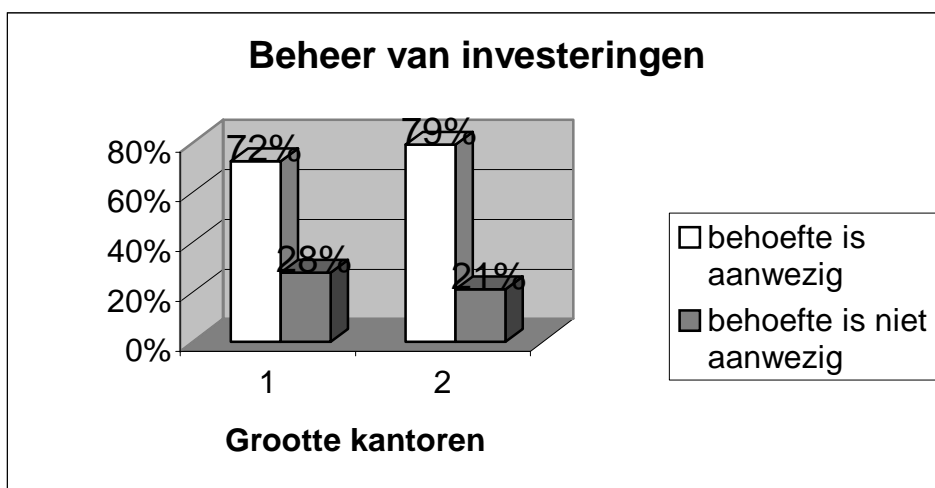
De in en uitgaande liquiditeiten moeten goed in het oog worden gehouden opdat het bedrijf niet voor plotse geldtekorten komt te staan. Om deze geldstromen op de voet te kunnen volgen vraagt een bedrijf aan zijn boekhoudkantoor om overzichten van de ontvangsten en de uitgaven op te stellen. Een loutere weergave van de gegevens is echter niet genoeg. Het management wenst tevens beslissingsondersteunende rapporten te ontvangen. Een voorbeeld hiervan is bijvoorbeeld een constructie van prognoses die toekomstige tekorten of overschotten signaleren. Het is dus van groot belang dat de boekhoudkantoren dit soort informatie kunnen leveren. De grafiek toont dat de meeste boekhoudkantoren, ongeacht hun grootte, wel degelijk een dergelijke behoefte hebben. Slechts 20 procent van de bevroegden stelt dat deze behoefte in hun kantoor niet aanwezig is.

Manueel	MIS/Excel	MIS in ERP of b.IS	Manueel	MIS/Excel	MIS in ERP of b.IS
37%	57%	6%	33%	67%	0%

Wat betreft de levering van deze rapporten en overzichten is er weer een bijna gelijkaardig resultaat tot stand gekomen uit de bevroegingen. Het merendeel van de

kantoren gebruikt een softwareprogramma voor de tegemoetkoming. Uit de enquêtes blijkt dat er in dit opzicht vaak voor Excel wordt gekozen. Zo worden allerlei cash overzichten geconstrueerd met dagelijkse evoluties van de ontvangsten en uitgaven. Hiertoe hebben de meeste kantoren eigen ontwerpen en eigen documenten opgesteld. Een paar aangehaalde softwareprogramma's zijn Winbooks, Zen Soft nice en Verocount plus.

Beheer van investeringen



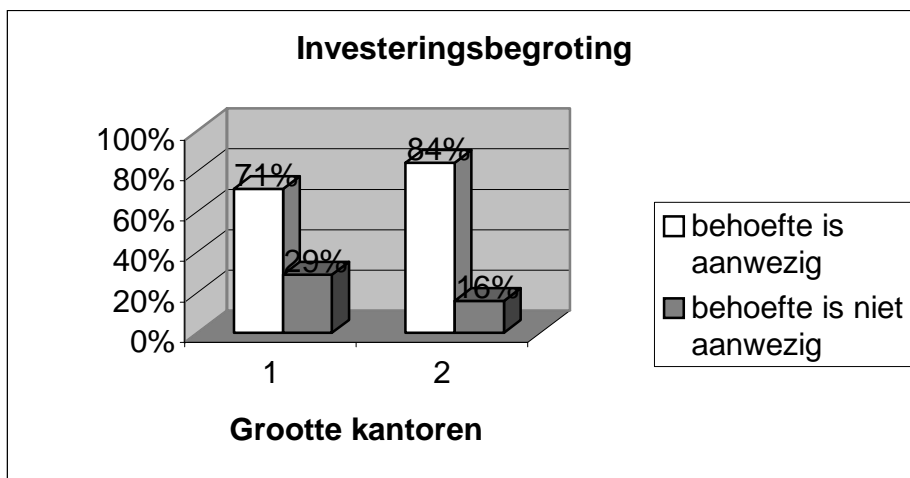
Grafiek 8: behoefte aan informatie voor de functie investeringsbeheer

Elk bedrijf groot en klein doet aan investeringen. De omvang verschilt natuurlijk al naargelang het type en grootte van het bedrijf. Om een juist beheer van de investeringen te bewerkstelligen heeft het bedrijf en dus ook het boekhoudkantoor nood aan specifieke informatie zoals informatie over beleggingen en de beschikbare investeringsmogelijkheden. De grafiek bevestigt dit vermoeden aangezien meer als 70 percent van de kantoren deze behoefte erkennen.

Manueel	MIS/Excel	MIS in ERP of b.IS	Manueel	MIS/Excel	MIS in ERP of b.IS
38%	47%	15%	21%	64%	14%

Het voldoen aan deze behoefte gebeurt vooral met behulp van een informatiesysteem. Tabellen opstellen in Excel en eigen investeringstabellen in softwareprogramma's zijn voorbeelden van de toepassingen. Er worden ook automatisch afschrijvingstabellen aangemaakt door het boekhoudprogramma zodat kan worden overgegaan tot het inboeken van facturen. Sommige kantoren combineren de verschillende systemen met Excel bij wijze van dubbele controle. Dit alles geschiedt vaak vooraleer de investering gebeurt. Toch is er volgens de tabel met percentages een aanzienlijk deel van de kantoren die deze informatie manueel bewerkt en verstrekt. Een laatste bemerking is dat ongeveer 15 procent van de kantoren een bedrijfsinformatiesysteem inzet om investeringen te beheren.

Investeringsbegroting



Grafiek 9: behoefte aan informatie voor de functie investeringsbegroting

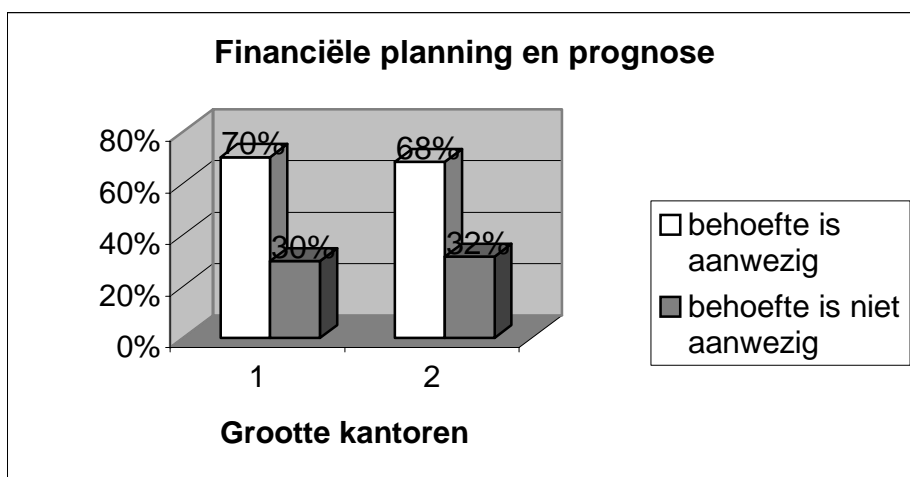
Informatie over de beoordeling van de winstgevendheid en mogelijke financiële gevolgen van de investeringen is een andere informatiebehoefte waaraan de kantoren moeten kunnen voldoen. De grafiek geeft weer dat zowel bij de kleine als de grote boekhoudkantoren het kunnen leveren van dit soort informatie van belang is. Slechts

29 procent van de kleinere en 16 procent van de grote kantoren geeft aan dat bij hen deze behoefte niet bestaat.

Manueel	MIS/Excel	MIS in ERP of b.IS	Manueel	MIS/Excel	MIS in ERP of b.IS
31%	59%	9%	13%	81%	6%

De frequenties over de gebruikte informatietechnologie tonen ook in dit geval aan dat een groot aantal kantoren ervoor opteren om softwareprogramma's in te zetten. Dit aantal is aanzienlijk groter bij de grotere kantoren. Op aanvraag van de klanten, omdat dan pas de precieze behoefte is gekend, wordt via Excel de haalbaarheid van de investeringen berekend. Ook kunnen gegevens uit het boekhoudprogramma gebruikt worden voor de analyse in plaats van Excel. Nog een mogelijkheid is het inzetten van eigen systemen. Deze systemen behelzen vaak analyses, balansen en rapporteringprogramma's. Programma's aangehaald in dit opzicht waren onder andere Proacc, Verocount en Venice.

Financiële prognoses en planning



Grafiek 10: behoefte aan informatie voor de functie financiële planning en prognose

Financiële planning en prognose zijn nog voorbeelden van andere informatiebehoeften volgens de bespreking in de theorie. Voorspellingen van financiële en economische

trends is een aspect hiervan. Dit houdt in dat er informatie wordt geleverd over nationale en economische gebeurtenissen, het loon, de verschillende prijsniveaus en de rentevoet. Ook is het belangrijk een evaluatie te doen van de financiële resultaten van een bedrijf. Een laatste gevraagde informatiedocument is de opstelling van een financieringsplan. Bij opstarting van de boekhouding gebeurt er een grondige studie om tot de beslissing te komen welke vorm van structuur moet worden gehanteerd. Prognoses worden vaak enkel gedaan indien er toekomstige of geplande investeringen gaan plaatsvinden. Overleg met de klant is hier voor de boekhoudkantoren van groot belang. Volgens bovenstaand grafiek is er bij 70 procent van de boekhoudkantoren vraag naar dergelijke informatie. Opvallend is echter dat ongeveer 30 procent meent deze behoefte niet te hebben.

Manueel	MIS/Excel	MIS in ERP of b.IS	Manueel	MIS/Excel	MIS in ERP of b.IS
31%	59%	9%	8%	92%	0%

De tegemoetkoming aan deze behoeften geschiedt door middel van informatiesystemen. Vooral bij de grote kantoren is dit een groot aandeel van de kantoren. Bij de kleinere kantoren gebeurt de informatievoorziening nog vaak manueel. De gebruikte softwareprogramma's zijn hier Kluwer accon, Venice en Verocount plus. Ook zetten sommige kantoren eigen systemen in met ingebouwde rapporteringprogramma's en analyses. De informatie over toekomstige economische en financiële trends maken zij zelf op, op basis van de algemene actualiteit gecombineerd met specifieke dossierinformatie en gegevens uit het boekhoudprogramma. Het gebruiken van bedrijfsinformatiesystemen is ook bij deze behoefte een niet al te vaak ingezette middel.

4.4.2.B Analyse met inachtneming van verschillen tussen de provincies

Bij een opsplitsing van de resultaten per provincies is er voorzichtigheid geboden. Per provincie zijn er namelijk een tiental enquêtes ontvangen wat voor een vertekening zorgt in de resultaten. Enkel de al dan niet aanwezigheid van de behoeften wordt daarom verhoudingsgewijs weergegeven. Voor de tegemoetkoming van de behoeften gebeurt de bespreking met de frequenties Ook wordt door dezelfde reden de kleine en grote kantoren samen behandeld. De bedoeling van dit onderdeel is trouwens een algemeen beeld te krijgen over mogelijke verschillen en gelijkenissen tussen de provincies. Hierbij is de opsplitsing per grootte van de kantoren niet relevant. De desbetreffende overzichten in grafiekvorm kunnen worden teruggevonden in bijlage 5.

Limburg

De grafiek in bijlage 5 toont dat de kantoren in Limburg het minste behoefte hebben aan orderverwerkings- en voorraadbeheerinformatie. Bij de overige informatiecategorieën is er telkens een groot percentage, dat de behoeften als aanwezig bestempelt. Aangaande de gebruikte technologie toont onderstaand frequentietabel aan dat in Limburg het merendeel van de kantoren werkt met een Management informatiesysteem of Excel. Uit de vragenlijsten is tevens tot uiting gekomen dat in dit geval vaak voor Excel wordt geopteerd. Een bedrijfsinformatiesysteem wordt slechts in een aantal gevallen gebruikt en dit door een klein aantal kantoren.

<i>Manueel</i>	<i>Mis, Excel</i>	<i>Mis in ERP of b.IS</i>
41	47	18

Antwerpen

Wat betreft de kantoren in Antwerpen is er een verschil te zien ten opzichte van de resultaten van Limburg. Hier is namelijk in mindere mate behoefte aan de

desbetreffende categorieën van informaties. In Limburg werd nergens de eerste balk overstegen terwijl voor de functie orderverwerking, voorraadbeheer en salarisadministratie het gemiddelde Antwerps kantoor geen behoefte aan dergelijk informatie meent te hebben. Ook bij de andere categorieën is er duidelijk een stijging te zien van de 'behoefte is niet aanwezig' rubriek.

Ook bij de tegemoetkoming van deze behoeften is een verschil te merken ten opzichte van de kantoren in Limburg. Zo wordt er in Antwerpen minder beroep gedaan op de hulp van de computer en worden de gegevens vaker manueel verwerkt tot zinvolle informatie.

<i>Manueel</i>	<i>Mis, Excel</i>	<i>Mis in ERP of b.IS</i>
56	49	15

Oost-Vlaanderen

De grafiek voor Oost-Vlaanderen in bijlage 5 demonstreert een bijna gelijkaardig resultaat als die van Antwerpen. De percentages zijn licht groter voor de categorie 'behoefte is aanwezig'.

Bij de tegemoetkoming aan deze behoeften zien we echter een groot verschil ten opzichte van de vorige provincies. De kantoren die computertoepassingen gebruiken zijn dubbel zo meer als diegenen die de gegevens manueel verwerken.

<i>Manueel</i>	<i>Mis, Excel</i>	<i>Mis in ERP of b.IS</i>
32	62	13

West-Vlaanderen

In de provincie West-Vlaanderen heeft elk kantoor behoefte aan informatie over de functies debiteuren-, crediteuren- en grootboekadministratie. Net zoals bij de vorige provincies stellen ook hier de meeste kantoren geen behoefte te hebben aan informatie voor voorraadbeheer en orderverwerking. Aangaande de bevrediging van de informatiebehoeften duidt de tabel op een groot verschil met de overige provincies. Zo wordt bijna in elk geval een softwareprogramma ingeschakeld en nooit een bedrijfsinformatiesysteem. Ook de handmatige verwerking komt hier niet vaak voor.

<i>Manueel</i>	<i>Mis, Excel</i>	<i>Mis in ERP of b.IS</i>
5	59	0

Brabant

De grafiek in bijlage 5 geeft aan dat in Brabant de eerste twee informatiebehoeften vaker aanwezig zijn in vergelijking met de andere provincies. Ook zijn hier net zoals in Antwerpen kantoren die debiteuren- en crediteureninformatie niet nodig hebben. De overige informatiecategorieën weerspiegelen eerder deze van Antwerpen in plaats van de overige provincies. Wat betreft de gebruikte informatietechnologie lijkt de frequentietabel op die van Oost-Vlaanderen, omdat ook in West-Vlaanderen het gebruik van MIS en Excel bijna het dubbel is van de manuele informatieverstrekking. Het is echter opvallend dat in meer gevallen wordt geselecteerd voor een bedrijfsinformatiesysteem. De frequentietabel laat namelijk zien dat vaker dan de manuele verwerking een beroep wordt gedaan op een bedrijfsinformatiesysteem.

<i>Manueel</i>	<i>Mis, Excel</i>	<i>Mis in ERP of b.IS</i>
12	28	14

4.4.2.C Algemeen: gebruikte ICT in boekhoudkantoren

Uit de resultaten van de bevestigingen is tot uiting gekomen dat een gemiddeld boekhoudkantoor, wat betreft de informatisering, vooral Excel en een eigen boekhoudpakket gebruikt voor de verwerking van de gegevens. Er zijn echter ook kantoren die het volgende stellen: “ met Excel wordt zo goed als niet gewerkt, ons boekhoudpakket geeft al het nodige na verwerking van aankoop, verkoop en financiële verrichtingen”. Ook het gebruik van een combinatie van de twee toepassingen komt vaak voor. Zo wordt de informatie maximaal gehaald uit de gebruikte boekhoudpakketten, die de basis informatie leveren en waar alle analyses uit vertrekken, waarna alle gedetailleerde informatie wordt overgebracht naar Excel bestanden en hier verder worden ontwikkeld. Één van de boekhouders stelt dat: “een programma vaak namelijk maar zo goed is als de gegevens die worden verwerkt en vaak is nog een persoonlijke aanvulling vereist”.

Ook word en e-mail worden gebruikt in het verkeer met de klant. Conversatie gaat grotendeels via mails en zo ook de nodige gegevens die de klant vraagt vanuit de boekhouding, mogelijke bevindingen en analyses.

Een hypothese gemaakt door één van de boekhoudkantoren over de gebruikte informatiesystemen is dat de meeste boekhoudkantoren de verschillende functies uitvoeren via hun eigen pakket dat de boekhouding verzorgt en dat zij dan ook geen aparte pakketten zullen gebruiken voor het bekomen van informatie.

Algemeen gaan de meeste boekhouders ervan uit dat, al dan niet gegrond, het gemiddeld Belgische boekhoudkantoor werkt met één degelijk boekhoudprogramma en voornamelijk voor de rest met de Office programma's. Een andere gemaakte bewering is dat de boekenkast ondertussen ook verdwenen is. De resultaten uit de enquêtes tonen echter aan dat beide assumpties niet kloppen. Vele kantoren leveren de nodige

informatie manueel terwijl er ook nog kantoren zijn die bijkomende informatiesystemen inzetten voor de samenstelling van rapporten en analyses.

Ook is tot uiting gekomen dat SAP niet wordt gebruikt bij de boekhoudkantoren. Eén van de ondervraagde kantoren stelt tevens dat ze zelf recent een onderzoek hebben gevoerd waaruit bleek dat de meeste KMO-boekhoudvennootschappen de gewone boekhoudsoftware gebruiken en dus geen SAP en dergelijke. Voorts is gebleken dat Excel wel wordt gebruikt, maar dat dit meestal verloopt via een export vanuit het boekhoudpakket naar een Excel-bestand.

Verder is ook ter sprake gekomen dat de overheid en de beroepsorganisaties grote inspanningen en moeite opbrengen om de boekhoudkantoren bij te dragen in hun dagelijkse werkzaamheden.

Ten slotte volgt een samenvatting van de gebruikte programma's in de bevraagde kantoren.

- Excel
- Proacc
- Winbooks
- Octopus (inaras)
- Verocount plus
- Zen-Soft
- Venice C-logic
- Expertm plus
- Sofisk
- SD Works
- Aktiv pro business
- Kluwer Briljant administrator / Account

Hoofdstuk 5: Hoe de aanwezige IS kunnen worden ingezet om de geleverde diensten te verhogen.

5.1 De vraag van de KMO klant

Wat betreft de adviesfunctie, meer specifiek het kunnen leveren van managementinformatie en de informatisering van boekhoudkantoren zijn in de analyse van de resultaten verschillende standpunten naar voren gekomen. De theorie stelt dat ook KMO's nood hebben aan management informatie en dat een goede informatisering van de boekhouding hen ten goede kan komen. De boekhoudkantoren hebben op dit verband echter uiteenlopende meningen. Een deel van de boekhouders ondersteunen deze stelling niet, terwijl een ander deel hierin gelooft. Deze kantoren gaan er van uit dat de onwetendheid van de overige kantoren leidt tot de meningsverschillen. Ook op de websites van enkele vooraanstaande boekhoudkantoren is een nadruk op de managementondersteuning te merken. Deze boekhoudkantoren trachten zich zo te onderscheiden van de concurrentie en klanten aan te trekken. Zo hebben ze het telkens over resultaatgericht fiscaal en financieel management. Dit wijst eveneens op het belang om dergelijke diensten te leveren. Ook proberen ze zoveel mogelijk management informatie te leveren zoals begrotingen, prognoses, informatie en advies betreffende financiële planning en financieringsaanvragen. Hier kan dus gesteld worden dat de functies vermeld in de literatuurstudie en de vragenlijst duidelijk een belangrijke rol spelen in verband met het imago van een boekhoudkantoor, aangaande de dienstverleningscapaciteiten. Verder is ook opmerkelijk dat de meeste kantoren de mate van informatisering van hun kantoor extra in de verf zetten door te stellen dat:

“Kostenbesparing, directer inzicht en al de gegevens dankzij een aangepaste gebruiksvriendelijke software”.

“Beschikking aanwezig van performante software om een budget, cashplanning en een uitgebreid financieel plan op te maken”.

Een ander boekhoudkantoor meent dat wat de klanten het meest waarderen een uitgebreide service is. Een volgend belangrijk aspect waar de boekhoudkantoren op wijzen heeft te maken met samenwerkingen en het uitbouwen van netwerken tussen kantoren. De veronderstelling dat deze samenwerkingen kantoren ten goede komen wordt hier overigens bevestigd. Zo stellen deze kantoren dat de uitgebouwde netwerken hun in staat stellen betere begeleiding te bieden doordat alle domeinen van de geleverde diensten perfect worden beheerst.

De boekhoudkantoren die de meeste meerwaarde kunnen bieden aan de KMO's zullen dus ook een sterkere positie innemen ten opzichte van de concurrentie.

Ten slotte getuigt een bestuurder van een boekhoudkantoor dat de laatste jaren er wijzigende behoeften te herkennen zijn bij de klanten. Ondernemers beseffen namelijk het belang van de boekhouding als een werkinstrument om de gang van zaken in de organisatie beter te begrijpen en hier een vat op te krijgen. Ook zien ze in dat een goede kennis in de boekhouding betere managementbeslissingen tot gevolg zal hebben. Dit alles heeft een invloed op de taak van de boekhouders. Deze varieert mee zodat de kantoren niet enkel gegevens moeten registreren, maar ook moeten kunnen meedenken met de klanten en verder kunnen kijken dan de louter cijfermatige gegevens. Een IT investering is bij het verwezenlijken van dit doel een grote hulp volgens de boekhouder.

5.2 Bijkomende informatiebehoefte

Naast de informatiebehoeften die tevoorschijn kwamen uit raadplegingen van de beschikbare literatuur, zijn er nog andere soorten informatiebehoeften in de overeenstemmende functies aangehaald door de boekhoudkantoren.

Zo is de overgang van een eenmanszaak naar een vennootschapsvorm ook een kwestie dat vaak voorkomt. Eerst wordt er overlegd met de klant om nadien over te gaan tot de toepassing in functie van de wil van de klant en het fiscaal meest gunstige geheel. Bij dit alles wordt steeds rekening gehouden met de bescherming van de privé sfeer van de klant in kwestie en de deontologische gedragscodes van de beroepen. De verwerking van de gegevens en de levering van zinvolle informatie steunt op het gebruik van boekhoudsoftware en Excel. De nodige informatie wordt verkregen door de zelf gehouden boekhouding.

Een ander component waarvoor informatie vereist is, zijn de speciale opdrachten, zoals in geval van faillissementen. Afhankelijk van het specifieke geval gebeurt de informatieverstrekking hier steeds in opdracht van de curator of de handelsrechtbank. Ook hier wordt gebruik gemaakt van de eigen boekhoudprogramma's en Excel.

Simulaties van belastingprognoses voor zowel de vennootschappen als natuurlijke personen, is een andere functie voor sommige boekhoudkantoren. Tot het bereiken van dit doeleinde gebruiken de kantoren een apart berekeningsprogramma genaamd Fiscalc.

Verder is nog het beheer van klantendata aangehaald als een bijkomende functie van boekhoudkantoren. Zo dient er gemakkelijheidshalve diverse checklisten te worden opgesteld met de per klant uit te voeren werkzaamheden. De uitvoering hiervan doet zich voor door middel van eigen ontworpen Excel toepassingen.

Naast de informatie vereist voor het eigen kantoor is er nog bijkomende informatie gericht naar de klant toe. Te betalen BTW overzichten en opstellingen en verscheidene balansanalyses zijn hier de aangehaalde aspecten. Ook dit vindt plaats door gebruikt te maken van eigen ontworpen Excel toepassingen. In dit opzicht zijn ook de behoeften aangehaald zoals BTW-boekhouding en de aangiften van BTW, exploitatierekeningen

bij éénmanszaken, verdienstenrekeningen voor de vrije beroepen en ten slotte de berekening van de belastingen. Dit alles gebeurt afwisselend door het programma Vero-Count, eigen systemen in Excel en Sofisk.

Een ander functie betreft de constante fiscale opvolging van de fiscale druk. Hiertoe wordt het eigen boekhoudpakket gebruikt die volledig uitgerust is met de nodige toepassingen in functie van de noden van de dossiers. Ook vermeldt dit boekhoudkantoor dat ze geabonneerd zijn op verschillende betalende sites om toegang te krijgen tot actuele informatie, inzake sociaal recht, fiscaal recht, boekhoudwetgeving, enz. Een gelijkaardig antwoord kwam van een aantal overige kantoren die vermelden dat veel gegevens opgevraagd worden via Internet en de website van de beroepsvereniging en de overheid.

Een laatste functie aangehaald bij de bevraging heeft te maken met prestatiebeheer. De gevraagde informatie heeft betrekking op de gepresteerde tijd per dossier en per klant. Deze lijsten worden bijgehouden en verwerkt via Excel.

5.3 De tweede variabele: de vraag naar een BSC

Een ondernemer moet voortdurend aan de toekomst denken en strategieën ontwikkelen om de positie van zijn onderneming overeind te houden. Met dit doel in het achterhoofd tracht hij zoveel mogelijk klanten aan te trekken en de concurrenten te overtreffen. De visie en de daaraan verbonden strategieën bepalen het succes van de bedrijfsvoering en dus van het bedrijf zelf. De link tussen deze abstracte begrippen en de concrete acties die moeten genomen worden is echter moeilijk te vinden. Het is dan ook op dit punt waar de Balanced Scorecard te voorschijn komt en een grote oplossing biedt. De manier om een Balanced Scorecard tot stand te brengen is alle mogelijke relevante informatie verzamelen en vervolgens deze ordenen. Hierbij is het van groot

belang dat het resultaat geen losse verzameling van gegevens inhoudt, maar eerder alle soorten informatie uit de verschillende divisies en bedrijfsprocessen, die een geïntegreerd coherent geheel vormen. Om een effectief beheer en geschikte controle te bewerkstelligen dient een manager te beschikken over dergelijke relevante informatie. Doordat de manager met behulp van een Balanced Scorecard alle bedrijfsprocessen en afdelingen goed in het oog houdt en adequaat opvolgt, krijgt hij een beter inzicht in de dagelijkse ontwikkelingen en kan hij beter gefundeerde en gegronde beslissingen nemen.

Een Balanced Scorecard is dus een belangrijk hulpmiddel voor de bedrijven. De vraag hier is echter of dat het enkel door grote bedrijven wordt benut of dat het ook geschikt is voor kleinere bedrijven. Indien de KMO's ook een Balanced Scorecard wensen dienen de boekhoudkantoren in staat te kunnen zijn deze te leveren. Indien ze niet in staat zijn op vraag van de klant een BSC op te stellen, kan het namelijk zijn dat ze hierdoor hun klanten verliezen.

Enkele getuigenissen van KMO directeurs tonen aan dat velen een BSC geschikt vinden voor kleine bedrijven. KMO's die een Balanced Scorecard reeds hebben geïmplementeerd getuigen van de nuttigheid van de methodologie. Dit is ook logisch aangezien de intentie van BSC het verbeteren van de effectiviteit van de beslissingen inhoudt, en dit belangrijk is voor ieder bedrijf, zowel klein als groot. Verder kan het ook bij een klein bedrijf moeilijk zijn om als manager een zicht te hebben op het geheel. De doelstellingen en strategieën van kleine bedrijven worden in concrete acties omgezet waardoor een betere beheersing ontstaat van de activiteiten. Balanced Scorecard kan tevens worden gezien als een leerzaam proces dat ook een klein bedrijf veel toegevoegde waarde kan bieden. Zo leert het bedrijf en zijn werknemers veel bij tijdens het bespreken van de resultaten van de BSC en tijdens het denken over de eigen strategie en doelen, doordat men ziet waar men als bedrijf staat en doordat men resultaatgericht leert werken.

Een veronderstelling kan ook gemaakt worden wat betreft de voordelen die gepaard gaan met de inspanningen die kleine ondernemingen moeten leveren bij het implementeren van een BSC. Zo kan het zijn dat de implementatie gemakkelijker verloopt in dit soort bedrijven omdat door hun flexibiliteit het minder moeite vergt om de nodige veranderingen door te voeren. Er dient wel een onderscheid te worden gemaakt bij de classificatie van kleine bedrijven. Zo is een BSC overbodig bij eenmanszaken, aangezien deze zelf aan zijn inkomsten kan zien waar hij staat.

Wat betreft de gebruikte software om een BSC op te stellen kan zowel Excel als andere softwaretoepassingen worden benut. Implementaties in de praktijk wijzen er echter op dat Excel meer geschikt is in de beginfase van de invoering van een BSC, terwijl naarmate de tijd en ingebruikname vordert een gebruiksvriendelijke, geïntegreerde software beter is ter ondersteuning. Dit vooral, om gegevens uit alle bedrijfsprocessen te kunnen halen en met elkaar te integreren.

Bij het opstellen van een BSC is volgens de literatuurstudie de belangrijkste stap de voorbereiding ervan, waarbij wordt nagedacht over de design en het ontwerp van de BSC. Dit betekent echter niet noodzakelijk dat de gebruikte software onbelangrijk is. De informatiesystemen benadrukken namelijk de samenhang van de verschillende bedrijfsprocessen en geven deze weer. De veronderstellingen die hier echter vaak worden gemaakt zijn in die zin dat de KMO's en onrechtstreeks de boekhoudkantoren, omdat deze de diensten leveren voor de KMO's, niet uitgerust zijn van de nodige middelen en dat zij dit ook niet wensen. Velen vinden deze bedrijven te klein en de informatisering bijgevolg te duur. Volgens Visterin (2006) echter zijn vandaag de dag het informatiesysteem oplossingen meer en meer gericht op de KMO's. Daarom kunnen boekhoudkantoren dus best gebruik maken van deze technologie om methodologiën zoals de BSC te leveren.

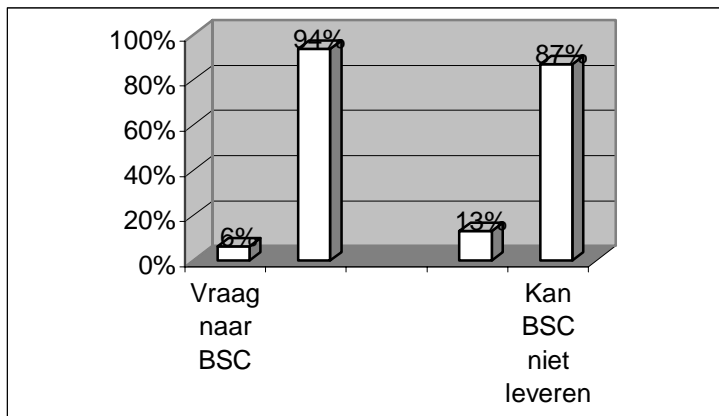
5.4 Implementatie van BSC door kleine kantoren

5.4.1 Inleiding

Het belang van een BSC voor de KMO is in het bovenstaande aangetoond. Sommige KMO's zijn ondertussen hiervan op de hoogte en wensen dan ook een BSC te implementeren in hun bedrijf. Anderen daarentegen zijn van oordeel dat een BSC hun 'kleine' bedrijf niet ten goede kan komen. Desalniettemin dienen de boekhoudkantoren uitgerust te zijn van de nodige expertise om een BSC te kunnen leveren, voor het geval een klant hiernaar vraagt.

De mate waarin bij de kantoren vraag is naar een BSC en de mate waarin de kantoren positief kunnen ingaan op deze vraag is bevestigd bij de kantoren in Vlaanderen. In de analyse van de resultaten wordt een opdeling gemaakt al naargelang de grootte van het kantoor. De grootte wordt bepaald op basis van het aantal tewerkgestelde werknemers.

5.4.2 Grootte van de vraag naar BSC en aanwezige expertises



Grafiek 11: de vraag naar en de levering van een BSC bij de kleine kantoren

Een bevestiging bij de kantoren in Vlaanderen in verband met de vraag naar en de levering van een Balanced Scorecard leidt tot bovenstaand grafiek. Slechts een gering

aantal kantoren van 6 procent stelt dat er een vraag is naar een BSC. Een iets groter aantal van 13 procent meent in staat te zijn een BSC te kunnen leveren. Dit betekent dat sommige kantoren, ondanks het gebrek aan de vraag, toch nog de nodige expertise bezitten om deze te kunnen leveren. Hier is het echter van belang voorzichtig te zijn bij de interpretatie van dit percentage. Een aantal van deze kantoren zeggen namelijk dat ze beschikken over de expertise, maar niet over de nodige software, aangezien er toch geen behoefte aan is. Indien hun klanten een BSC zouden wensen zeggen deze kantoren zich in dit geval uit te rusten van de nodige software. Bij het ontstaan van een vraag zullen deze kantoren dus de expertise verder uitwerken en uitdiepen.

5.4.3 Verklaring van de ontbrekende vraag naar BSC en de ontbrekende expertise van de kantoren

Er zijn verscheidene redenen aangehaald door de kantoren voor het ontbreken van de vraag naar een BSC. Een eerste kantoor geeft aan dat zijn klanten volledig vertrouwen op het goede inzicht van hun boekhouder, dat hen wel tijdig zal bijsturen. Zo krijgen zijn klanten jaarlijks een overzicht van de evoluties binnen hun boekhouding. Ook een ander kantoor geeft een gelijkaardige reden op. Dit kantoor adviseert zijn klanten door hen zoveel mogelijk cijfermateriaal voor te leggen uit het boekhoudpakket. Hiertoe wordt eventueel, afhankelijk van de behoefte van het dossier, extra analyses in Excel gemaakt. Een ander kantoor geeft aan dat ze een balans en een resultatenrekening opstellen voor de klant met daarbij een uittelling via Excel met betrekking tot de voorraad, winst, prognoses en belastingen en dat deze informatie reeds voldoende is voor de klant. Een ander kantoor biedt in plaats van een BSC andere samenvattende gegevensrapporten. Uit de computerboekhouding worden alle gegevens in tabelvorm aangegeven van verschillende jaren onbepaald. Onderling kunnen cijfers dan nog eens weergegeven worden in grafiekvorm en in opsplitsingen per percentages al naargelang de behoeften.

De meest aangehaalde reden is dat de cliënteel van de boekhoudkantoren KMO's zijn en dus 'logischerwijze' geen behoefte zullen hebben aan een BSC. Zij menen klanten te hebben zonder al te veel financiële en andere vragen. Over het algemeen gaan de kantoren ervan uit dat deze bedrijven beperkte diensten verwachten van hun boekhouder en dat het eerder de grote bedrijven zullen zijn die behoefte hebben aan een BSC. Hier komt nog de veronderstelling bij dat de grote bedrijven intern beschikken over de nodige gegevens, waardoor de boekhoudkantoren niet hoeven uitgerust zijn van de expertise om een BSC te leveren.

Ook stellen sommige van de bevroagde kantoren nog nooit te hebben gehoord van een BSC en voegen ze hieraan toe dat ze geen ervaring hebben met deze methodiek. Een ander kantoor dat al wel heeft gehoord van een BSC en deze kan opstellen, geeft aan dat het nog niet wordt aangeboden in een gestructureerde, meetbare, vergelijkende versie omdat slechts enkele klanten dit kunnen aanwenden binnen hun organisatie.

Één van de boekhouderkantoren die enkel door één bestuurder wordt beheerd en geen werknemers in dienst heeft, heeft onder zijn klantenkring van KMO vennootschappen ook een multinational. De boekhouder assisteert hier in de boekhoudkundige sturing en coördinatie. De bevroagde boekhouder merkt op dat de multinational de belangrijkste klant is van zijn kantoor. Het is het vermelden wel waard dat dit kantoor een samenwerkingsverband heeft met een ander kantoor. Eerder werd in de probleemstelling al geduid op het feit dat samenwerking tussen boekhoudkantoren spijtig genoeg niet al te vaak voorkomt. De veronderstelling dat toen werd genomen was in die zin dat dergelijke samenwerkingsakkoorden de kantoren vele voorbeelden kunnen opleveren. Deze veronderstelling kan getoetst worden met de bevraging in dit kantoor.

De boekhouder vermeldt dat rapporteringstechnieken zoals BSC weinig aanhangers kennen in de KMO wereld. Hij vermoedt dat dit geldt voor het grootste gedeelte van de klanten van de boekhoudkantoren omdat dergelijke methodieken academisch zijn en ingewikkelde implementaties en opvolgingen vereisen. Uit ervaring stelt hij dat de KMO's vooral interesse tonen naar belastingprognoses in plaats van sturingssystemen om de boekhouding te benaderen. De klanten beheersen volgens hem al voldoende kennis omtrent de kernactiviteiten van hun organisaties. Hiertoe maken zij, zoals ook eerder ter sprake was gekomen, gebruik van de in en uitgaande geldstromen van de onderneming. Op deze manier wordt een eerste inzicht verworven in de toestand van de organisatie. De belangrijkste taak van de boekhouder is dan ook een rapportering op te stellen, dat de bedrijfsleider verder helpt. Deze rapportering moet niet benaderd worden vanuit de eigen invalshoek, maar moet een goede rapportering zijn waarmee iets wordt gedaan of waaruit bepaalde aspecten te halen zijn. Hierbij wijst de boekhouder er op dat het doel van de boekhoudkantoren niet moet gericht zijn op het vergroten van de aangerekende uren, maar eerder een meerwaarde voor de klant moet creëren. Deze meerwaarde uit zich in dit geval in de fiscale benadering.

Rapporteringstechnieken zijn dan ook volgens hem meer aanwezig en noodzakelijk en dus ook gevraagd bij de grote bedrijven. Zij hebben nood aan sturing omwille van hun structuur dat bestaat uit één of meerdere managementniveaus waarlangs de informatie doorstroomt naar de top. De boekhouder meent dat software in deze bedrijven reeds aanwezig is en dat in dit opzicht vaak gebruik wordt gemaakt van een ERP-systeem. Aanvullend wordt gebruik gemaakt van Excel om informatie te verwerken tot overzichtelijke rapporten en grafieken.

De eerder besproken onderwerp in verband met ERP voor KMO's wordt ook door de boekhouder in kwestie aangehaald. Hij wijst op het feit dat ERP software in het begin was bedoeld voor grote bedrijven, maar dat de producenten zich steeds meer richten tot de KMO's om zo hun marktaandeel op te drijven. Eerdere obstakels zoals de lange implementatietijd en hoge kosten worden, met dit doel voor ogen, weggewerkt.

Verder is de boekhouder van oordeel dat er een nieuwe tendens is ontstaan en dat de boekhoudkantoren in de toekomst zullen evalueren naar consultingbedrijven met een raadgevende functie. In de inleiding van dit deel werd deze evolutie reeds besproken en werd gesteld dat steeds meer KMO's het belang van BSC en gelijkaardige methodieken zullen inzien en dat dan de boekhoudkantoren in staat moeten kunnen zijn deze behoeften te bevredigen. Deze stelling kan worden gestaafd door bijvoorbeeld de opkomst van ASP boekhoudingen, waarbij de klant mede de boekhouding verwerkt en de systemen zoals E-invoicing, CODA systemen, OCR en capturing- en scanning-software in de plaats zullen komen van het manuele inputwerk. De toegevoegde waarde van de boekhoudkantoren nestelt zich dan op het vlak van budgettering, managementrapportering, fiscale planning en assistentie in strategieën. Deze boekhouder concludeert door te zeggen dat een BSC een belangrijk hulpmiddel is en dat het voor de boekhoudkantoren van belang is in staat te zijn deze te kunnen bieden aan hun klanten.

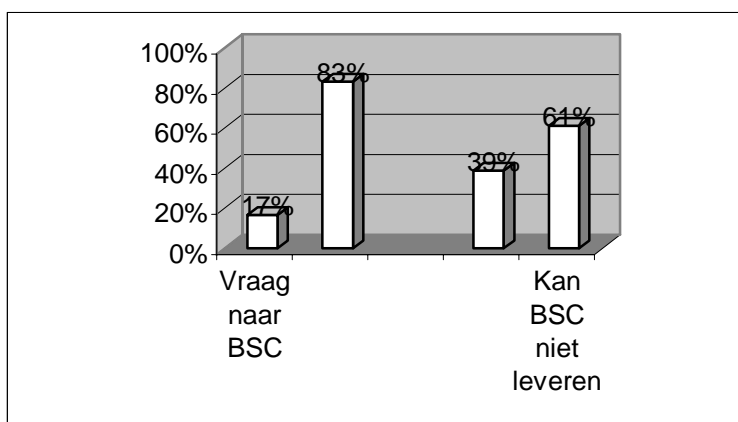
Dertien procent van de kantoren zei een BSC te kunnen leveren. De analyse toont dat in de meeste gevallen dit plaatsvindt door een beroep te doen op Excel geïntegreerd in het eigen boekhoudprogramma. Een ander kantoor getuigt dat ze zelf een spreadsheet hebben ontworpen. Bij de aanvang werd dit ontworpen door een stagiair, maar de huidige staat is tot stand gekomen door continue aanpassing en uitbreiding aan de hand van de opgedane ervaring. Bij dit kantoor maakt de BSC dan ook deel uit van de rapportagesets bij een drietal van zijn klanten.

Een laatste kantoor licht zijn antwoord toe door te vermelden dat hun expertise dateert van de beginperiode van de BSC. Hieraan voegt de boekhouder toe dat er echter geen software aanwezig is om een BSC te verwezenlijken. Bij behoefte zal deze wel worden opgezet vanuit Excel of bij voorkeur vanuit een implementatie via gespecialiseerde

software bij de klant zelf. Indien er sprake kan zijn van rendabiliteit kan ook een implementatie in het eigen kantoor overwogen worden.

5.5 Implementatie van BSC door de grote kantoren

5.5.1 Grootte van de vraag naar BSC en de aanwezige expertise



Grafiek 12: de vraag naar en de levering van een BSC bij de grote kantoren

Aangaande de grote kantoren is er duidelijk een verschil op te merken ten opzichte van de kleine kantoren. Zeventien procent van de kantoren wijzen op een aanwezigheid van de vraag naar een BSC. Dit is elf procent meer dan bij de kleine kantoren. Ook bij de tegemoetkoming van deze behoeften is bij de grote kantoren een stijging te zien. Negenendertig procent van de bevroegden meent in staat te zijn om een BSC op te stellen. Dit is een stijging van maar liefst zesentwintig procent. Toch geeft de grafiek weer dat meer als de helft van de kantoren niet beschikt over de nodige expertise om een BSC te bieden.

5.5.2 Verklaring van de ontbrekende vraag naar BSC en de ontbrekende expertise van de kantoren

Het bovenvermelde wordt aan de hand van gelijkaardige argumenten als deze van de kleine kantoren verklaard door de grote boekhoudkantoren. Zo legt één van de ondervraagde boekhouders uit: “Onze klanten zijn voornamelijk KMO’s. Deze mensen zijn zeer nauw betrokken bij hun zaak en weten meestal van zichzelf al waar het goed en fout gaat. Zij werken niet met allerlei managementsystemen”. Omdat er geen vraag is vindt dit kantoor het ook onnodig om uitgerust te zijn van de nodige softwareoplossingen en expertise. Een ander kantoor heeft dezelfde overtuiging en beantwoordt op deze vraag door te stellen dat “KMO’s zelf een idee hebben van hoe zij hun bedrijf wensen te leiden en dat zij vaak intern hun sterktes en zwaktes wensen te bekijken. Enkel bij vaststellingen van een terugval bij een aantal financiële elementen zoals winstdaling, omzetsdaling,.. zullen wij wel een sein geven en samen met hen proberen na te gaan wat er gebeurt”. Een aantal andere kantoren zijn van mening dat een BSC enkel geschikt is voor grote bedrijven en één van hen voegt hier nog aan toe dat “ KMO’s voornamelijk geïnteresseerd zijn in degelijke financiële begeleiding en dat de drie overige parameters van de BSC in dit verband overbodig zijn”. Volgens de kantoren die deze gedachtegang volgen ligt de gemiddelde KMO in België niet wakker van managementmethodologieën.

Een laatste reden dat werd opgegeven voor het ontbreken van de nodige kennis en middelen om een BSC op te stellen heeft te maken met de gevarieerdheid van de klanten van een boekhoudkantoor. Aangezien het kantoor klanten heeft uit uiteenlopende sectoren zoals productie, dienstensector, metaalindustrie, papier-en vlassector, en dergelijke meer is het onmogelijk om over de nodige expertise te beschikken voor elk van deze sector. Omdat deze kantoren de noden en behoeften van al die ondernemingen niet kennen kunnen ze onmogelijk een correcte Balanced

Scorecard opstellen. Ze kunnen hun klanten enkel bijstaan op basis van de cijfermatige gegevens waarover ze beschikken.

Ook hier kan de opmerking worden gemaakt dat een samenwerkingsakkoord tussen de verscheidene kantoren hier een grote hulp kan bieden. Op deze manier wordt namelijk de expertise gebundeld, waardoor het mogelijk kan worden om kennis waarover het eigen kantoor niet beschikt, bij het samenwerkende kantoor op te vragen.

In tegenstelling tot het voorgaande waren 39 procent van de ondervraagde kantoren in staat een BSC op te stellen. Dit gebeurt vooral door toepassing van twee soorten programma's. Het meest wordt er beroep gedaan op overzichten met kerncijfers in Excel en op combinaties van de eigen boekhoudprogramma's met Excel. Zo zijn er kantoren die in Excel zelf een systeem hebben opgemaakt teneinde een kostenberekening te kunnen doen om te zien of de klanten een juiste prijszetting hanteren. Een tweede manier van tegemoetkoming geschiedt door eigen ontwikkelingen en eigen ontwerpen. Deze worden vaak aangepast op maat van de klant.

Ten slotte getuigt een boekhouder, in tegenstelling tot wat andere kantoren beweerden, dat klanten wel degelijk begeleiding en sturing verwachten van de boekhoudkantoren. De boekhouder zegt op de hoogte te zijn van het feit dat het woord Balanced Scorecard daarbij niet dikwijls wordt gebruikt en dat de meesten vermoeden dat het maar voor grote ondernemingen is. Toch is hij van oordeel dat dit een verkeerde ingesteldheid is. "Eens een Balanced Scorecard voorgelegd wordt, zijn klanten vlug overtuigd en zelfs vragende partij voor een directere opvolging". Deze stelling van de boekhouder is in overeenstemming met de veronderstelling gemaakt in de inleiding van dit deel dat elk bedrijf, zowel klein als groot behoefte heeft aan methodieken zoals BSC.

Hoofdstuk 6: Boekhoudkantoor AXIS NV

6.1 Inleiding

Om een antwoord te kunnen vinden op de tweede centrale onderzoeksvraag is er naast een bevraging via enquêtes ook een diepte-interview afgenomen. Rudi Mattheus, één van de zaakvoerders van Axis NV heeft met alle bereidwilligheid geantwoord op de gestelde vragen en tevens een gedetailleerde toelichting gegeven van de mate van informatisering van hun kantoor. In de onderstaande bespreking wordt eerst beknopt het bevraagde kantoor geïntroduceerd, waarna een analyse van de opgedane resultaten volgt.

6.2 Axis NV

Axis NV is een boekhoudkantoor dat doet aan 'Financial Business Engineering'. Het kantoor wordt recht gehouden door een zestal werknemers en heeft in totaal ongeveer 160 klanten, waarvan 90 procent bestaat uit KMO's. Een groot deel van deze klanten kunnen worden gezien als vast, terwijl het overige eerder losse opdrachten betreft. Axis NV tracht permanent te investeren in menselijk kapitaal en in vakkennis omdat zij kennis gelijkstellen aan macht en via gespecialiseerde opleidingen en praktische workshops proberen ze dit dan ook op peil te houden. Ook de nieuwste fiscale en financiële spitstechnologie wordt volgens het kantoor goed in de gaten gehouden om een behoorlijke dienstverlening te garanderen.

6.3 Informatiebehoeften

Wat betreft de eerste functie, namelijk orderverwerking stelt de heer Mattheus dat bij hen een dergelijke informatiebehoefte niet aanwezig is, aangezien hun klanten hier niet om vragen. De meeste klanten verwerken zelf hun orders en hebben hierbij de hulp van hun boekhoudkantoor niet nodig. Ook de functie voorraadbeheer wordt niet uitgeoefend door het kantoor omwille van dezelfde reden.

Debiteuren- en crediteurenadministratie daarentegen behoort wel tot de functies uitgeoefend door het boekhoudkantoor. In het kader hiervan worden allerlei overzichten en rapporten klaargemaakt voor de klanten. Een voorbeeld van een dergelijk overzicht dat vaak wordt gemaakt is een 'aging' tabel, dat een samenvatting biedt van de openstaande vorderingen per klant gekoppeld aan een tijdsas. De klant ziet hierdoor in één oogopslag welke van hun debiteuren te laat zijn met hun betalingen en ook hoeveel dagen, respectievelijk maanden deze vordering open staat.

De grootboekadministratie gebeurt niet meer door het boekhoudkantoor omdat de klant dit zelf heel gemakkelijk kan opstellen met behulp van de gebruikte software. De gegevens worden door hen ingegeven en met behulp van een paswoord loggen zij in en kunnen ze alle mogelijke en nodige rapporten met een paar klikken op de muis tevoorschijn toveren dankzij de desbetreffende softwareprogramma. Wel worden deze overzichten door het boekhoudkantoor omgezet in een pdf-bestand om deze te kunnen bewaren in het archief. Ook wordt hier, met het oog op het hebben van een dubbele beveiliging, een back-up van gemaakt. De klanten hebben echter met betrekking tot deze functie wel de mogelijkheid om de hulp in te roepen van het kantoor voor verbeteringen en adviezen. De afwerking van de dossiers gebeurt dus door het kantoor zelf. Kort samengevat, is het dus zo dat de klanten de basisboekhouding zelf doen door intern een boekhouder aan te stellen en dat ze voor verdere vereisten een beroep doen op een boekhoudkantoor.

Voor de Salarisadministratie werkt het kantoor, zoals ook bij vele andere boekhoudkantoren het geval is, met de aanwezige sociale kantoren via internetverbindingen. Kasgeldbeheer gebeurt enkel in het kader van twee opdrachten. Dit is relatief weinig aangezien het kantoor een totaal van 160 klanten heeft. Dit komt omdat bedrijven algemeen gesteld geen behoefte hebben aan dit soort informatie, omdat ze kastekorten gemakkelijk kunnen opvangen door beroep te doen op straight loans. Dit zijn speciale, goedkope leningen afgesloten met de bank, waarbij een onderneming tijdelijke tekorten direct kan dekken door leningen tegen lage intresten. Dit lijkt echter een verkeerde aanpak vanwege de klanten omdat een goede kasgeldbeheer zelfs deze goedkope leningen overbodig kan maken. Toch is de huidige situatie bij de klanten van dit boekhoudkantoor zodanig dat dit niet wordt ingezien.

Een ander belangrijke functie die de boekhoudkantoor vervult heeft te maken met het beheer van investeringen. Voor elk klant wordt een investerings- en afschrijvingstabel opgesteld. Dit is ook uitermate belangrijk bij de BTW-problematiek omdat BTW herzieningen mogelijk kunnen worden door deze rapporten. Naar financiële planning en prognoses is er geen vraag bij de klanten. De zaakvoerder is echter overtuigd dat dit een heel belangrijke functie is van de boekhoudkantoren en ook belangrijke inzichten kan bieden voor de klanten. Dit neemt echter niet weg dat de klanten niet willen genieten van deze mogelijkheid. Ze geraken blijkbaar niet overtuigd van het nut ervan voor hun bedrijf.

6.4 Tegemoetkoming aan de informatiebehoeften

Het kantoor werkt momenteel met het softwareprogramma Octopus om aan deze behoeften te kunnen voldaan. Dit is een volledig webbased pakket, wat betekent dat uitvoerig gebruik wordt gemaakt van het Internet. De klanten kunnen alle gevraagd

informatie opvragen via Internet en deze ter plaatse raadplegen. Hierdoor worden de persoonlijke contacten met de klant ook teruggebracht tot een minimum.

Octopus kan worden gezien als een programma zonder al te veel toeters en bellen. Het is een basis boekhoudpakket dat de meest noodzakelijke informatie verschaft, namelijk aan- en verkopen, financiële informatie, .. Verder wordt het programma voornamelijk gebruikt om alle vergaarde informatie over te brengen naar Excel. Daar kan de gebruiker deze informatie verder bewerken en eigen lijsten, tabellen, grafieken en analyses opstellen. Een voordeel van dit programma is dat je zelfs vanuit je vakantie je werk kan voortzetten en gegevens kunt raadplegen. Zo is een directe opvolging op eender welk tijdstip en datum van het kantoor mogelijk.

Het einddoel dat het kantoor wil bereiken met het gebruik van informatietechnologie is dat ze op ogenblikken van controle van de klanten de hulp van computers en internet kunnen inschakelen. De bedoeling hier is dat facturen in de toekomst zullen worden gekoppeld aan elke boeking in de boekhouding en dus gemakkelijker zullen worden gelokaliseerd en opgevraagd. Zo wordt bijvoorbeeld de belasting of BTW-controleur een paswoord aangeboden en hem gevraagd via Internet in te loggen in de desbetreffende boekhouding en daar naar eigen wil de informatie op te vragen. In de huidige praktijk van belastingcontroles worden namelijk ellenlange mappen vol informatie gebuikt en bij de vraag van de controleur om een bepaalde factuur is het tijdrovend en moeilijk om deze hem voor te schotelen. Een ander voordeel van het werken op deze manier is dat de controleur alle documenten ter zijner beschikking heeft en hij alle relevante vragen waarop hij een antwoord wenst, zoals kennisvragen of vragen in verband met de wetgeving, kan opschrijven door deze documenten te bekijken. Zo hoeft het boekhoudkantoor ook niet meer tussen te komen en regelt de controleur alles zelf. Hij kan de documenten ook mee naar huis nemen en ze daar verder raadplegen. Dit proces wordt dan op deze manier aanzienlijk vereenvoudigd voor de boekhoudkantoor.

De verwezenlijking van dit alles gebeurt door het werken met barcodes. Vroeger werden alle facturen per 20 opgeslagen in één file waardoor het onmogelijk werd om deze factuur te linken aan een boeking. Zo hingen er dan 20 facturen aan een boeking, wat in de praktijk onmogelijk werkt omdat deze ook 20 keer moeten worden gelinkt aan boekingen. Er diende een oplossing te worden gezocht waarbij de 20 ingescande facturen als aparte documenten worden herkend en niet worden gezien als één geheel. Deze oplossing is dan het barcode-systeem. Elke barcode bevat de naam van een klant, een journaalnummer, het jaartal en een factuurnummer. Op deze manier wordt elk document uniek gemaakt waardoor ze gemakkelijker kunnen worden gelinkt aan boekingen en vervolgens moeiteloos worden teruggevonden. Hiertoe zal in het komende jaar de interface Cubic worden gebruikt. Aan alle boekingen worden door dit programma documenten gehangen.

Octopus kan worden ingezet voor vier basis boekhoudfuncties waarvan de uitwerking naar willekeur kan worden omgezet naar Excel, pdf-file of CSV. De boekhoudkantoor zelf slaat alles op in Pdf bestanden zodanig dat deze niet meer zoals vroeger moeten opgezocht worden in mappen, maar direct op vraag kunnen worden voorgeschoteld door het programma. Alles gebeurt dus elektronisch. Dit programma kan verscheiden lijsten opstellen:

- Aan-en verkoopdagboek
- Leveringsnota en facturen
- Historieken
- BTW-listings
- Btw-aftrekken
- Afschrijvingstabellen, openstaande verrichtingen
- Balans met resultatenrekeningen: deze worden tevens weergegeven in verschillende vormen. Ook een verkorte balans kan worden opgevraagd
- Resultaten: dit zijn vooral de fiscale resultaten van een bedrijf.
- Intercommunautaire listing

Alle gegevens van deze rapporten kunnen gezamenlijk worden overgebracht in Excel voor verdere bewerking. Dit is voordelig omdat gegevens uit de verschillende functies worden gecombineerd met elkaar. Er is dus sprake van een integratie van verschillende soorten informatie. Een nadeel dat het programma Octopus heeft in vergelijking met Cubic is dat opvallende cijfers niet kunnen worden nagegaan door het programma. Bij Cubic bestaat er de drill-down techniek waar dat de gebruiker op een cijfer klikt en zo hun oorsprong beter kan begrijpen om verdere acties hieromtrent te kunnen nemen. Cubic is ook qua interface veel aantrekkelijker en biedt naast de basislijsten ook andere lijsten aan. De gebruiker heeft hier veel meer opties en tevens wordt er hier veel meer management informatie geleverd. Het grootste voordeel van Cubic is dat hier een ERP-systeem aan kan gekoppeld worden waardoor een opvolging van alle bedrijfsprocessen mogelijk wordt gemaakt. Men kan hier spreken van een volwaardig en volledig pakket. Dit is vooral geschikt voor boekhoudkantoren die ook grotere KMO's willen aantrekken. Deze betalen namelijk meer per uur aan vergoeding. Octopus is in dit verband niet geschikt voor koppeling aan ERP. De heer Mattheus stelt dat ze overwegen om over te gaan op Cubic, maar dat dit vooral afhangt van de wil van de klant. Dit programma is namelijk veel duurder dan Octopus en vele klanten zijn niet bereid deze meerprijs te betalen. Algemeen kan aangaande de gebruikte informatietechnologie worden gesteld dat het kantoor papier heeft afgezworen en voor elk functie een computerprogramma inzet.

6.5 Balanced scorecard

De mogelijkheid om een Balanced Scorecard op te stellen bestaat niet echt omdat er tot heden nooit naar is gevraagd door de klanten. De heer Mattheus wijdt dit aan het feit dat een groot deel van de klanten hier niet van heeft gehoord. Hij meent ook dat de meeste boekhouders geen kennis zullen hebben van een BSC. Wat betreft het in staat zijn om een BSC op te stellen, verklaart de zaakvoerder dat theoretische inzichten wel

aanwezig zijn door gevolgde seminaries en opleidingen, maar dat de nodige technologie afwezig is. Indien er echter een vraag zou zijn bij de klanten zou deze technologie worden aangewend. Toch verklaart de heer Mattheus dat indien zij er de tijd voor konden vinden de kennis van een BSC volledig zou worden uitgewerkt. Toch heeft hij de intentie om binnen een paar jaar, na afronding van hun huidig project in India, met BSC te starten als hun nieuw project.

6.6 Onderscheiding van de concurrentie

Wat betreft relaties met huidige en toekomstige klanten levert Axis NV vele inspanningen. Zo is ze momenteel bezig met het opbouwen van een site, waar klanten kunnen kennismaken met het kantoor en tevens informatie kunnen verkrijgen.

Om zich te kunnen onderscheiden van de concurrentie en de klanten betere dienstverlening te bieden is Axis NV anderhalf jaar geleden begonnen met een nieuw project. Met het programma Octopus worden gegevens vanuit het kantoor doorgestuurd naar een kantoor in India waarmee een samenwerkingsakkoord bestaat. De voordelen om te werken met een zodanig ver gelegen kantoor zijn uiteenlopend. Zo hebben de boekhouders in die streken een goede kennis van de Amerikaanse boekhoudregels die erg veel gelijkenissen vertoont met de Belgische versie. Deze kantoren zijn ook erg flexibel in die zin dat bij nood aan meerdere werknemers, gemakkelijk en snel nieuwe mensen kunnen worden ingezet. Dit is vooral het geval tijdens piekperioden. Het allerbelangrijkste voordeel is de kostprijs die extreem laag is vergelijkt met de Belgische lonen. Op deze manier kan het kantoor zijn eigen prijzen die doorgerekend worden aan de klanten ook laag houden. Alle doorverzonden bestanden kunnen vanuit hier in het oog worden gehouden, zodat er ook geen risico's ontstaan. Samengevat tracht Axis NV zich te bewapenen tegen de concurrentie door dit unieke samenwerkingsakkoord en door kennis en toepassing van up-to-date

technologie. Gebruikte technologie in dit verband is het boekhoudpakket Octopus, Office met vooral Excel, speciale tekenpakketen voor flow charts en dergelijke meer en Smartdraw om beslissingsstructuren op te stellen. Tevens wil het kantoor binnen enkele jaren overgaan tot het programma Cubic, waar reeds voldoende kennis van is verworven.

Aangaande samenwerking met andere kantoren in België geeft de heer Mattheus te kennen dat er op dit ogenblik sprake is van vele samenwerkingsverbanden. Deze akkoorden bieden volgens hem vele voordelen. Tijdens piekperioden kan bijvoorbeeld werk worden overgebracht naar deze kantoren om de relaties met de klanten niet te beschadigen. Het allerbelangrijkste voordeel is echter dat op deze manier informatie, kennis en expertise wordt uitgewisseld. Indien het eigen kantoor tekortschiet in verband met een bepaald onderwerp wordt de hulp van een kantoor met expertise over dit bepaalde onderwerp ingeschakeld. Zo leert het eigen kantoor ook bij en kan het zich verder ontwikkelen.

Hoofdstuk 7: Besluit

Management informatiesystemen en business intelligence maken een belangrijk deel uit van de werking van de huidige organisaties. Management informatiesystemen verfijnen de informatie opgenomen door transactieverwerkende systemen tot zinvolle overzichten. Deze systemen worden ingezet om informatie te leveren aan de managers over de verschillende aanwezige bedrijfsprocessen. Wat betreft de afdeling boekhouden en financiering gaat het om informatie over de functies orderverwerking, voorraadbeheer, financiële planning en prognose, investeringsbegroting, investeringsbeheer en de administratie van de debiteuren, de crediteuren, de salarissen en het grootboek. Allerhande rapporten en overzichten over deze bedrijfsprocessen bieden de managers ondersteuning in het besluitvormingsproces.

De hierboven opgesomde informatie is van toepassing voor de afdelingsmanagers, de directie daarentegen wenst eerder andere soorten informatie te ontvangen. Dit onderscheid heeft te maken met het feit dat er aan elk managementniveau verschillende taken verbonden zijn. Deze niveaus worden aan de hand van een piramide voorgesteld. Naarmate men de top van de piramide benadert, is er behoefte aan meer samenvattende en overkoepelende informatie. Hierbij gaat het om informatie ten behoeve van de strategische planning en controletaken van de directie zoals prestatie management. De Balanced Scorecard (BSC) is een methodiek die in dit aspect kan worden ingezet. Met een BSC kan worden nagegaan in hoeverre een organisatie haar doelen bereikt door de prestaties aan de hand van metingen op te volgen en eventueel bij te sturen. Een BSC brengt dus alle relevante informatie bijeen en biedt een duidelijk overzicht aan de directie van de stand van zaken.

De optimale beschikbaarheid van al deze gegevens kan worden bewerkstelligd door gebruik van een ERP-systeem. Het analyseren van de onderdelen van SAP, de grootste softwareleverancier op het vlak van ERP-systemen, laat zien dat de

gevraagde informatie ook door een ERP-systeem kan ter beschikking gesteld worden. De vijf modules in de accounting toepassing van SAP R/3, het geïntegreerde pakket van SAP, stellen de gebruikers in staat om een algemeen beeld te krijgen van de financiële informatie dankzij de uitgebreide rapporteringsmogelijkheden van het systeem. De meerwaarde die het systeem biedt is overigens omvangrijk. ERP is een geïntegreerd systeem met een centrale database waardoor er geen sprake meer is van een afzonderlijke verwerking van gegevens en de daarmee gepaard gaande negatieve gevolgen zoals: incompatibiliteit van gegevens, het meerdere malen ingeven van gegevens, inefficiëntie, tal van indirecte kosten, enz.. Om te kunnen genieten van de voordelen van dit pakket is het van belang dat er goed wordt geïnvesteerd in het implementatieproces, aangezien ERP een dure aangelegenheid is die ingrijpende organisatorische veranderingen met zich meebrengt. Ook KMO's kunnen tegenwoordig een ERP-systeem gebruiken voor het optimaliseren van hun gegevensverwerking. Dit is mogelijk doordat de grote softwareproducenten hun producten aangepast hebben naar de behoeften van de KMO's.

Ook voor kleine bedrijven, zoals boekhoudkantoren, kan informatietechnologie van belang zijn. Deze kantoren hebben meer dan ooit tevoren behoefte aan efficiënte werkmiddelen omdat ze te kampen hebben met hevige concurrentiedruk. Een goede dienstverlening is dan ook essentieel voor het aanhouden en aantrekken van klanten. De verschuiving van de vraag van louter beschrijvende rapporten naar analyses ter ondersteuning van beslissingen, is ook bij deze kantoren te merken. Er is dus een wijziging vast te stellen in de behoeften van de klanten van de boekhoudkantoren, met name de KMO's. De klanten wensen namelijk steeds meer adviserende dienstverlening die hen helpt bij de besluitvorming, want ook KMO's hebben nood aan management informatie. Deze bedrijven zien het belang in van een overzichtelijke boekhouding want dat stelt hen in staat om hun bedrijf beter te beheren en efficiënte beslissingen te nemen. Het in staat zijn om informatie over de aangehaalde functies te leveren is dus essentieel voor een optimale dienstverlening. Wat de KMO's het meest waarderen is,

zoals blijkt uit getuigenissen van de kantoren, een uitgebreide service. Dit kan het best bewerkstelligd worden door het inzetten van management informatiesystemen of bedrijfsinformatiesystemen.

Uit mijn onderzoek is gebleken dat een gemiddeld boekhoudkantoor, wat betreft de informatisering, vooral Excel en een eigen boekhoudpakket gebruikt voor het uitvoeren van de boekhouding. Zo wordt maximale informatie gehaald uit de gebruikte boekhoudpakketten, die de basis informatie leveren wordt overgebracht naar Excel bestanden voor verdere ontwikkeling. Het inzetten van aparte pakketten komt dus bijna niet voor. Het gebruik van een ERP-systeem komt ook niet voor terwijl in een beperkt aantal gevallen toch blijkt dat een geïntegreerd bedrijfsinformatiesysteem wordt ingezet. Deze informatiesystemen kunnen in een mum van tijd alle soorten informatie bijeenbrengen en omvormen tot grafieken, analyses en overzichten.

Het is duidelijk dat vele kantoren niet te maken hebben met een vraag naar een Balanced Scorecard. Het belang hiervan, zowel voor grote als kleinere bedrijven, is echter aangetoond. Toch houdt een zeer klein aantal kantoren rekening met het belang van BSC. Tevens blijkt dat het bieden van een BSC de kantoren ten goede zou komen omdat klanten, eens ze hebben kennis gemaakt met deze methodiek, er tevreden over zouden zijn. Verder is gebleken dat onderscheidende activiteiten van kantoren, zoals bijkomende dienstverlening en onderlinge samenwerkingsverbanden met andere kantoren, de concurrentiekracht van de desbetreffende kantoren vergroot.

Literatuurnota

Boeken:

Hernandez, J.A. (1997). *The sap r/3 handbook : complete guide to getting and keeping r/3 up and running*. United states of America: Mcgraw-Hill.

Dreimüller, A.P. (2002). *Het ondernemingsplan en de balanced scorecard*. Schoonhoven: Academic Service.

In't veld, J. (1986). *Manager en informatie: informatiesystemen met of zonder computer*. Amsterdam: Elsevier.

Laudon, C.K. & Laudon J.P. (2006). *Management information systems: managing the digital firm*. New Jersey: Prentice Hall.

O'Brien, J.A. (2000). *Leerboek ICT-Toepassingen:het bedrijfsleven en het internet, intra/extranetten en electronic commerce*. Schoonhoven: Academic Service.

Scott, G.M. (1987). *Principles of management information systems*. New York: Mcgraw-Hill.

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1996). *Translating strategy into action: The balanced scorecard*. Boston: Harvard business school press.

Van Veen-Dirks, P. & Wijn M. (1999). *Kritieke succesfactoren en de balanced scorecard*. Tilburg: Tilburg University.

De Koning, W.F. (1997). *Informatie voor de beheersing van bedrijfsprocessen*. Rotterdam: Erasmus universiteit.

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1999). *Op kop met de balanced scorecard: Strategie vertaald naar actie*. Amsterdam: Contact.

Khan, A. (2002). *Implementing SAP with an ASAP methodology focus*. New York: Writers Club Press.

Davis, G.B. & Olson M.H. (1987). *Management informatiesystemen*. Schoonhoven: Academic Service.

Senn, J.A. (1990). *Information systems in management*. Belmont California: Wadsworth.

O'Brien, J.A. (2003). *Introduction to information systems: Essentials for the e-business enterprise*. Boston: McGraw-Hill.

Walker, D.W. (1988). *Computer based information systems: An introduction*. Oxford: Pergamon.

Lucey, T. (1982). *Inleiding management informatiesystemen*. Alphen aan den Rijn: Samson.

Stoner

Beek A., Meuwissen R.H.G. & Vaassen E.H.J. (2003). *Hoofdlijnen bestuurlijke informatievoorziening*. Groningen: Wolters-Noordhoff.

Blain, J. (1997). *Special edition using SAP R/3*. New York: Que Corporation.

Anderson, G.W. (2003). *SAP planning: best practices in implantation*. Indianapolis: Sams.

Buck-Emden, R. (2000). *The SAP R/3 system: An introduction to ERP and business software technology*. Reading (Mass.): Addison-Wesley.

Keller, G. & Teufel, T. (1998). *SAP R/3 process-oriented implementation: iterative process prototyping*. Harlow: Addison Wesley Longman.

Alter, S. (2002). *Information systems: foundation of e-business*. Upper Saddle River (New York): Prentice Hall.

Vriens, D. Philips, E. (1999). *Business Intellegince*. Deventer: Kluwer bedrijfsinformatie.

Clare, C. & Loucopoulos, P. (1988). *Introductie bestuurlijke informatiesystemen*. Alphen aan den Rijn: Samson.

Wetenschappelijk artikels:

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (2005). The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance [Electronic version]. *Harvard Business Review*, 83, 172-180.

Hong K-K. & Kim Y-G. (2005). The critical success factors for ERP implementation : an organization fit perspective. *IT Management Select*, 11, 5-15.

Sneller L. (2005). ERP. *Informatie*, 47/6, 8-9.

Davenport T.H. (1998). Putting the enterprise in the enterprise system. *Harvard Business Review*, 76/4, 121-131.

Fermont H.M.A. & De waal A.A. (2002). Belangrijke vereisten voor goede prestatie-informatie: implementatie van de balanced scorecard bij novartis. *Bedrijfskunde*, 74, no.4.

Holsapple C.W. & Sena M.P. (2003). The Decision-Support characteristics of ERP Systems. *International Journal of human-computer interaction*, 16(1), 101–123.

Fisher D.M., Kiang M.Y., Fisher S.A. & Chi R.T. (2004). Evaluating mid-lever ERP software. *Journal of Computer Information Systems*, 45/1, 38-47.

Hyvonen T. (2003). Management accounting and information systems: ERP versus BoB. *European Accounting Review*, 12/1, 155-173

Ferguson R.B. (2004). Erp targets the midmarket. *Eweek*, 21/6, 41.

Labate J. (2005). Even small companies can afford an ERP system. *Treasury & risk management*, 15/2, 14

Even small companies can afford an ERP system. (2005). *Treasury & risk management*, 15/8, 14

Fenn D., Neves D. D. & Sulcas P. (2004). Selection of enterprise resource planning systems. *South African Journal of Business Management*, 35/1, 45-53.

Schreurs J., Moreau R. (2006). Presta Coach Performance Management and a balanced scorecard system PRESTA. *Proceedings of ECEC'2005 conference Toulouse April 11-13*, 49-56.

White papers:

White paper Hyperion (2005). www.hyperion.com

White paper SunSystems Analytics (2006). www.sunsystemsamericas.com

White paper MIS (2006). www.misag.com

Internetsites:

Beroepsinstituut van erkende boekhouders en fiscalisten:

<http://www.bibf.be>

Site over ICT-ontwikkelen in het internationaal hoger onderwijs:

<http://www.edusite.nl/edutrip2000/ict/13253>

Site met ICT nieuws:

<http://www.computable.nl/artikels/archief9/d03ag9se.htm>

Homepagina SAP:

<http://www.sap.com>

<http://www.sap.nl>

Bijlagen

Bijlagen

Bijlage 1: Verschillen in informatiebehoefte in een bedrijf.

Bijlage 2: Functionele toepassingen in SAP R/3 accounting

Bijlage 3: Model gestandaardiseerd vragenlijst

Bijlage 4: Brief met vraag tot medewerking aan onderzoek

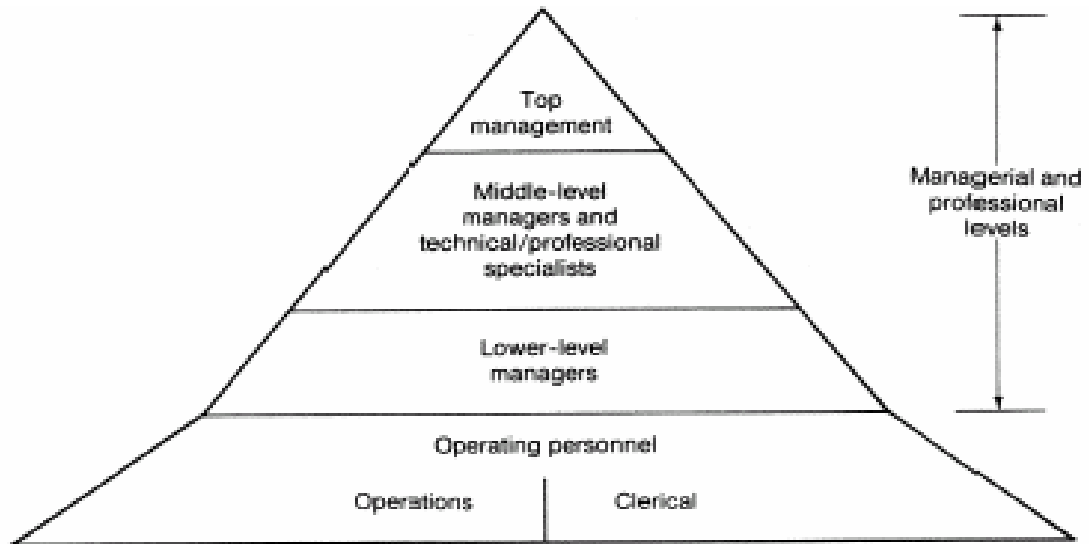
Bijlage 5: Opsplitsing enquêteresultaten over de informatiebehoefte per provincie

Bijlage 6: Artikel Synaxion, Financieel Management Dashboard

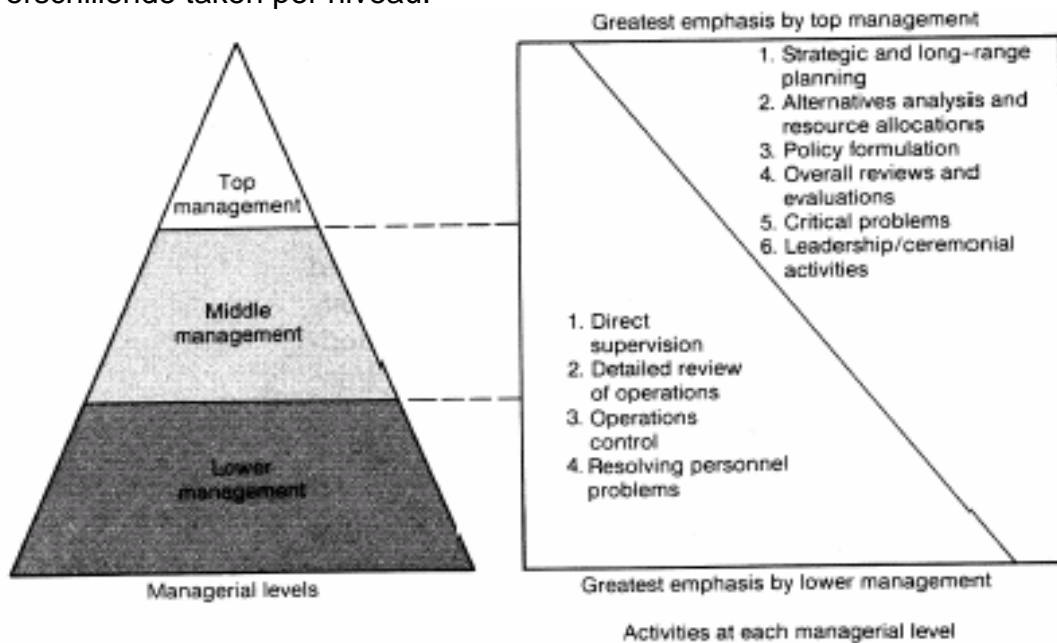
Bijlage1: Verschillen in informatiebehoefte in een bedrijf.

Het bestaan van verschillen aan informatievereisten per niveau weergegeven aan de hand van managementpiramiden.

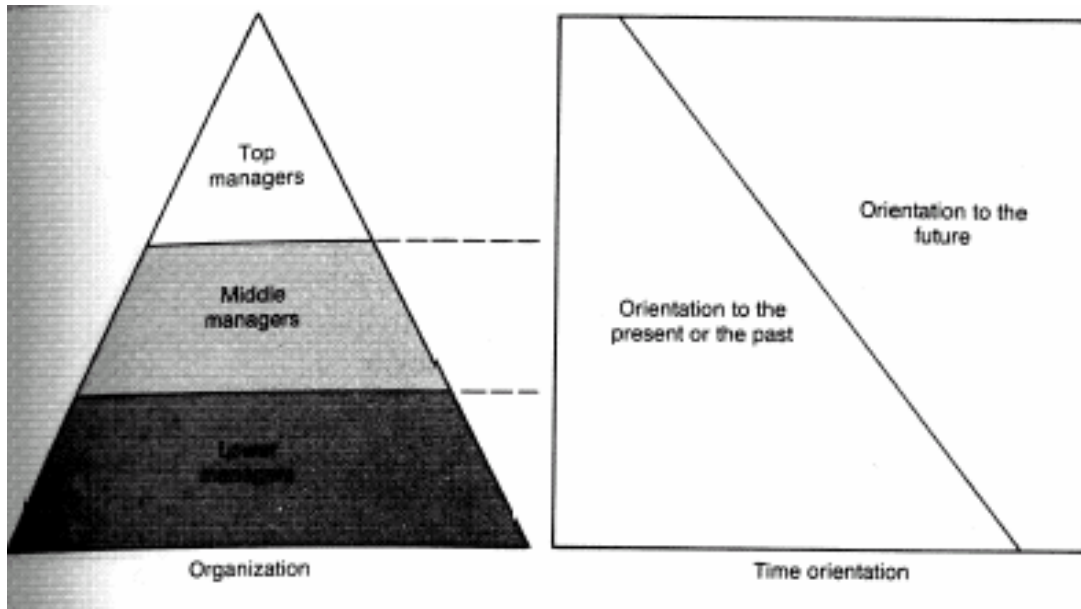
1. Indeling van de managers in verschillende niveaus:



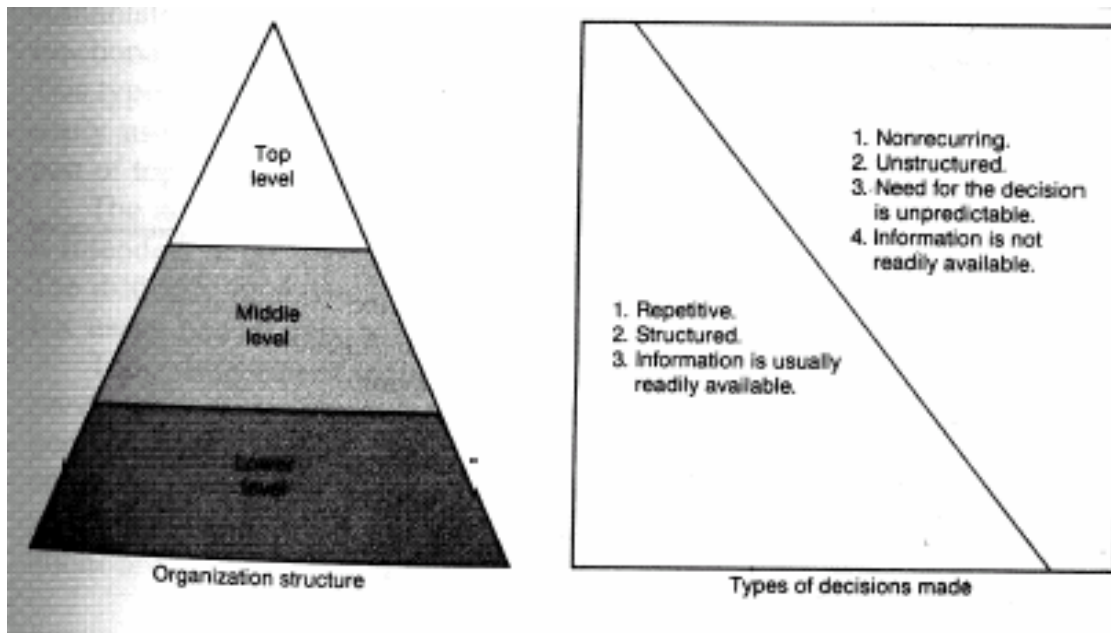
2. Verschillende taken per niveau:



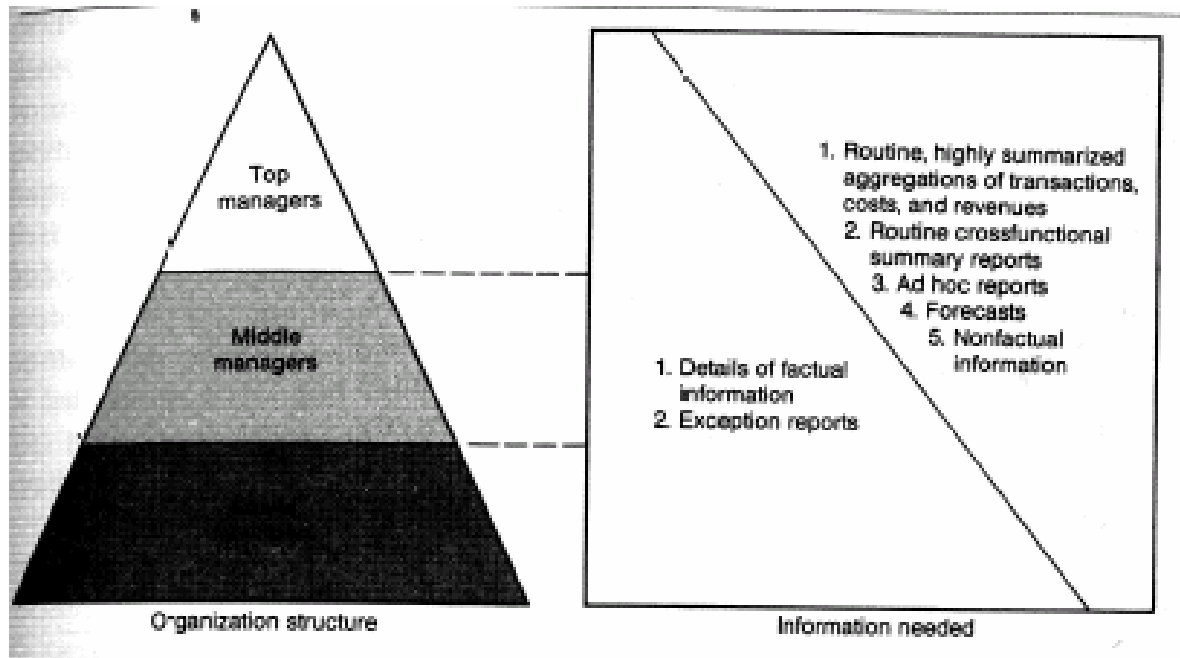
3. De tijdspanne dat de informatie dient te behelzen per niveau:



4. Soorten beslissingen dat worden genomen per niveau:



5. Soorten informatie nodig per niveau:



Bijlage 2: functionele toepassingen van SAP R/3 Accounting: (Buck-Emden: 233)

- Financial Accounting (FI)
- Investment Management (IM)
- Controlling (CO)
- Treasury (TR)
- Enterprise Controlling (EC)

Deze toepassingen omvatten de volgende taken:

Financial accounting

- General ledger accounting
- Accounts receivable accounting
- Accounts payable accounting
- Special ledger
- Asset accounting
- Consolidation
- Financial information system

Investment management

- Investment planning
- Investment budgetting
- Investment controlling
- Efficiency calculation
- Order and project management
- Depreciation preview
- Depreciation simulation
- Depreciation calculation

Controlling

- Overhead cost controlling
- Cost centre accounting
- Process cost accounting
- Product cost accounting
- Cost object controlling
- Profitability analysis

Treasury

- Cash management
- Treasury management

- Market risk management
- Funds management

Enterprise controlling

- Executive information system
- Business planning and budgeting
- Profit centre accounting
- consolidation

Bijlage 3: Gestandaardiseerd vragenlijst: bevraging naar de informatiebehoefte en de tegemoetkoming van deze behoefte bij de boekhoudkantoren.

1. **Management informatie:** in onderstaand tabel staan per functie (in accountancy en finance) de informatievereisten weergegeven. Indien er in uw kantoor behoefte is aan dergelijke informatie kruist u de eerste kolom aan. Daarna dient u, ongeacht uw antwoord in het eerste kolom, een keuze te maken uit één van de volgende drie kolommen om aan te geven hoe u tegemoet zou komen aan deze informatiebehoefte. Hierbij is het de bedoeling dat u de naam vermeldt van het gebruikte programma (bijv: SAP, zen-soft, Sofisk, enz).

Orderverwerking:

Databanken met analyses van alle verkopen, voorraden en verloop van de uitvoering van verkopen.

Is deze informatiebehoefte aanwezig bij u?	Rechtstreeks uit de boekhouding gegevens halen, zonder tussenkomst van computer (handmatig)	Eigen MIS ¹ rapportagesysteem of Excel	MIS applicatie in een ERP-systeem ² of een bedrijfsinformatiesysteem

Voorraadbeheer:

statusrapporten met wijzigingen in de voorraad.

¹ MIS: (Management Informatie Systeem) dient ter ondersteuning van de operationele activiteiten, het management en de besluitvormingsfuncties in een organisatie. De informatie wordt geleverd in de vorm van periodieke rapporten, uitzonderingsrapporten, rapporten op verzoek of door onmiddellijke antwoorden op vragen.

² ERP: (Enterprise Resource Planning) is standaardsoftware die wordt gebruikt om de verschillende bedrijfsprocessen te integreren in één systeem. Een ERP-systeem maakt gebruik van één gemeenschappelijk gebruikte database.

Is deze informatiebehoefte aanwezig bij u?	Rechtstreeks uit de boekhouding gegevens halen, zonder tussenkomst van computer (handmatig)	Eigen MIS rapportagesysteem of Excel	MIS applicatie in een ERP-systeem of een bedrijfsinformatiesysteem

Debiteurenadministratie:

rapporten voor debiteurenbeheer, maandelijks debiteurenoverzichten met aanpassingen.

Is deze informatiebehoefte aanwezig bij u?	Rechtstreeks uit de boekhouding gegevens halen, zonder tussenkomst van computer (handmatig)	Eigen MIS rapportagesysteem of Excel	MIS applicatie in een ERP-systeem of een bedrijfsinformatiesysteem

Crediteurenadministratie:

- geldvereisten rapport.
- samenvatting grootboek.
- samenvatting nog te vereffenen schulden.
- samenvatting schulden over tijd.
- crediteurenoverzichten.

Is deze informatiebehoefte aanwezig bij u?	Rechtstreeks uit de boekhouding gegevens halen, zonder tussenkomst van computer (handmatig)	Eigen MIS rapportagesysteem of Excel	MIS applicatie in een ERP-systeem of een bedrijfsinformatiesysteem

Salarisadministratie:

- salarisoverzichten.
- arbeidsanalyses (informatie over inkomsten, belastingen, kortingen op salaris, loonkosten en arbeidsproductiviteit).

Is deze informatiebehoefte aanwezig bij u?	Rechtstreeks uit de boekhouding gegevens halen, zonder tussenkomst van computer (handmatig)	Eigen MIS rapportagesysteem of Excel	MIS applicatie in een ERP-systeem of een bedrijfsinformatiesysteem

Grootboekadministratie:

proef-en saldibalans, een verlies-en winstrekening, een algemene balans, cash-flow overzichten en liquiditeitentabellen.

Is deze informatiebehoefte aanwezig bij u?	Rechtstreeks uit de boekhouding gegevens halen, zonder tussenkomst van computer (handmatig)	Eigen MIS rapportagesysteem of Excel	MIS applicatie in een ERP-systeem of een bedrijfsinformatiesysteem

Kasgeldbeheer:

- Overzichten van ontvangsten en uitgaven van geld.
- constructie prognoses die toekomstige tekorten of overschotten signaleren.

Is deze informatiebehoefte aanwezig bij u?	Rechtstreeks uit de boekhouding gegevens halen, zonder tussenkomst van computer (handmatig)	Eigen MIS rapportagesysteem of Excel	MIS applicatie in een ERP-systeem of een bedrijfsinformatiesysteem

Beheer van investeringen:

Informatie over beleggingen en beschikbare investeringsmogelijkheden.

Is deze informatiebehoefte aanwezig bij u?	Rechtstreeks uit de boekhouding gegevens halen, zonder tussenkomst van computer (handmatig)	Eigen MIS rapportagesysteem of Excel	MIS applicatie in een ERP-systeem of een bedrijfsinformatiesysteem

Investeringsbegroting:

Informatie over de beoordeling van de winstgevendheid en de mogelijke financiële gevolgen.

Is deze informatiebehoefte aanwezig bij u?	Rechtstreeks uit de boekhouding gegevens halen, zonder tussenkomst van computer (handmatig)	Eigen MIS rapportagesysteem of Excel	MIS applicatie in een ERP-systeem of een bedrijfsinformatiesysteem

Financiële prognoses en planning:

- Voorspelling van financiële en economische trends (informatie over nationale en economische gebeurtenissen, het loon, de prijs niveaus en de rentevoet).
- evaluatie van de financiële resultaten en opstelling van een financieringsplan.

Is deze informatiebehoefte aanwezig bij u?	Rechtstreeks uit de boekhouding gegevens halen, zonder tussenkomst van computer (handmatig)	Eigen MIS rapportagesysteem of Excel	MIS applicatie in een ERP-systeem of een bedrijfsinformatiesysteem

Andere functies:

Indien u nog andere informatievereisten heeft buiten de bovenvermelde, kunt u deze in onderstaand tabel vermelden.

Management informatie	Rechtstreeks uit de boekhouding gegevens halen, zonder tussenkomst van computer (handmatig)	Eigen MIS rapportagesysteem of Excel	MIS applicatie in een ERP-systeem of een bedrijfsinformatiesysteem

4. Hartelijk dank voor de tijd en moeite die u opgebracht heeft om deze vragenlijst in te vullen!

Met eventuele opmerkingen of vragen kan u hier terecht:

Rabiye Karahancer

Bijlage 4: Vraag tot medewerking:



Diepenbeek, 7 april 2006-04-06

Geachte heer / mevrouw

Als sluitstuk van mijn opleiding Toegepaste Economische Wetenschappen aan de Universiteit van Hasselt schrijf ik een thesis over het onderwerp 'Management Informatie Systemen gekoppeld aan ERP-systemen'.

Ter aansluiting van de literatuurstudie dien ik een praktijkonderzoek te voeren dat plaatsvindt bij de boekhoudkantoren. In eerste instantie is het de bedoeling om na te gaan welke informatiebehoefte en -systemen er bestaan in dergelijke kantoren om vervolgens een advies te kunnen formuleren over de meest geschikte ICT toepassingen in de boekhoudkantoren. Hierbij vraag ik om uw medewerking.

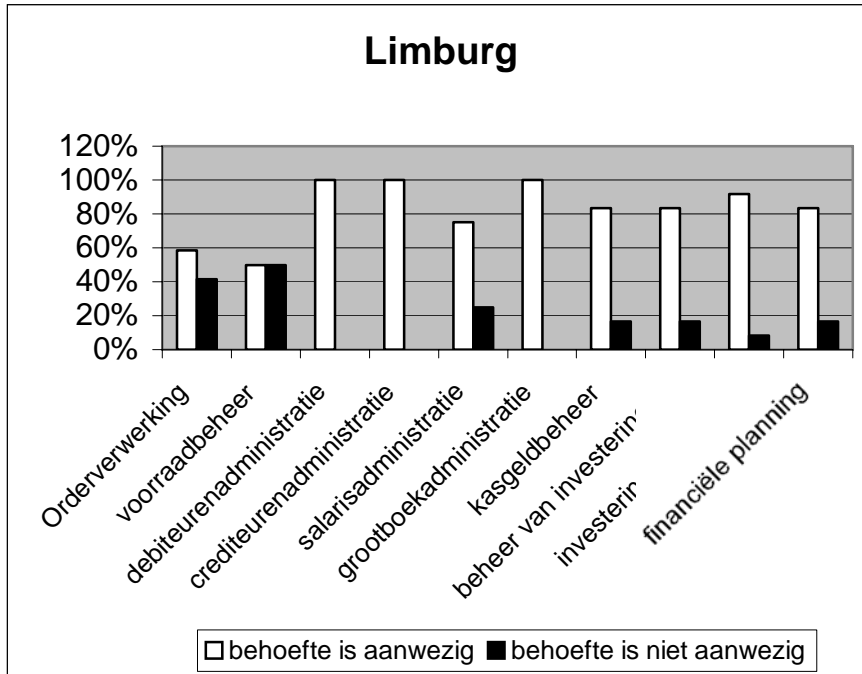
Om de nodige informatie te verzamelen, is er een gestandaardiseerde vragenlijst opgesteld die u in bijlage kunt vinden. Deze vragenlijst beperkt zich tot drie open vragen en zal naar schatting hoogstens een half uur van uw tijd in beslag nemen. De ingevulde vragenlijst kunt u, liefst binnen twee weken, doormailen op beneden vermeld e-mail adres. Uiteraard kunt u er op rekenen dat de gegevens anoniem zullen verwerkt worden.

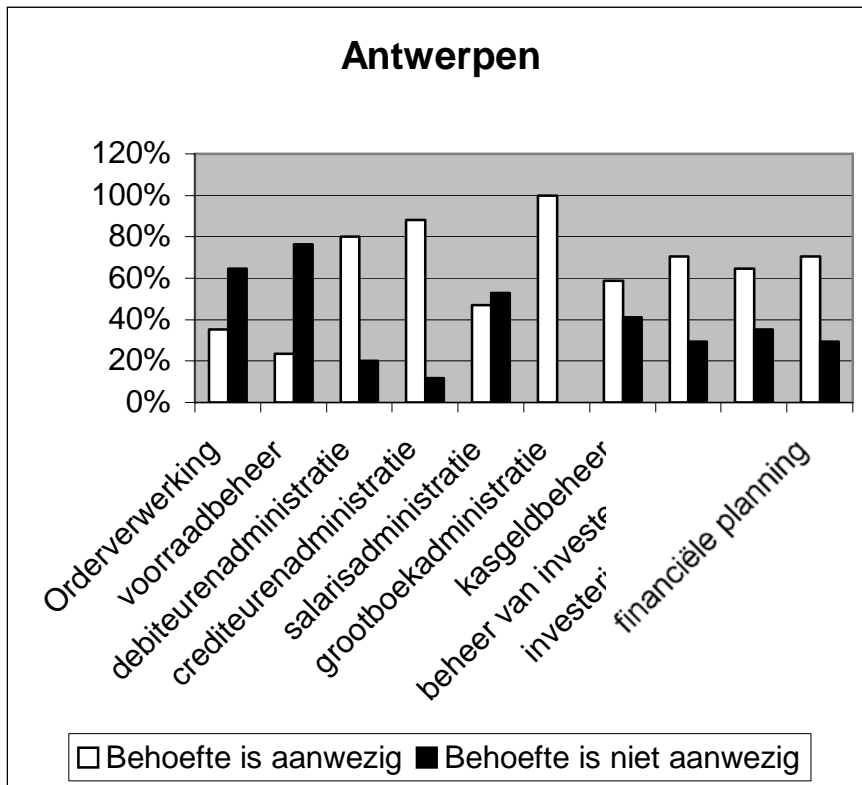
Uw medewerking is van zeer groot belang voor het slagen van dit onderzoek. Ik zou het dan ook erg op prijs stellen indien u hieraan zou willen deelnemen.

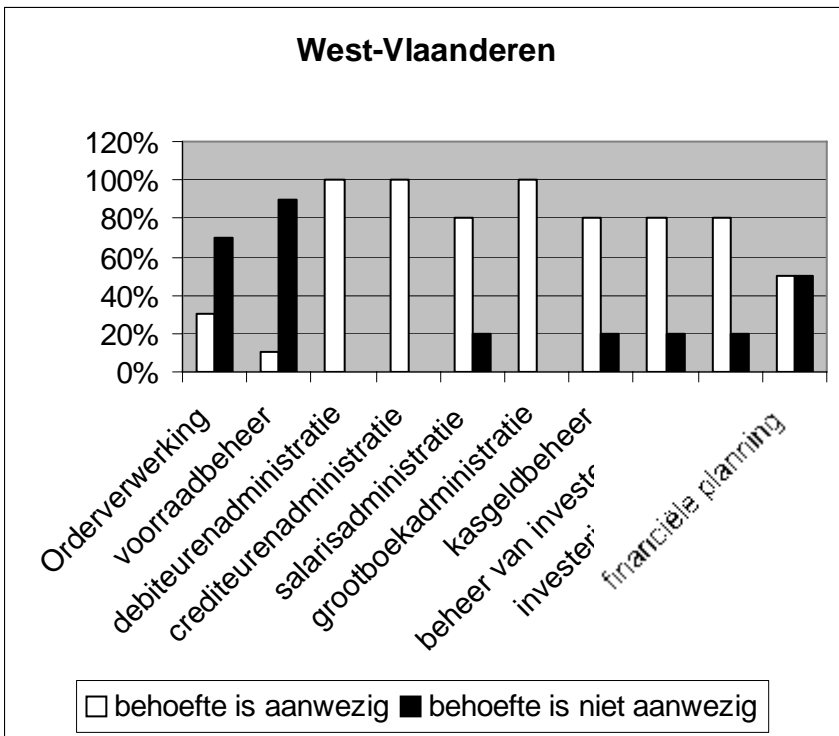
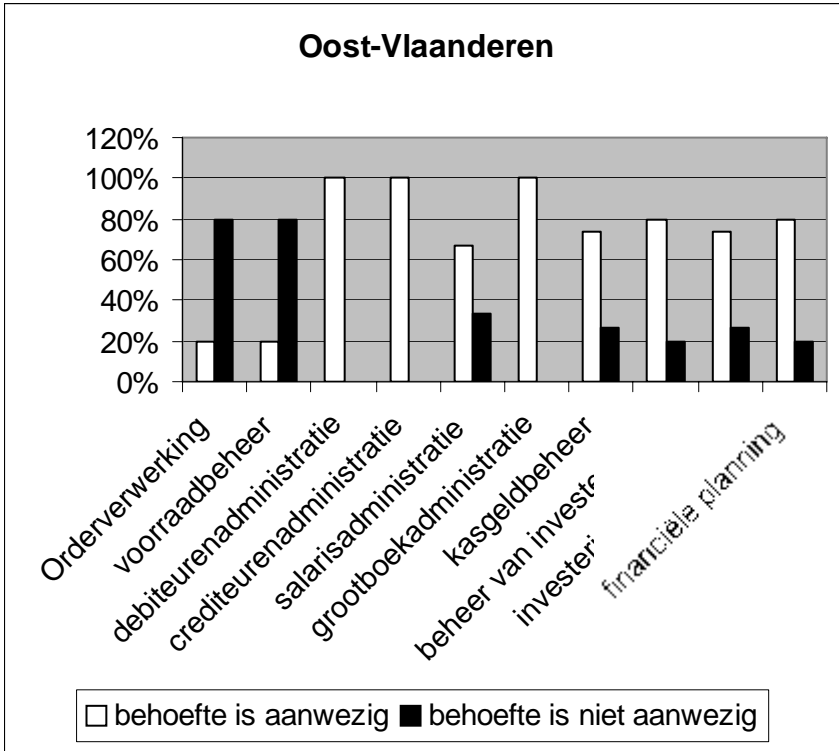
Bij voorbaat dank voor uw interesse

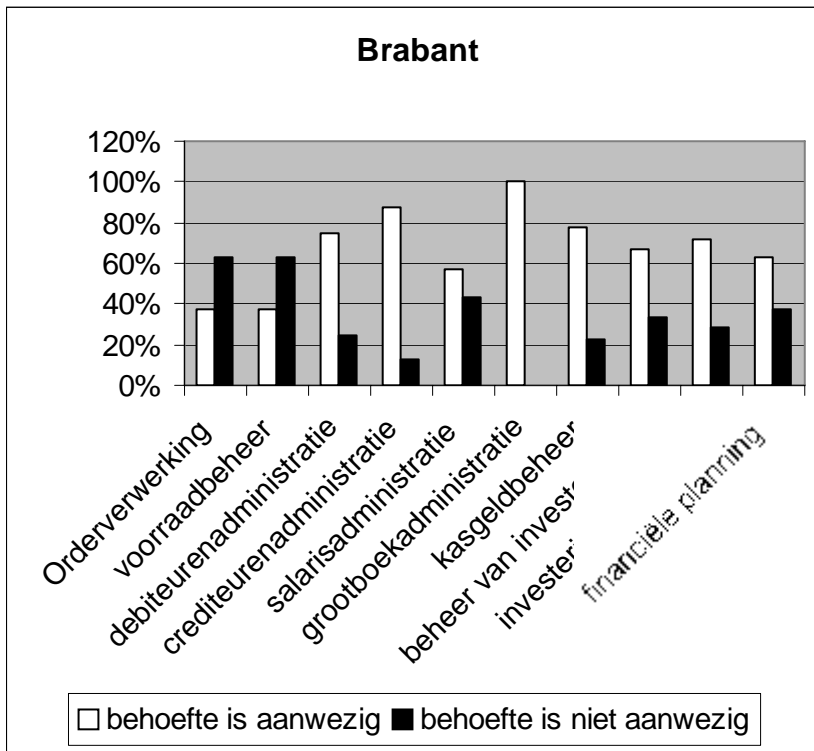
Rabiye Karahancer
Studente 2^e lic TEW/AF
rabiye.karahancer@student.uhasselt.be

Bijlage 5: Opsplitsing enquêteresultaten over de informatiebehoefte per provincie









Bijlage 6: Artikel Synaxion, Financieel Management Dashboard

Synaxion, glashelder over managen met inzicht.

Synaxion is enkele jaren geleden gestart als zelfstandig ontwikkelaar van software voor het automatiseren van de Balanced Scorecard methodiek. Daarin zijn wij maatgevend. Onze aandacht werd echter al snel uitgebreid naar andere methodieken die zich in een managementtool laten bundelen. Met name: model INK, EFQM en Management Control.

Onze productrange, Synaxion Suite, is gebaseerd op deze management methodieken. Met Synaxion heeft u snel inzicht in uw bedrijfskritische processen en beschikt u over de juiste informatie om deze processen continu te bewaken en te sturen.

Synaxion hecht grote waarde aan een goede relatie met haar klanten. Het implementeren van nieuwe software is meer dan een installatie alleen. Het aanschaffen van een nieuwe applicatie kan gevolgen hebben voor de manier van werken en het organiseren van bedrijfsprocessen.

Een goed management informatiesysteem bevat alle informatie die nodig is voor het sturen van een organisatie richting de strategische doelstellingen. De vragen die managers zichzelf stellen zijn: "Wat is de juiste koers, varen wij die koers en doen wij dat wel goed?"

De realisatie van een bedrijfsbreed management informatiesysteem voor complexe organisaties vergt een grote investering in tijd en lijkt vaak een onmogelijke zaak. Maar met de juiste focus, fasering en mensen zijn de direct tastbare en minder tastbare baten van een dergelijke investering aanzienlijk.

In de dynamische wereld van tegenwoordig zal managementinformatie voortdurend moeten worden aangepast aan veranderende omstandigheden. Om hier maximaal rendement uit te halen, zal het optimaliseren van deze informatie een integraal deel moeten uitmaken van uw beleid.

Missie

Synaxion streeft ernaar voorkeursleverancier te zijn in de markt van iteratieve oplossingen tot organisatieverbetering en daarbij een toekomstvisie te introduceren in Bedrijfsmanagement toepassingen, in plaats van alleen naar het heden en verleden te kijken.

Hierbij stelt Synaxion zich ten doel organisaties te voorzien van intelligente applicaties, die managers in staat stellen slagvaardiger op te treden en het aanwezige potentieel binnen een organisatie maximaal te benutten. Uiteindelijk resulteert dit in optimalisering van de concurrentiekracht van de organisatie om Business Performance Improvement daadwerkelijk te realiseren.

Business Performance Improvement. Vrij vertaald betekent dit niets anders dan zakelijke prestatieverbetering. Prestatieverbetering kan worden bewerkstelligd door te focussen op

die punten die kritisch zijn voor het zakelijke succes van uw bedrijf. Het zakelijke succes wordt tegenwoordig, in "de wereld van effectiviteit en efficiëntie", gerealiseerd door te sturen op die onderdelen die primair bijdragen aan uw doelstellingen. Deze onderdelen zijn niet alleen uw financiële resultaten of budgetten, maar ook uw interne processen, werknemers en (toekomstige) klanten die onderdeel uitmaken van de totale onderneming. Synaxion kan u adviseren bij het sturen op kritische succesfactoren.

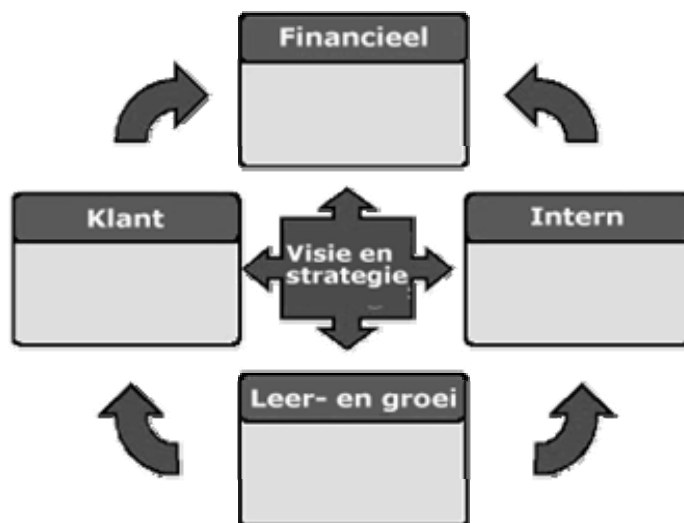
Onze missie is u te voorzien in die middelen die bijdragen aan het verbeteren van de zakelijke prestaties van uw bedrijf.

BSC

De Balanced Scorecard is geen nieuw begrip meer.

Reeds in 1992 hebben R.S. Kaplan en D.P. Norton deze methodiek ontwikkeld. Het ontstaan van deze methodiek is te herleiden aan het gebrek aan metingen gericht op de toekomst alsmede het ontbreken van niet-financiële metingen binnen organisaties.

Om de strategie van een organisatie daadwerkelijk in concrete actie te kunnen vertalen worden in de Balanced Scorecard methodiek visie en strategie benadert vanuit vier perspectieven:



De Balanced Scorecard behoort tot de Performance Measurement and Performance management 'familie'.

Om te weten in hoeverre je aan de strategische doelstellingen kunt voldoen wordt in de Balanced Scorecard gebruik gemaakt van kritische succesfactoren. Deze factoren geven aan waar je als organisatie 'goed in moet zijn' om de strategische doelstellingen te kunnen halen. En deze factoren zijn van invloed op elkaar; tussen deze factoren bestaan zogenaamde 'oorzaak-gevolg' relaties.

Om echter te kunnen bezien in hoeverre je de strategische doelstellingen haalt, moet je deze kritische succesfactoren kunnen meten. Daartoe worden aan deze succesfactoren zogenaamde prestatie-indicatoren gekoppeld, indicatoren aan de hand waarvan men indirect de strategische doelstellingen meetbaar kan maken. Middels het toekennen van normwaarden aan deze indicatoren kan men afwijkingen hierop inzichtelijk maken.

Maar, bij de Balanced Scorecard gaat het niet om het meten alleen. De kracht ligt juist in het feit dat men aan de hand van de behaalde resultaten van deze indicatoren kan leren. Het feit dat in werkelijkheid een resultaat wordt gemeten welke afwijkt van de gestelde norm, geeft iets aan!

Hiermee wordt de stap van Performance Measurement naar Performance Management gemaakt. Een organisatie die zich beperkt tot Performance Measurement, constateert dat er een afwijking is, maar doet hier verder niets mee. Maar indien een organisatie Performance Management hanteert, zijn alle acties gericht op het sturen van processen naar aanleiding van deze meting. Hiermee is de cirkel rond.

Mits de Balanced Scorecard goed geïmplementeerd wordt, is het méér dan een nieuw meet- en management systeem. Deze methodiek bewerkstelligt namelijk ook consensus en focus op de strategie. Bovendien is tot op elk niveau binnen een organisatie duidelijkheid over deze strategie en daarmee ook duidelijkheid over de na te streven doelen, zodat het realiseren van de strategie gemakkelijker wordt. Hierdoor zijn alle afdelingen, teams en individuele medewerkers in toenemende mate verantwoordelijk voor het realiseren van de strategie, hetgeen in hoge mate bijdraagt tot acceptatie in de gehele organisatie.

BSC Ontwikkelingen

Commerciële bedrijven, vooral de grotere, maken al enige tijd gebruik van de Balanced Scorecard Methodiek. Maar ook non-commerciële instellingen hebben behoefte aan een stuursysteem waarin met een groot aantal variabelen (kritische succesfactoren) rekening gehouden wordt.

De theorie achter de Balanced Scorecard leent zich in principe net zo goed voor commerciële als voor niet commerciële instellingen. Het zijn de definitie van de visie, strategie, doelstellingen en prestatie-indicatoren die aangepast moeten worden, niet het model zelf.

Gekantelde Balanced scorecard

In de non-profit sector wordt succes niet in financiële termen gemeten. Wat bepaalt of een instelling succesvol is, heeft in de meeste gevallen niets met het 'halen' van het budget te maken. Succes wordt in niet commerciële instellingen veeleer gemeten aan kwaliteitsindicatoren dan aan prestatie-indicatoren.

Wanneer het model gekanteld wordt, vindt een accentverschuiving plaats, bijvoorbeeld richting innovatie-, of klantperspectief. Synaxion heeft de mogelijkheden van de Balanced Scorecard voor de non-profit sector onderkend en streeft ernaar ook deze sector te bedienen.

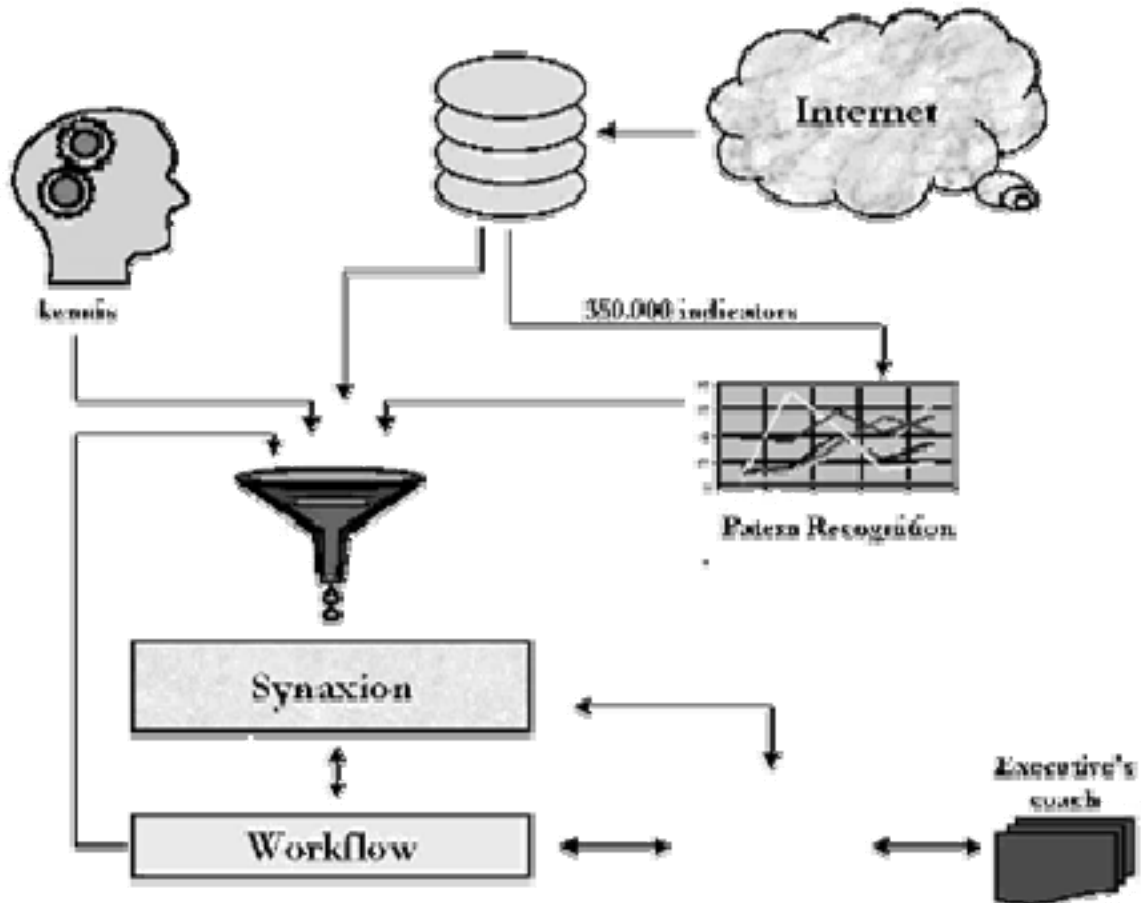


Door, eventueel met gebruikmaking van INK of EFQM, te komen tot een visie en strategie tot verbetering en die visie als basis te nemen voor het inrichten van de gekantelde Balanced Scorecard, blijkt het model zeer goed te voldoen aan de eisen van non-profit instellingen.

Omdat Synaxion een puur Nederlands bedrijf is, kan zij zich inleven in de specifieke aspecten van deze sector.

Onze ervaring heeft geleerd dat grotere instellingen vaak gebruik maken van een centraal data systeem en vaak ook van een management methode. Het vergaren van de bestaande gegevens en deze gegevens op een overzichtelijke, leesbare manier in een management dashboard plaatsen, is de kracht van Synaxion. De flexibiliteit in de inrichting van Synaxion

maakt implementatie in elke onderneming mogelijk, profit of non-profit.



BSC TOEKOMST

Het doel van een Balanced Scorecard is een organisatie in staat te stellen korte termijn tactieken te verbinden met een lange termijn visie en strategie, waarbij planning en controle essentieel zijn.

Dit verbinden van lange en korte termijn strategieën is elementair in het gebruik van de BSC. Meten alleen is niet genoeg om een onderneming op te kunnen sturen. Zoals de naam al verradt gaat het om het gebruik van gebalanceerde resultaten.

'Meten is weten', maar met meten alleen is een onderneming er nog niet. Van oudsher werden financiële resultaten gemeten en organisaties daarop bijgestuurd. De manier waarop de ondernemingen in deze tijd bestuurd worden is echter veel complexer. Er zijn meer perspectieven waarmee een ondernemer rekening moet houden, omdat ze van cruciale invloed zijn op het reilen en zeilen van de organisatie in (inter)nationaal verband.

Het kunnen meten en vergelijken van gegevens uit verschillende invalshoeken, het leggen van verbanden en het koersen op een lange termijnvisie, volgens een uitgekristalliseerde strategie, is mogelijk wanneer u gebruik maakt van de BSC.

De stap naar de toekomst is de automatisering van het verzamelen, verwerken en wegen van al deze gegevens.

Het monitoren van bewegingen in de markt, benchmarking, communicatie en dataverkeer over het internet (over secure lines), allemaal mogelijkheden die zich op dit moment, of in de nabije toekomst voordoen.

De ontwikkelingen in op technologisch gebied gaan enorm snel. Het is daarom zaak voorbereid te zijn op nieuwe technieken, al bestaan ze op dit moment nog niet.

De Balanced Scorecard, en vooral een geautomatiseerde Balanced Scorecard, moet zo ingericht kunnen worden dat technologische veranderingen geen invloed hebben op de bestaande scorecards, maar dat de applicatie wel gemakkelijk aangepast kan worden om het gebruik van deze nieuwe technieken te waarborgen.

CONSULTING DIENSTEN

Onze consultants bieden een breed scala aan diensten voor de verdere installatie en implementatie van onze producten. Deze diensten omvatten onder andere:

- Informatie analyse;
- implementatie;
- pilot;
- installatie.

Informatie analyse

Informatie analyse heeft tot doel die informatie te verzamelen die nodig is voor een georganiseerde en gestructureerde implementatie. Aan implementatie van de methodiek binnen de organisatiestructuur ligt een concept voor beleidsstructuur ten grondslag.

Belangrijk onderdeel van dit concept is het organigram. Aan de hand van de eerder gemaakte analyses is de organisatorische beleidsstructuur op papier vastgelegd. Alle bedrijfskritische processen en de hieraan gekoppelde kritische succesfactoren, welke op tafel zijn gekomen vanuit het management, worden vertaald en geplaatst in de Balanced Scorecard model. Dit model dient in overeenstemming te zijn met het organigram.

Samen met u analyseren onze consultants de informatie en geven op basis daarvan een advies om te komen tot een concept beleidsstructuur.

Implementatie

Implementatie verloopt binnen ieder bedrijf anders, daar geen twee bedrijven identiek zijn. Het is echter een gegeven dat voor een succesvolle implementatie van een nieuw software product, of van een nieuwe methodiek, een cultuurverandering binnen een organisatie begeleid moet worden. Daarnaast besteden onze consultants uiteraard veel aandacht aan de concrete invulling van de BSC in uw onderneming.

Pilot

Op basis van de eisen welke u aan een nieuw aan te schaffen management informatiesysteem stelt, kunnen onze consultants een op uw organisatie aangepaste applicatie inrichten. Deze inrichting is van tijdelijke aard en in een beperkte omvang. Het geeft u een helder inzicht in de toegevoegde waarde van de applicatie voor uw organisatie.

Installatie

Onze consultants kunnen zorgdragen voor een juiste installatie van de software binnen uw netwerk. Hierbij wordt rekening gehouden met client/server configuratie.

Om de applicatie bij u op de verschillende systemen op een juiste manier te koppelen met andere, externe bronssystemen, kunnen wij u onze diensten op het gebied van installatie aanbevelen. We kunnen u adviseren over deze installatie en indien gewenst verzorgen wij de gehele installatieprocedure.

Kenmerken van de Synaxion Light versie:

- Een Management Informatie applicatie, welke is gebaseerd op de Balanced Scorecard methodiek;
- Volledige Balanced Scorecard functionaliteit met gebruik van een viertal perspectieven;
- Inclusief levering van een rapportagetool met een beperkte set rapporten;
- Een stand-alone applicatie voor MS-Windows (95, 98, 2000) operating systemen;
- Handmatige data-invoer met een maximum van 60 Scorecards;

- Doorgroeimogelijkheden naar de Professional of Enterprise versie.

Kenmerken van de Synaxion Professional versie:

- Een Management Informatie applicatie, welke is gebaseerd op de Balanced Scorecard methodiek;
- Volledige Balanced Scorecard functionaliteit met gebruik van een onbeperkt aantal perspectieven;
- Inclusief levering van een rapportagetool voor het maken van rapporten;
- Een netwerk applicatie voor MS-Windows (95, 98, 2000) operating systemen;
- Handmatige data-invoer of middels Excel spreadsheets;
- Automatische koppeling met de KAD module (Kwaliteit van Administratieve Dienstverlening);
- Doorgroeimogelijkheden naar de Enterprise versie

Kenmerken van de Synaxion Enterprise versie:

- Een Management Informatie applicatie, welke is gebaseerd op de Balanced Scorecard methodiek;
- Volledige Balanced Scorecard functionaliteit met gebruik van een onbeperkt aantal perspectieven;
- Inclusief levering van een rapportagetool voor het maken van diverse rapporten;
- Een netwerk applicatie voor MS-Windows (95, 98, 2000) operating systemen;
- Automatische koppeling met de UDC module (Universal Data Converter);
- Importeren van externe database gegevens (database en hardware onafhankelijk);
- Automatische koppeling met de KAD module (Kwaliteit van Administratieve Dienstverlening);
- Action tracking functionaliteit voor het initialiseren en beheren van verbeteringsacties;
- Functionaliteit voor het aanmaken van externe attributen door de gehele applicatie.

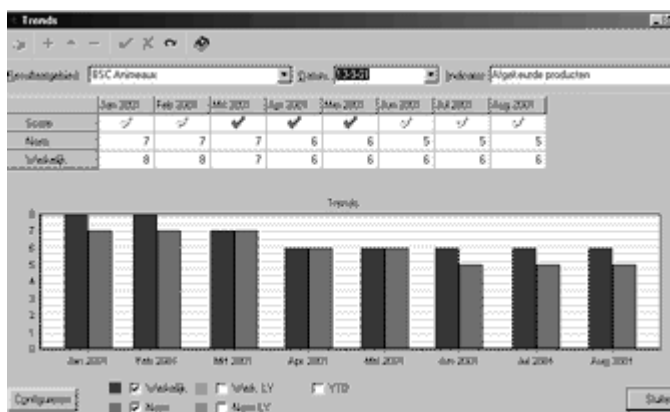


Dashboard

De Synaxion Enterprise versie is de meest uitgebreide Balanced Scorecard applicatie uit de Synaxion Suite range.

De Enterprise versie geeft u alle Balanced Scorecard faciliteiten die u van een Balanced Scorecard applicatie mag verwachten. Binnen deze versie kunt u ongelimiteerd perspectieven, doelstellingen, indicatoren en Scorecards aanmaken. Deze versie maakt het dus mogelijk, de Balanced Scorecard methodiek breed binnen uw organisatie in te zetten. De grotere organisaties in Nederland zullen hiervan gebruik maken. Met name, omdat deze versie een standaard koppelingen heeft met de UDC (Universal Data Converter) en de KAD (Kwaliteit van Administratieve Dienstverlening) modules. Tevens geeft deze versie u de mogelijkheid gebruik te maken van "Action Tracking".

De "Action Tracking" functionaliteit draagt zorg voor het initialiseren en beheren van vervolgtacties. Tevens is deze Enterprise versie voorzien van een geïntegreerde rapportage-tool. Naast het feit dat een grote range van standaard rapportages wordt meegeleverd heeft u de faciliteit om zelfstandig rapportages te creëren. Om de Enterprise versie compleet te maken geeft deze versie u de mogelijkheid zelfstandig velden en attributen toe te voegen op willekeurige plaatsen binnen de verschillende schermen van de applicatie. Alle informatie die het voor u compleet maakt en om een volledig inzicht te hebben in uw organisatie kunnen simpel en zelfstandig worden toegevoegd. Deze functie draagt de naam "Standard Attributes".



Action Tracking

Periodiek worden metingen automatisch uitgevoerd. De resultaten worden weergegeven in uw dashboard. Binnen de hiërarchische opbouw van Scorecards kunnen acties en/of projecten worden uitgezet naar andere gebruikers c.q. deelnemers. Hierdoor kan direct vervolg worden gegeven aan slechte resultaten uit de periodieke metingen. Hieruit kunt u snel zien of behaalde resultaten in overeenstemming zijn met uw gestelde doelstellingen. In de praktijk wilt u deze afwijkingen kenbaar maken aan de desbetreffende personen. Normaliter zult u een vergadering beleggen. U zult zien, niet iedereen is aanwezig. Middels "Action Tracking" kunt u de desbetreffende verantwoordelijke personen aanspreken door een actie te initialiseren. Direct vanuit het dashboard kunnen relevante gegevens

getransporteerd worden met een initialisatie van een gewenste actie. Deze actie komt in de lijst, met de openstaande acties, van de desbetreffende verantwoordelijke persoon terecht. Een actie kan inhoudelijke verschillende functies hebben. Het kan een willekeurige vraag zijn, het kan een opdracht zijn of het starten van een volledig project.

Rapportage

Natuurlijk worden verschillende rapportages standaard meegeleverd. Toch zult u zien dat voor uw organisatie andere rapporten worden vereist. De gegevens zijn vrij toegankelijk. Vanuit de rapportage-tool "Report Writer" heeft u de mogelijkheid zelfstandig rapporten te maken en op te slaan.

UDC module

In de meeste organisaties is een overvloed aan digitale informatie, maar ontbreekt de mogelijkheid deze informatie bijeen te brengen en beschikbaar te maken voor een Management Informatie systeem. De informatie is verspreid over verschillende bronsystemen waardoor er geen synergie in informatiestromen aan te brengen is. Deze compleet platform en/of database onafhankelijke UDC module draagt zorg voor de totale data integratie van alle relevante informatiebronnen voor automatische verwerking. Een management informatiesysteem heeft namelijk geen waarde zonder strategische informatie. Deze dient dus eerst gefilterd te worden uit uw bestaande databases of andere informatiebronnen binnen uw organisatie. Om uw doelstellingen te kunnen spiegelen aan uw resultaten, dienen de resultaten te worden verzameld. De UDC module brengt alle relevante en strategische informatie samen in de interne Datawarehouse database van Synaxion. De UDC module koppelt deze datawarehouse aan al uw databases en/of bronsystemen in uw organisatie.

KAD module

Om te kunnen 'overleven' dienen 'administratieve dienstverleners' hun organisatie af te stemmen op de eisen van deze tijd. Binnen deze module wordt een methodiek gepresenteerd waarmee de inrichting en beheersing van gegevensverwerkende organisaties op systematische en integrale wijze kan worden geanalyseerd en ontworpen. De in de praktijk beproefde methodiek is gebaseerd op een externe, klantgerichte oriëntatie en op bedrijfskundige principes. Bijzondere aandacht wordt besteed aan de organisatie- en informatie-aspecten alsmede aan de continu vereiste afstemming tussen beide. De methodiek is aangevuld met een aanpak voor de toepassing en voor de borging, gericht op het realiseren van blijvende veranderingen. De methodiek ondersteunt de toepassing van moderne besturingsconcepten als procesmanagement, logistiek management, integraal management en contractmanagement in de administratieve dienstverlening. Bij de toepassing van de methodiek worden producten, processen en structuren in hun onderlinge samenhang beschouwd. Dit leidt tot hogere 'Kwaliteit van Administratieve Dienstverlening':

- informatieproducten die zijn afgestemd op de eisen en wensen van de klanten, rekening houdend met de doelstellingen en beschikbare middelen van de organisatie;
- beheersbare processen, zodat ook in veranderende omstandigheden producten worden opgeleverd die voldoen aan de gestelde kwaliteitseisen;
- een op de behoeften van het management afgestemde bestuurlijke informatieverzorging;
- een effectieve en efficiënte, geïntegreerde organisatie- en informatiestructuur.

Maatwerk

Synaxion verzorgt voor u een totaal pakket aan maatwerk voor het creëren en installeren van interfaces voor verschillende databases en informatie-systemen. Indien gewenst wordt voor u op basis van nacalculatie een prijsopgave verzorgd.

Auteursrechterlijke overeenkomst

Opdat de Universiteit Hasselt uw eindverhandeling wereldwijd kan reproduceren, vertalen en distribueren is uw akkoord voor deze overeenkomst noodzakelijk. Gelieve de tijd te nemen om deze overeenkomst door te nemen en uw akkoord te verlenen.

Ik/wij verlenen het wereldwijde auteursrecht voor de ingediende eindverhandeling:

Financiële managementinformatiesystemen gekoppeld aan ERP systemen

Richting: **Licentiaat in de toegepaste economische wetenschappen**

Jaar: **2006**

in alle mogelijke mediaformaten, - bestaande en in de toekomst te ontwikkelen - , aan de Universiteit Hasselt.

Deze toekenning van het auteursrecht aan de Universiteit Hasselt houdt in dat ik/wij als auteur de eindverhandeling, - in zijn geheel of gedeeltelijk -, vrij kan reproduceren, (her)publiceren of distribueren zonder de toelating te moeten verkrijgen van de Universiteit Hasselt.

U bevestigt dat de eindverhandeling uw origineel werk is, en dat u het recht heeft om de rechten te verlenen die in deze overeenkomst worden beschreven. U verklaart tevens dat de eindverhandeling, naar uw weten, het auteursrecht van anderen niet overtreedt.

U verklaart tevens dat u voor het materiaal in de eindverhandeling dat beschermd wordt door het auteursrecht, de nodige toelatingen hebt verkregen zodat u deze ook aan de Universiteit Hasselt kan overdragen en dat dit duidelijk in de tekst en inhoud van de eindverhandeling werd genotificeerd.

Universiteit Hasselt zal u als auteur(s) van de eindverhandeling identificeren en zal geen wijzigingen aanbrengen aan de eindverhandeling, uitgezonderd deze toegelaten door deze licentie

Ik ga akkoord,

Rabiye KARAHANCER

Datum: