

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, de gevraagde informatie in te vullen (en de overeenkomst te ondertekenen en af te geven).

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

Titel: De BSC als strategisch instrument bij KMO's: de boekhouder als eerste adviseur
Richting: master in de toegepaste economische wetenschappen - beleidsmanagement

Jaar: 2008

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

Niet tegenstaand deze toekenning van het auteursrecht aan de Universiteit Hasselt behoud ik als auteur het recht om de eindverhandeling, - in zijn geheel of gedeeltelijk -, vrij te reproduceren, (her)publiceren of distribueren zonder de toelating te moeten verkrijgen van de Universiteit Hasselt.

Ik bevestig dat de eindverhandeling mijn origineel werk is, en dat ik het recht heb om de rechten te verlenen die in deze overeenkomst worden beschreven. Ik verklaar tevens dat de eindverhandeling, naar mijn weten, het auteursrecht van anderen niet overtreedt.

Ik verklaar tevens dat ik voor het materiaal in de eindverhandeling dat beschermd wordt door het auteursrecht, de nodige toelatingen heb verkregen zodat ik 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 mij als auteur(s) van de eindverhandeling identificeren en zal geen wijzigingen aanbrengen aan de eindverhandeling, uitgezonderd deze toegelaten door deze overeenkomst.

Ik ga akkoord,

JACOBS, An

Datum: 5.11.2008

De BSC als strategisch instrument bij KMO's

De boekhouder als eerste adviseur

An Jacobs

promotor :
Prof. Jeanne SCHREURS

INHOUDSTAFEL

INHOUDSTAFEL	
LIJST VAN FIGUREN.....	
SAMENVATTING.....	
WOORD VOORAF.....	
Hoofdstuk 1: Inleiding	- 1 -
1.1 Onderzoeksvraag en onderzoeksdoel	- 1 -
1.1.1 <i>Praktijkprobleem: omschrijving en situering</i>	- 1 -
1.1.2 <i>Onderzoeksvraag</i>	- 1 -
1.2 Methodologische aanpak.....	- 3 -
1.2.1 <i>Beschrijving en verantwoording onderzoeksopzet</i>	- 3 -
1.2.2 <i>Beschrijving en verantwoording vragenlijst</i>	- 4 -
1.2.3 <i>Dataverzameling</i>	- 5 -
1.2.4 <i>Soorten literatuur</i>	- 6 -
1.2.5 <i>Zoektermen</i>	- 7 -
1.2.6 <i>Analyse en verwerking van de literatuur</i>	- 7 -
1.3 Overzicht thesis	- 8 -
Hoofdstuk 2: Corporate Performance Management.....	- 10 -
2.1 Inleiding.....	- 10 -
2.2 Historiek	- 11 -
2.3 Het CPM-proces: De Demingcirkel.....	- 13 -
2.4 Belang van CPM.....	- 17 -
2.5 Risico's van CPM.....	- 20 -

Hoofdstuk 3: De Balanced Scorecard	- 21 -
3.1 Inleiding.....	- 21 -
3.2 Definitie.....	- 22 -
3.3 Voordelen	- 22 -
3.4 Begrippenkader.....	- 23 -
3.4.1 <i>Missie</i>	- 23 -
3.4.2 <i>Visie</i>	- 23 -
3.4.3 <i>Strategische doelstellingen</i>	- 23 -
3.4.4 <i>Operationele doelstellingen</i>	- 24 -
3.5 Historiek	- 25 -
3.6 De vier perspectieven	- 28 -
3.6.1 <i>Financieel perspectief</i>	- 29 -
3.6.2 <i>Klantenperspectief</i>	- 31 -
3.6.3 <i>Interne bedrijfsprocessenperspectief</i>	- 32 -
3.6.4 <i>Leer- en innovatieperspectief</i>	- 33 -
3.7 Kritische Succesfactoren	- 35 -
3.8 Strategy Map	- 37 -
3.9 Prestatie-indicatoren	- 39 -
Hoofdstuk 4: Kleine en Middelgrote Ondernemingen.....	- 43 -
4.1 Definitie KMO.....	- 43 -
4.2 Vlaanderen als KMO-land.....	- 45 -
4.3 Beleid en strategie KMO's.....	- 47 -
4.4 Boekhouder als vertrouwenspersoon van KMO	- 49 -
4.5 Nut van ondersteuning door boekhouder-adviseur bij implementatie BSC.....	- 50 -

Hoofdstuk 5: Empirisch onderzoek: BSC behoefteprofiel van KMO's	- 52 -
5.1 BIG-bevraging	- 52 -
5.1.1 Opzet BIG-bevraging	- 52 -
5.1.2 Bespreking resultaten van de BIG-bevraging	- 53 -
5.1.3 Conclusie van de BIG-bevraging	- 54 -
5.2 Onderzoeksresultaten	- 55 -
5.2.1 Inleiding	- 55 -
5.2.2 Indeling vragenlijst	- 55 -
5.2.3 Plan- en Do-fase: Strategische doelstellingen bepalen en uitvoeren	- 56 -
5.2.4 Checkfase: Controleren en opvolgen van prestaties	- 59 -
5.2.5 Actfase: Bijsturen van prestaties	- 62 -
 Hoofdstuk 6: Besluit	 - 52 -
 LIJST VAN DE GERAADPLEEGDE WERKEN.....	 - 70 -
Geraadpleegde boeken en syllabussen	- 70 -
Geraadpleegde tijdschriften en publicaties.....	- 72 -
Geraadpleegde websites	- 75 -
 BIJLAGE	 - 78 -
Bijlage 1: Originele vragenlijst.....	- 78 -
Bijlage 2: Verkorte vragenlijst.....	- 79 -
Bijlage 3: Lijst met afkortingen	- 80 -

LIJST VAN FIGUREN

Figuur 1: De Demingcirkel	- 14 -
Figuur 2: De Demingcirkel op de kwaliteitsheuvel	- 16 -
Figuur 3: Doelstellingen Corporate Performance Management.....	- 18 -
Figuur 4: Schema Balanced Scorecard	- 24 -
Figuur 5: Strategische 6-stappen plan.....	- 27 -
Figuur 6: De vier perspectieven van de Balanced Scorecard.....	- 29 -
Figuur 7: Het generisch waardeketenmodel	- 32 -
Figuur 8: Schema van de Strategy Map	- 38 -
Figuur 9: Overzicht BSC-model.....	- 39 -
Figuur 10: Aantal Vlaamse ondernemingen volgens werknemers.....	- 46 -
Figuur 11: De Demingcirkel (2)	- 55 -

LIJST VAN TABELLEN

Tabel 1: Aantal Vlaamse ondernemingen volgens aantal werknemers...	- 45 -
Tabel 2: Resultaten BIG-project	- 54 -

SAMENVATTING

Om succesvol te zijn hebben ondernemingen behoefte aan een goed meet - en managementsysteem, dat is afgeleid van de missie, visie en strategieën van de onderneming. Een populair managementsysteem dat vanaf de jaren '90 is opgekomen is de Balanced Scorecard. Het objectief van deze thesis is een inzicht te verschaffen in de toepasbaarheid van dit Corporate Performance Management-model in de Vlaamse KMO.

Corporate Performance Management omvat alle processen, methodes en systemen die nodig zijn om prestaties in een onderneming te meten en te sturen. Het is doorheen de jaren verschoven van een visie naar een praktijkgerichte theorie en tegenwoordig zelfs tot een technologiesysteem dat de integratie en automatisering omvat van boordtabellen, BI (met financiële rapportering en consolidatie) en planning.

Het CPM-proces kan het best voorgesteld worden volgens de kwaliteitscirkel van Deming. Deze omvat vier fasen: de Plan-, Do-, Check- en Actfase en kan het best gezien worden als een oneindig herhalende cyclus die de onderneming doorloopt om zijn prestaties bij te sturen en zijn kwaliteit steeds te blijven verbeteren. Een CPM-systeem heeft tot doel het begrijpen van het bedrijf, het sturen ervan en de prestaties verbeteren.

Eén van de populairste CPM-modellen is de door Kaplan en Norton uitgevonden Balanced Scorecard. De BSC kan gezien worden als een communicatiemiddel binnen het bedrijf dat een evenwichtig beeld van de prestaties en knelpunten van de onderneming laat zien, maar dat bovenal een middel voor implementatie en realisatie van de strategie is.

De Balanced Scorecard benadert de strategie vanuit 4 perspectieven. Als eerste stelt het financieel perspectief de vraag: "Wat verwachten de aandeelhouders van de onderneming?". Het afnemersperspectief gaat vervolgens na wat de klanten verwachten. Het intern procesperspectief bepaalt de processen waarin de onderneming moet excelleren. Met het leer -en groeiperspectief tenslotte wordt nagegaan hoe de onderneming zijn bekwaamheid behoudt om zich steeds aan te passen en te verbeteren.

Door de 4 perspectievenbenadering ontstaat er een evenwichtige kijk op de prestaties van de organisatie. De maatstaven uit het financiële perspectief geven een oordeel over prestaties die in het verleden werden geleverd, terwijl maatstaven uit het afnemers en intern procesperspectief informatie verschaffen over de huidige prestaties. Indicatoren van het leer- en groeiperspectief tenslotte geven een aanwijzing over de toekomstige prestatie's van een onderneming.

Belangrijk in deze context is om naast financiële indicatoren tevens niet-financiële indicatoren op te nemen in de scorecard. De kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren opgenomen in de Balanced Scorecard geven de strategie van de onderneming weer. Deze strategie is een samenhangend geheel van oorzaak en gevolgrelaties van de kritische succesfactoren, die in de strategy map via de vier perspectieven wordt weergegeven.

De BSC is een veelgebruikt model bij grote ondernemingen, maar wordt dit meetmodel ook bij KMO's geïmplementeerd? KMO's zijn zeer belangrijk in het Vlaamse ondernemerslandschap, maar liefst 96% van de Vlaamse ondernemingen hebben minder dan 50 werknemers. De boekhouder is de vertrouwenspersoon en adviseur bij uitstek van de Vlaamse KMO. Uit de BIG-bevraging echter blijkt dat boekhoudkantoren het niet nodig achten om de service 'boordtabellen' aan te bieden aan hun cliënteel, de KMO's.

Aan de hand van een bevraging bij boekhouders als bevoorrechte getuige probeer ik met behulp van een vragenlijst een beeld te schetsen van de huidige situatie. In totaal heb ik zo'n 100 Limburgse boekhouders gecontacteerd die KMO's als cliënteel hebben. 16% van deze boekhouders hebben geantwoord. Hun vragenlijsten heb ik naast elkaar gelegd om zo tot een antwoord op mijn probleemstelling en deelvragen te komen.

Een eerste conclusie is dat het typische theoretische Balanced Scorecard model niet echt gekend is bij de meeste KMO's. Ook worden niet alle perspectieven evenwaardig behandeld. Ten tweede ben ik tot de conclusie gekomen dat bijna weinig ondernemingen volledig gebruik maken van de BI-tools, hoogstens gedeeltelijk. Mijn laatste conclusie is dat KMO's zeer afhankelijk zijn van hun boekhouder, omdat hij over de nodige kennis, ervaring en middelen beschikt. De boekhouder doorloopt mee het hele proces van het bepalen van de strategische doelstellingen tot het meten, controleren en evalueren van de prestaties.

WOORD VOORAF

Ter voltooiing van de opleiding Toegepaste Economische Wetenschappen, optie beleidsmanagement, aan de Universiteit Hasselt te Diepenbeek, heb ik voor mijn eindverhandeling gekozen voor het thema prestatie-management, meer bepaald de Balanced Scorecard als strategisch instrument bij Kleine en Middelgrote Ondernemingen met de boekhouder als eerste adviseur.

Graag zou ik enkele personen willen bedanken voor de hulp die ze mij geboden hebben tijdens het schrijven van deze eindverhandeling. Mijn oprechte dank gaat in de eerste plaats uit naar Prof. J Schreurs, promotor van deze eindverhandeling, voor haar deskundig advies en opbouwende kritiek. Ook Prof. B. Goens zou ik willen bedanken voor me te helpen met het verkrijgen van de nodige contactgegevens.

Tenslotte wil ik nog mijn ouders bedanken. Zij hebben mij al die jaren gesteund, zowel financieel als moreel, zowel in leuke als in moeilijke tijden. Ik wil hen ook oprecht bedanken voor de kansen die ik heb gekregen. Verder wil ik ook nog een woord van dank richten aan mijn vrienden, in het bijzonder Jan, voor de steun en aan mijn medestudenten voor de toffe studententijd.

Hoofdstuk 1: Inleiding

In dit eerste hoofdstuk wordt het probleem geschetst dat in deze eindverhandeling wordt uitgewerkt. Ook worden de centrale onderzoeksvraag en de deelvragen geformuleerd en besproken. Hierna wordt de onderzoeksopzet besproken. Dit hoofdstuk wordt afgesloten met een kort overzicht van deze eindverhandeling.

1.1 Onderzoeksvraag en onderzoeksdoel

1.1.1 Praktijkprobleem: omschrijving en situering

Om succesvol te zijn hebben ondernemingen behoefte aan een goed meet - en managementsysteem, dat is afgeleid van de capaciteiten en strategieën van de onderneming. Het objectief van deze eindverhandeling is een inzicht te verschaffen in de toepasbaarheid van prestatimanagement in de Vlaamse KMO's. Specifiek is het de bedoeling om na te gaan of deze KMO's het Balanced Scorecardmodel in hun onderneming implementeren. Het is duidelijk dat dit managementsysteem een meerwaarde geeft indien deze goed gebruikt wordt, maar is dit ook haalbaar en toepasbaar voor de KMO.

1.1.2 Onderzoeksvraag

De centrale onderzoeksvraag kan als volgt geformuleerd worden:

Wordt de Balanced Scorecard toegepast bij de Limburgse Kleine en Middelgrote ondernemingen?

Vervolgens zal er verder worden gegaan met de bespreking van de verschillende deelvragen die allen moeten bijdragen tot het formuleren van de algemene conclusie. Iedere deelvraag behandelt een apart onderdeel dat betrekking heeft tot de centrale onderzoeksvraag. Uiteindelijk zal er dan een algemene conclusie bekomen kunnen worden wanneer er op al deze vragen een antwoord is. Dit antwoord kan zowel uit de literatuurstudie als het praktijkonderzoek komen of uit beide. Volgende deelvragen werden gebruikt om een antwoord te bekomen op de centrale onderzoeksvraag ten aanzien van deze KMO's:

- Hoe bepalen deze KMO's hun beleid of strategie?
- Meten, controleren, evalueren de Limburgse KMO's hun prestaties?
- Zijn de prestatie-indicatoren gekoppeld aan hun strategie?
- Sturen zij indien dit nodig blijkt hun strategie en prestaties bij?
- Waarom wordt de BSC wel of niet toegepast bij de Limburgse KMO's?
- Worden er eventueel andere meetmodellen gebruikt?
- Bieden boekhouders als vertrouwenspersoon van de KMO de nodige kennis en middelen hierover aan?
- Worden er hierbij BI-tools gebruikt?

1.2 Methodologische aanpak

1.2.1 Beschrijving en verantwoording onderzoeksopzet

Deze eindverhandeling zal van start gaan met een literatuuronderzoek, die werd gemaakt aan de hand van beschikbare wetenschappelijke literatuur, waarvan de belangrijkste bevindingen in de eindverhandeling zijn opgenomen. Het doel van deze literatuurstudie is om meer inzicht te krijgen in de begrippen Corporate Performance Management, Balanced Scorecard en Kleine en Middelgrote Ondernemingen, zodat de praktijkstudie beter kan uitgevoerd en begrepen worden.

In het tweede deel van dit onderzoek zal verder worden gegaan met een experience survey om zo een beter inzicht te krijgen in de materie en de besproken literatuur te toetsen aan de hand van de verschillende visies. Naar mijn mening kon ik twee richtingen uit voor mijn bevraging.

De eerste mogelijk was dat ik boekhouders zou ondervragen als bevoorrechte getuigen. Aangezien uit de literatuurstudie naar voren komt dat de boekhouder de vertrouwenspersoon van de KMO is, zouden zij mij wel iets meer over het beleid van hun klanten, de KMO's, kunnen vertellen. Het alternatief zou zijn dat ik het KMO-cliënteel van één enkel boekhoudkantoor zou ondervragen. Hoe zit het met de strategische instrumenten bij deze KMO's? Welke rol speelt de externe boekhouder hierbij?

Bij nader inzien heb ik toch voor de eerste mogelijkheid gekozen. Wanneer ik de klanten van slechts één boekhoudkantoor zou ondervragen, zou ik meer dan waarschijnlijk vaak hetzelfde antwoord krijgen over het strategisch beleid van de KMO's. Immers al deze KMO's hebben dezelfde boekhouder en zullen hoogwaarschijnlijk ook dezelfde manier hebben van strategiebepaling, -meting en -(bij)sturing en zullen hierover ook hetzelfde advies krijgen van hun gemeenschappelijke boekhouder. Dit zou bijgevolg geen realistisch en getrouw beeld geven.

Een voordeel bij de keuze van het eerste alternatief is ook dat boekhouders objectiever zullen zijn dan de bedrijfsleiders van de KMO's zelf. Ze hebben ook meer ervaring en kennis, wat de bevraging alleen maar ten goede zal komen.

Om praktische redenen beperk ik me tot de Limburgse boekhoudkantoren en dan wel degene die meegewerkt hebben aan de bevraging van het BIG project. Zij hebben reeds aangetoond dat ze gewillig zijn om mee te werken aan Universitaire onderzoeken en dit zal mijn kans om veel antwoorden terug te krijgen, alleen maar verhogen. Ook bespaart het me tijd om contactgegevens te verzamelen, want deze zijn reeds grotendeels verzameld tijdens het BIG project. Tenslotte wil ik nog even opmerken dat al deze boekhoudkantoren volledig of gedeeltelijk KMO's als cliënteel hebben.

1.2.2 Beschrijving en verantwoording vragenlijst

Mijn vragenlijst¹ is opgesteld aan de hand van de Deming-cirkel². De vragenlijst bestaat uit drie delen. Het eerste deel bevraagt de boekhouders naar hoe de strategische doelstellingen en de kritische succesfactoren van de KMO's worden bepaald. Dit verwijst naar de Plan- en Do-fase van de PDCA-cirkel. Het tweede gedeelte stelt vragen over het opvolgen en meten van de kritische succesfactoren en de prestatie-indicatoren. Deze fase is de Checkfase van de Demingcirkel. Als laatste ga ik na hoe deze gegevens verzameld en geanalyseerd worden en of de KMO (eventueel in samenwerking met de boekhouder) hun beleid bijstuurt op basis van deze gegevens. Dit kennen we ook als de Actfase.

Ik heb ook gekozen voor open vragen in mijn vragenlijst, zodat de bevroegde boekhouders hun verhaal kwijt kunnen. Ze kiezen dan zelf hoeveel of hoe weinig ze bij elke vraag willen vertellen. Door de open vragen kan ik bijgevolg een duidelijker beeld schetsen en betere conclusies trekken.

Er wordt bij de inleiding van de vragenlijst ook benadrukt dat de boekhouder enkel moet spreken over zijn KMO-cliénteel en niet over de grotere ondernemingen of multinationals die hij eventueel ook als cliënteel zou hebben.

¹ Zowel de originele als de verkorte vragenlijst bevindt zich in de bijlage, respectievelijk bijlage 1 en 2.

² De Demingcirkel of PDCA-cirkel zal uitvoerig beschreven worden in Hoofdstuk 2.3.

1.2.3 Dataverzameling

Samen met mijn promotor Prof. Dr. J. Schreurs, heb ik besloten om per post de resultaten van de BIG-bevraging³ op te sturen naar de boekhouders samen met een inleidende brief, die zal aankondigen dat ik hen in de nabije toekomst zal contacteren in verband met mijn thesis. Zo zouden de aangeschreven boekhouders hopelijk gemotiveerder zijn om mij te helpen met mijn bevraging.

Voor het schrijven en verzenden van de brieven heb ik samengewerkt met een andere thesisstudent. Samen hebben we besloten om de 77 boekhoudkantoren telefonisch te contacteren en tijdens dit telefonisch onderhoud te vragen of ze bereid waren om mee te werken aan onze bevragingen. Omdat we nog niet in het bezit waren van de nodige e-mailadressen, hebben we deze opgezocht via de website van het beroepsinstituut van erkende boekhouders en fiscalisten, namelijk <http://www.bibf.be>. We hebben gelijktijdig de adressen gecontroleerd om zeker te zijn dat onze brieven zouden aankomen. Na het telefonisch gesprek met de boekhouders hebben we hun onze samengestelde vragenlijst via e-mail opgestuurd. Ter controle hebben we tijdens het telefonisch gesprek nagevraagd of we wel de juiste e-mailadressen hadden.

Een kleine week later hadden we nog maar een vijftal antwoorden teruggekregen. Om niet bij de pakken neer te blijven zitten, hebben we naar de boekhoudkantoren die nog niet geantwoord hadden een vriendelijke herinneringsmail gestuurd met in bijlage een verkorte vragenlijst. Ook de resultaten van de BIG-bevraging hebben we in de bijlage toegevoegd voor degene die het per post nog niet hadden aangekregen.

Spijtig genoeg leverde dit niet het gewenste resultaat op. We kregen nog een vier extra antwoorden, maar nog niet voldoende. Met negen bruikbare vragenlijsten, waarvan vijf originele en vier verkorte vragenlijsten, besloot ik om naar mijn thesispromotor Prof. J. Schreurs te gaan. Na wat brainstormen besloten we om de oudledendatabase van de Universiteit Hasselt te raadplegen. Hier vonden we tweeëndertig boekhouders in terug. Via dezelfde website als voorheen, heb ik de ontbrekende e-mailadressen opgezocht van deze boekhouders. Spijtig genoeg kon ik een heel deel niet terugvinden. Aangezien de gegevens uit de lijst ook niet zo recent waren. Uiteindelijk kwam ik aan bruikbare twintig contactgegevens.

³ De BIG-bevraging wordt in Hoofdstuk 5.1 besproken.

Nu ik deze gegevens had, kon ik een mail sturen met een verkorte vragenlijst. Dit leverde mij uiteindelijk slechts twee extra ingevulde vragenlijsten op. Wel heb ik via kennissen nog vijf extra boekhouders en hun contactgegevens kunnen bemachtigen. Deze boekhouders hebben na mailing van een originele vragenlijst allemaal hun antwoord teruggestuurd. Om niet van mijn steekproef af te wijken, heb ik erop gelet dat ze vooral Limburgse KMO's als cliënteel hebben. Dit bracht mijn totaal op zestien bruikbaar ingevulde vragenlijsten, waarvan tien originele vragenlijsten (Bijlage 1) en zes verkorte vragenlijsten (Bijlage 2).

1.2.4 Soorten literatuur

Aangezien de kennis betreffende Corporate Performance Management en de Balanced Scorecard te beperkt was om dit onderzoek uit te voeren, begonnen we met een grondige literatuurstudie. Voor deze literatuurstudie werden primaire, secundaire en tertiaire bronnen geraadpleegd. Wat betreft de primaire bronnen werden er naast eindverhandelingen, vooral onderzoeksrapporten geraadpleegd. Hiervoor werd vooral de bibliotheek van de Universiteit Hasselt bezocht.

Als secundaire bronnen werden er zowel boeken, maar vooral artikels uit tijdschriften geraadpleegd. Hierbij werd gezocht naar de meest recente publicaties. Ook deze literatuur werd vooral in de bibliotheek van de Universiteit Hasselt gevonden, soms ook in de bibliotheek van de stad Hasselt.

Ten slotte werd er eveneens beroep gedaan op enkele tertiaire bronnen. Zo werd er in de bibliotheek van de Universiteit Hasselt met behulp van de hoofdcatalogus toegang verkregen tot meer specifieke databanken zoals Bronco en Antilope. Deze tertiaire bronnen maakten het mogelijk om op een snelle manier relevante literatuur te vinden. Hierbij werd de meeste informatie gevonden met de zoekmachine Elsevier-sciencedirect.

Tevens bood het Internet heel wat nuttige informatie. Zoekmotoren zoals Google Scholar en Altavista maakten het mogelijk om op een snelle manier aan informatie te geraken. Ter verkenning van het onderwerp werd er literatuur in het Engels en het Nederlands gezocht (Broekmans, 2002-2003).

1.2.5 Zoektermen

Het is belangrijk goede zoektermen te gebruiken om tot de geschikte literatuur te komen. Voor de literatuurstudie hebben we ons vooral op de zoektermen Corporate Performance Management, Demingcirkel of PDCA-cyclus, Balanced Scorecard, missie, visie, kritische succesfactoren, prestatie-indicatoren, KMO, beleid en strategie geconcentreerd. Deze termen werden zowel in het Nederlands als in het Engels gebruikt bij het zoeken naar de nodige literatuur.

1.2.6 Analyse en verwerking van de literatuur

Bij de analyse van de literatuur werd eerst de inhoudsopgave doorgenomen en werd er vervolgens al skimmend te werk gegaan. De hoofdstukken die interessant leken, werden al skimmend gelezen en de relevante tekstdelen aangeduid. De gevonden relevante literatuur werd met elkaar vergeleken en verwerkt tot een geheel, zodat we een eigen verhaal verkregen van onze literatuur.

1.3 Overzicht thesis

Hoofdstuk 1 bestaat uit de inleiding van deze thesis. Deze inleiding bestaat uit drie delen. Het eerste deelt betreft de onderzoeksvraag en het onderzoeksdoel. Hierin omschrijf ik het praktijkprobleem en schets ik de centrale onderzoeksvraag en zijn afgeleide deelvragen. Het tweede deel van de inleiding beslaat de methodologische aanpak, waarin het onderzoeksopzet en de vragenlijst wordt beschreven en verantwoord en waar ook wat meer uitleg over de gebruikte literatuur gevonden kan worden.

In hoofdstuk 2 wordt het begrip Corporate Performance Management verduidelijkt. We beginnen met een historisch overzicht, waarin wordt toegelicht hoe dit begrip ontstaan is en hoe het verder geëvolueerd is tot het concept CPM dat we kennen de dag van vandaag. Vervolgens wordt het CPM-proces uitgelegd aan de hand van de kwaliteitscirkel van Deming. We besluiten dit hoofdstuk met het belang van Corporate Performance Management te benadrukken en de risico's of valkuilen ervan te overlopen.

Eén van de populairste prestatie-meetsystemen wordt in hoofdstuk 3 besproken, namelijk de Balanced Scorecard. Er wordt met een inleiding en definitie beginnen om het begrip wat te schetsen. Om alles te verduidelijk volgt er een begrippenkader, waarin de begrippen missie, visie, strategische doelstellingen en operationele doelstelling worden omschreven. Vervolgens komen de voordelen van de implementatie van de BSC aan bod. Hierna wordt de historiek van de Balanced Scorecard overlopen. Ten slotte bespreek ik de vier perspectieven van de BSC, alsook achtereenvolgens de kritische succesfactoren, de strategy map en de prestatie-indicatoren.

De kleine en middelgrote ondernemingen worden in hoofdstuk 4 toegelicht. Ter verduidelijking start ik met een definitie van KMO's. Hierna volgt een situatieschets van vlaanderen als KMO-land, gevolgd door een bespreking van het beleid en de strategie van KMO's. De boekhouder wordt hierna besproken. Eerst omschrijf ik zijn rol als vertrouwenspersoon van KMO's, daarna zal ik afsluiten met het toelichten van het nut van ondersteuning door de boekhouder-adviseur bij het implementeren van de BSC.

Het praktijkonderzoek naar het Balanced Scorecard behoefteprofiel van KMO's zal uitvoerig besproken worden in hoofdstuk 5. In de eerste sectie ga ik de opzet, bespreking en conclusie van de BIG-bevraging beschrijven. Vervolgens ga ik in de tweede sectie de vragenlijsten toelichten en de verkregen antwoorden bespreken aan de hand van de 4 fasen van de Demingcirkel. Deze eindverhandeling zal afgesloten worden met de nodige conclusies en enkele verdere onderzoeksvragen in Hoofdstuk 6.

Hoofdstuk 2: Corporate Performance Management

2.1 Inleiding

Het bestaan van een onderneming draait hoofdzakelijk rond 'succesvol zijn', meer bepaald succesvol zijn voor de stakeholders. Dit zijn zowel de aandeelhouders, eigenaars, klanten en medewerkers van de organisatie, als de overheid, de maatschappij etc.

'Succesvol zijn' houdt in goede prestaties leveren. Hieronder verstaan we het goed vervullen van een taak. Nu is natuurlijk de vraag hoe gaan we definiëren wat 'goed' is? Dit gebeurt op basis van de vastgestelde doelen en normen van de onderneming. De strategie is het hoofddoel van de onderneming met alle onderliggende doelstelling als andere te leveren prestaties (Van Raaj, 2008).

Aangezien onzekerheid overal voorkomt, kan ook het leveren van prestaties onzekerheid met zich meebrengen in de organisatie. Dit kan een bedreiging zijn voor het voortbestaan van de onderneming. Een noodzaak voor de onderneming is dus het enigszins kunnen beheersen van deze onzekerheid om zo de gewenste prestaties ook daadwerkelijk te kunnen leveren. Vanuit deze noodzaak is het begrip Corporate Performance Management geboren (Conijn, 2007).

Corporate Performance Management is hot. De aandacht die CPM krijgt is terecht. Ondernemingen worden gedwongen om hun strategie snel en feilloos uit te voeren. De druk hierop wordt alsmaar groter door een toenemende concurrentie, globalisering en steeds kortere levensduur van producten en diensten. De omgeving wordt steeds dynamischer en de onderneming moet hierop kunnen anticiperen. Haperingen worden direct en meedogenloos door de klant, de concurrentie en de aandeelhouders afgestraft (Geelen, 2004b).

2.2 Historiek

Een visie

Het begrip Corporate Performance Management werd voor het eerst in 2001 geïntroduceerd door Frank Buytendijk en Lee Geishecker van Gartner. Zij definieerde CPM als *"an umbrella term that describes all of the processes, methodologies, metrics and systems needed to measure and manage the performance of an organization"* (Geelen, 2003).

Van visie naar technologie

De definitie is doorheen de jaren onveranderd gebleven. Wel is CPM in de praktijk sterk geëvolueerd sinds 2001. Veel bedrijven hebben ondertussen CPM in de praktijk toegepast. Ze begrijpen de waarde van CPM om iedereen in de organisatie te stimuleren en in te zetten om de prestaties van de organisatie te managen. Hiervoor gebruiken ze CPM-technologieën zoals o.a. boordtabellen (Zeng et al., 2006).

Uit een CPM vergelijkende studie van the Aberdeen Group in 2006 blijkt dat 70% van de bedrijven die een soort van CPM-technologie gebruiken, ook daadwerkelijk verbeteringen ondervinden bij hun prestaties. Deze resultaten waren consistent bij bedrijven in dezelfde industriesector en met dezelfde bedrijfsgrootte. De opvallendste cijfers uit deze studie in verband met de gemiddelde verbetering door toepassen van CPM-technologieën zijn de volgende:

- 5.0% verbetering van ROA⁴
- 4.9% stijging van percentage brutomarge

(Vanderweele, 2006)

⁴ Return on assets (ROA) wordt gedefinieerd als de ratio van het bedrijfsresultaat en het totale vermogen van de organisatie. Het betreft een veel gebruikte indicator voor de efficiëntie te meten van het gebruik van de ingezette productiemiddelen (Laveren et al., 2004).

CPM is dus geleidelijk aan verschoven van een visie naar een praktijkgerichte theorie. Dit komt hoofdzakelijk door de volgende drie factoren:

- Ondernemingen hebben aan de hand van ERP-systemen⁵ meer efficiëntie in hun processen bereikt en zien nu informatie als een strategisch en competitief wapen;
- Bedrijven zijn nu aan het evolueren naar een beleid met grotere transparantie om zich zo te onderscheiden van concurrenten;
- De onderliggende technologieën die noodzakelijk zijn voor CPM zijn gegroeid.

(Geelen, 2003)

Van technologie naar systeem

Sinds 2001 is CPM gegroeid van een visie naar een visie opgebouwd met CPM-technologieën. Nu ontdekken bedrijven de uitdaging om een CPM-systeem te leveren. CPM is meer dan alleen Business Intelligence⁶ of planning of financiële consolidatie of rapportering en ook meer dan alleen de BSC. CPM moet al deze processen en technologieën omarmen. Het is een integratie en automatisering van:

- Boordtabellen,
- Business Intelligence met financiële rapportering en consolidatie,
- Planning.

(Schinkel en Von Saher, 2004)

Deze technologiegebieden zijn sleutelfactoren in de waarde van CPM om organisaties te laten beantwoorden aan de essentiële bedrijfsbeslissingen.

Managers zijn in het maken van beslissingen dagelijks afhankelijk van de basisvragen:

- Hoe staat het met het bedrijf?
- Hoe komt het?
- Wat zouden we moeten doen?

(Zeng, 2006)

⁵ “Enterprise Resource Planning (ERP) staat voor een computerprogramma of software die gebruikt wordt ter ondersteuning van alle processen binnen een bedrijf. Het vormt de ruggengraat van de onderneming” (Umble et al, 2003).

⁶ “Business Intelligence (BI) is het proces van het systematisch verwerven en verwerken van informatie ten behoeve van de strategievorming van organisaties. Gegevens uit het ERP-systeem en uit andere bronnen worden omgezet in informatie die relevant is voor het behalen van de bedrijfsmissie” (Vriens en Philips, 1999).

Ian Charlesworth formuleerde dit als volgt: *"One of the most staggeringly primitive problems facing organizations is the difficulty they have accurately answering even the most basic of questions"* (Friesen, 2006).

Boordtabellen, BI, financiële rapportering, consolidatie en planningstechnologieën beantwoorden deze vragen. De vragen zijn onderling afhankelijk en gelinkt. Weten wat er is gebeurd zonder te weten waarom, is van niet veel waarde voor de onderneming. En weten wat er is gebeurd, zonder te kunnen plannen of de nodige wijzigingen te kunnen aanbrengen, is ook niet echt nuttig. Daarom zijn al deze vragen gelinkt bij Corporate Performance Management en vormen ze één groot geheel (Conijn, 2007).

CPM-software was oorspronkelijk ontwikkeld om enkel in financiële departementen gebruikt te worden, maar tegenwoordig wordt het in de hele organisatie toegepast, vaak complementair met BI-systemen. Gartner Research voorspelt dat tegen 2010, BI en CPM volledig zullen convergeren (TechTarget, 2006).

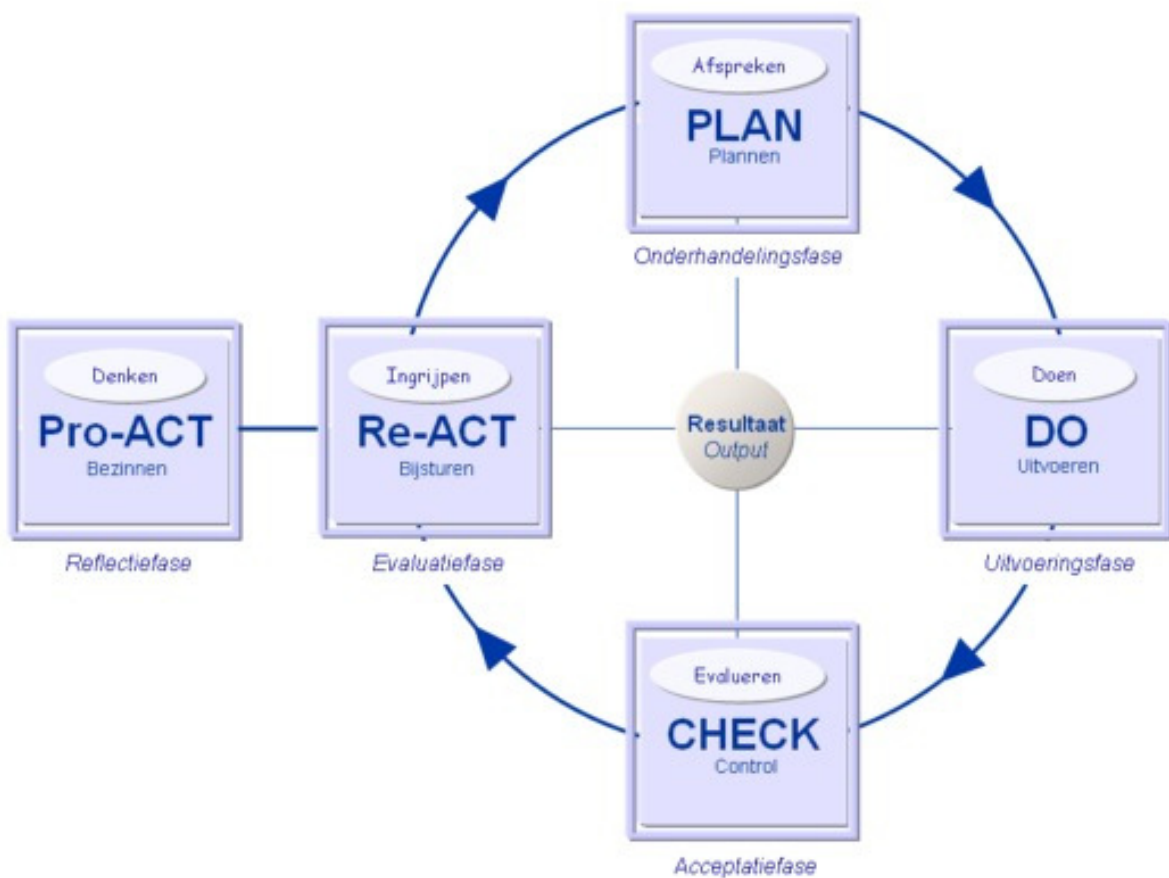
2.3 Het CPM-proces: De Demingcirkel

Zoals uit de definitie van Gartner al blijkt, omvat CPM het meten van bedrijfsprocessen, en het acteren op de uitkomsten van dat meetproces. Dit houdt in dat, zodra uit analyse blijkt dat de werkelijke gemeten situatie afwijkt van de gewenste situatie (de norm), er actie dient te worden ondernomen om het gat te overbruggen. In deze korte uitleg komen vier fasen naar voren die het (cyclische) CPM-proces beschrijven (Geelen, 2004a).

Deze vier fasen komen overeen met de stappen omschreven in de kwaliteitscirkel van Deming. De kwaliteitscirkel van Deming, ook wel PDCA-cyclus genoemd, is een hulpmiddel voor kwaliteitsmanagement ontwikkeld door de Amerikaan William Edwards Deming (Van Aerschot, 2004).

Deze cirkel is gebaseerd op de PDSA-cirkel (Plan-Do-Study-Act) van Walter Shewhart, wetenschapper aan het Bell Laboratorium en tevens een vriend en mentor van Deming. Hierdoor wordt soms naar de Deming cirkel verwezen als de PDSA-cirkel. Er zijn nog tal van variaties op dit concept, maar de Deming-cirkel blijft toch wel de populairste (Robuust, 2008).

De Cirkel van Deming beschrijft activiteiten die op alle organisaties van toepassing zijn. In een cyclus kunnen die zorgen voor een betere kwaliteit. PDCA staat voor de vier belangrijkste activiteiten uit de cirkel: Plan, Do, Check en Act (Van Aerschot D, 2004). In het uitgebreidste model zoals hieronder beschreven, wordt Act nog eens opgesplitst in Re-act en Pro-act (Van Aerschot,2004).



Figuur 1: De Demingcirkel
(Bron: <http://123management.nl>)

PLAN: het plannen

In de Planfase wordt een plan opgesteld waarin opgenomen is welke resultaten je wilt bereiken en hoe je dat wilt doen. Daarbij wordt rekening gehouden met eventuele kaders die als voorwaarde aan het proces zijn opgelegd. Elk resultaat wordt precies gedefinieerd aan de hand van doelstellingen of normen. Tevens leggen we vast wat de kritische succes factoren van de onderneming zijn of anders gezegd, bepalen wat goed moet gebeuren om de strategische doelen te bereiken (Van Aerschot, 2004).

DO: het uitvoeren

In de Do-fase vinden alle uitvoerende activiteiten van het proces plaats. Het goedgekeurde plan uit de vorige fase vormt daarbij het uitgangspunt. Tijdens de uitvoering vindt een permanente meting van de vastgestelde prestatie-indicatoren plaats, uitgaande van de eerder vastgestelde kritische succesfactoren. Deze metingen worden bijgehouden in een meetbestand. (Nieuwenhuis, 2006).

CHECK: het controleren

De Checkfase vergelijkt werkelijk behaalde resultaten met de resultaten die gepland waren. De verschillen worden door het management geëvalueerd en oorzaken van opgetreden verschillen probeert men te achterhalen (Van Aerschot, 2004).

RE - ACT: het bijsturen

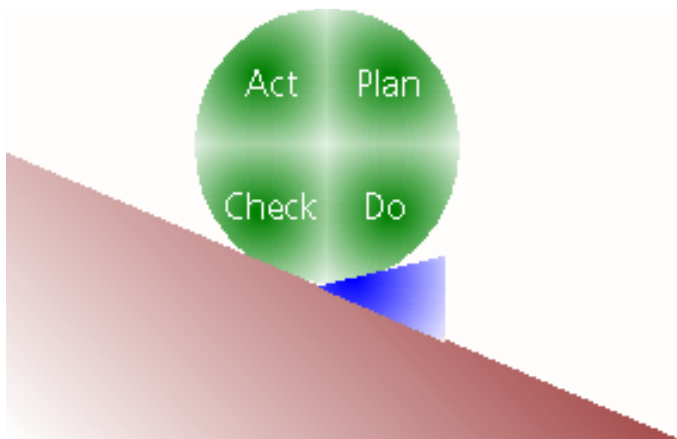
De Actfase valt uiteen in twee delen: de Re-actfase en de Pro-actfase. Indien uit de evaluatie van de Checkfase blijkt dat er ingegrepen moet worden, zal dit in de Re-actfase daadwerkelijk gebeuren. Het management neemt maatregelen en zal zijn prestaties proberen bij te sturen om alsnog het oorspronkelijk geplande resultaat te kunnen behalen (Nieuwenhuis, 2006).

PRO - ACT: het ontwerpen

De Pro-actfase is een voorbereidende fase. In deze fase gaat het in essentie om onderzoek naar mogelijke nieuwe resultaatgebieden en het ontwerpen van mogelijke nieuwe strategieën die het management kan gebruiken in de Re-act- of Plan-fase. De Pro-actfase wordt alleen in complexe besturende processen apart onderscheiden. Men noemt deze activiteiten ook wel de strategie-, de architectuur- of ontwerpfunctie (Nieuwenhuis, 2006).

Herhalende cyclus

De Deming cirkel is niet voor niets een cirkel. Het is een oneindig herhalend proces. Na de Actfase zal dus opnieuw de Planfase komen en zal de hele cyclus weer opnieuw kunnen beginnen. Om de dynamiek zichtbaar te maken, kan de Deming-cirkel tegen een heuvel worden gezet (Robuust, 2008).



Figuur 2: De Demingcirkel op de kwaliteitsheuvel
(Bron: <http://www.adburdias.nl/kwaliteitssysteem.htm>)

Als de Deming-cirkel herhaaldelijk door de onderneming wordt doorlopen, zal men de kwaliteitsheuvel beklimmen. Dit representeert een steeds betere kwaliteit en staat dus voor het steeds beter voldoen aan de toenemende verwachtingen van de klanten (Colen, 2007).

Op figuur 2 is ook een (blauwe) 'borging' onder de Deming-cirkel te zien. Deze borging is een zeer belangrijk deel van een goed kwaliteitssysteem: hij voorkomt immers dat de cirkel weer van de kwaliteitsheuvel afrolt. De borging stelt het kwaliteitsdoel voor, namelijk het minimum kwaliteitsniveau dat een bedrijf op zeker moment wil halen. De borging heeft dus een sterke binding met de Planfase, want in deze fase worden de doelen vastgesteld en afspraken over de werkwijze gemaakt. Het is, zoals in de figuur goed opvalt, erg belangrijk dat de borging samen met de Deming-cirkel mee stijgt op de kwaliteitsheuvel. Anders zou het effect ervan verdwijnen (Colen, 2007).

Door voortdurend en in alle aspecten van de bedrijfsvoering met de theorie van de 'Deming-cirkel-op-de-heuvel' te werken, werkt de onderneming systematisch en continu aan zijn kwaliteit en zo voldoet hij aan alle criteria uit de definitie van een kwaliteitssysteem.

2.4 Belang van CPM

Ondernemingen ervaren steeds meer dat het sturen in een dynamische markt hogere eisen stelt aan het prestatie-managementsysteem. Ze zijn haastig op zoek naar verbeteringen, zodat de organisatie beter en sneller is geïnformeerd en wendbaarder kan reageren op veranderingen. Een goede inrichting en invulling van het Corporate Performance Management, is een absolute must voor elke onderneming (Geelen, 2004c).

Zo stelt Gartner met een kans van 70% dat in 2005, 40% van alle organisaties reeds Corporate Performance Management zou hebben geïmplementeerd. In 2003 was dat volgens Gartner nog minder dan 10%. De Aberdeen Groep schat dat de CPM-uitgaven zouden opgelopen zijn tot 5 miljard dollar in 2005 (Geelen, 2003). Spijtig genoeg zijn recentere gegevens niet vindbaar.

Een CPM-systeem draait hoofdzakelijk om de volgende drie punten:

- REPORT: Begrijpen van het bedrijf.
- PLAN: Sturen van het bedrijf.
- MONITOR: Prestaties verbeteren



Figuur 3: Doelstellingen Corporate Performance Management

Bron: http://www.finntrack.com/images/images1/ar_cpm.gif

Report

Aan de basis van CPM ligt de communicatie van informatie en strategie. Geen één- of zelfs tweerichtingsverkeer, maar communicatie in verschillende richtingen. Iedereen moet de informatie en het strategische inzicht hebben dat nodig is om zijn werk te kunnen doen. Het gaat om feiten bij de hand te hebben en goed geïnformeerd beslissingen te nemen. Met een CPM-systeem hebben alle medewerkers consistente informatie waarmee ze actie kunnen ondernemen. Door informatie te leveren, zorgt het bedrijf dat iedereen begrijpt wat er gebeurt (Johnson et al., 2007).

Plan

Op basis van inzicht in de prestaties kunnen managers de onderneming optimaal sturen en bijsturen. Het CPM-systeem biedt een totaalbeeld van de onderneming en stelt het management in staat de aanpak te optimaliseren, binnen de opgelegde beperkingen (Johnson et al., 2007).

Het management krijgt het nodige inzicht door doeltreffende systemen voor controle, spreiding van de verantwoordelijkheid en het meten van de prestaties, inclusief planning en actuele rapportering (Carpenter en Sanders, 2007).

Op basis van dit inzicht kunnen managers het bedrijf (be)sturen. Door informatie te leveren zorgt het management ervoor dat iedereen op één lijn zit. Met dit inzicht kunnen ze verantwoordelijkheden spreiden en krijgen ze een helder beeld van de resultaten (Carpenter en Sanders, 2007).

Monitor

Doeltreffend opereren houdt in dat het management over alle benodigde informatie beschikt om de richting van het bedrijf op de lange termijn te kunnen bepalen. Het gaat ook over strategische planning, beperkingen wegnemen en het management helpen nieuwe doelen te bepalen. "Als u wilt dat een systeem snel en wijdverspreid is, moet het geautomatiseerd zijn," zegt Rob Ashe, directeur Cognos. Dat is precies waarom CPM zo effectief is (Carpenter en Sanders, 2007).

Met een geautomatiseerde, systematische aanpak kunnen managers doeltreffend opereren en de prestaties verbeteren. Mensen komen op één lijn te staan en begrijpen hun verantwoordelijkheden. Het bedrijf wordt als een eenheid naar de toekomst gestuurd (Johnson et al., 2007).

2.5 Risico's van CPM

Natuurlijk kunnen er ook nadelen gekoppeld zijn aan het gebruik van Corporate Performance Management. Zo is het bij CPM belangrijk dat er de juiste doelen bepaald worden. Indien dit niet gebeurt, zal dit tot gevolg hebben dat medewerkers afgerekend worden op de verkeerde zaken met negatieve gevolgen van dien. Het is dus altijd beter om niets te meten dan om verkeerde zaken te meten (Business Intelligence That Works, 2008).

De prestaties die vastgesteld worden zijn afgeleid van de doelstellingen. Deze moeten concreet en uitvoerbaar zijn, kortweg SMART⁷ zijn. Veel te vaag beschreven doelstellingen kunnen niet behaald worden wat een negatief effect heeft op de resultaten en op het psychologisch effect van prestatie management.

Wat men zich ook kan afvragen bij CPM is of alles wat goed is voor een bedrijf wel meetbaar is. Waar medewerkers afgerekend worden op cijfers, zal de aandacht voor niet-meetbare zaken verloren (Business Intelligence That Works, 2008).

Prestatiemanagement kan ook leiden tot toename van bureaucratie: er moeten meer (administratieve) handelingen worden verricht en er moet meer worden gerapporteerd. Wanneer onnodige informatie verzameld wordt en de informatie wordt onvoldoende bruikbaar gerapporteerd zal het systeem als belastend worden ervaren. Veel pagina's tellende rapportage dragen niet bij aan een adequate en effectieve sturing van een organisatie (Rooijen K., 2003).

Prestatiemanagement en het vastleggen van de gegevens om de prestaties te kunnen controleren genereert extra werk. IT-Systemen kunnen hierbij ondersteunend werken. De organisatie moet echter de gegevens wel verzamelen en zo legt prestatie management bijgevolg een extra beslag op de toch al geringe capaciteit van de onderneming (Johnson, 2007).

⁷ SMART staat voor Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdsgebonden (Van Aerschot, 2004).

Hoofdstuk 3: De Balanced Scorecard

3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk zullen we één van de populairste en meest gebruikte Corporate Performance Managementmodellen bespreken, namelijk de Balanced Scorecard. Een Arabisch spreekwoord luidt: 'Als je niet weet waar je naartoe wilt, zijn alle wegen goed'. Je hoeft niet aan een Balanced Scorecard te beginnen als je nog geen visie hebt geformuleerd voor je bedrijf of afdeling. Het ultieme doel van de Balanced Scorecard is namelijk het vertalen van je visie naar actie. Om dat te realiseren, is er bij de Balanced Scorecard grote aandacht voor het nameten of je strategie ook werkelijk leidt tot het verwezenlijken van je vooropgestelde doelen. Een constante evaluatie van de visie, missie en strategie om tijdig in te kunnen spelen op de veranderingen van de markt en omgeving zijn hierbij uiterst belangrijk (Gillissen, 2000).

Over de Balanced Scorecard zijn dikke boeken geschreven en worden regelmatig meerdaagse workshops georganiseerd. Het is op dit moment misschien een hype, maar zeker geen modegril. Het concept werd al bedacht in 1992 en is sindsdien steeds verder ontwikkeld. Eén van de redenen van de populariteit van de Balanced Scorecard is de enorm praktische inslag ervan (Van Steenis, n.d.).

3.2 Definitie

De Balanced Scorecard is de vertaling van de strategie van een onderneming in een model. In dit model kan men gemakkelijk zien wat de knelpunten van de onderneming zijn. Het levert een evenwichtig beeld van de prestaties van de onderneming op. Het is met andere woorden een communicatiemiddel binnen het bedrijf en bovenal een middel voor de implementatie en realisatie van de strategie (Dreimüller, 2002).

*'If you keep on doing what you've always done,
you'll keep on getting what you've always got.'*
(Bateman, 1990)

3.3 Voordelen

De voordelen van het opstellen en gebruiken van een Balanced Scorecard hebben betrekking op het beleidsondersteunende karakter van deze methodiek. Het richten van de visie op kritieke succesfactoren dwingt het management tot "knowing the business". Een Balanced Scorecard moedigt een organisatie aan voortdurend ideeën te ontwikkelen en zorgt ervoor dat visie en de hoofddoelstellingen permanent op de agenda staan. Het geeft de organisatie aanwijzingen om haar visie te bereiken, maar dwingt het niet in een bepaalde richting (Balanced Scorecard Institute, 2007).

Een Balanced Scorecard zorgt er verder voor dat de strategie helder en communiceerbaar wordt. Door het meten van de onderscheiden indicatoren en kritieke succesfactoren wordt de voortgang van de strategie in kaart gebracht en controleerbaar. Daarbij is de Scorecard vooral toekomstgericht en voorkomt ondermaats presteren door het nastreven van een evenwicht tussen doorslaggevende factoren. Door de samenhang van de onderscheiden elementen van de Balanced Scorecard kan bovendien duidelijk worden gemaakt op welke wijze de resultaten zijn bereikt (Presteer.com, 2007).

3.4 Begrippenkader

Vooraleer ik wat dieper in zal gaan op de werking van de Balanced Scorecard, is de kennis van een aantal definities noodzakelijk. In de figuur op de volgende pagina wordt aangetoond hoe deze begrippen in het kader van de Balanced Scorecard passen.

3.4.1 Missie

In een missie wordt het kwalitatieve antwoord gegeven op de vraag wat de organisatie wil betekenen voor haar stakeholders en waarom ze zou moeten doen wat ze doet. Een missie formuleert hoe de medewerkers onderling betrokken zijn. Deze permanente opdracht is de basis om de lange termijn doelen te bepalen. Ze is een leidraad voor het handelen van leidinggevend en medewerkers. De missie is dus simpelweg het antwoord op de vraag: "wat moeten we doen?" (Bruggeman en Slagmulder, 2001)

3.4.2 Visie

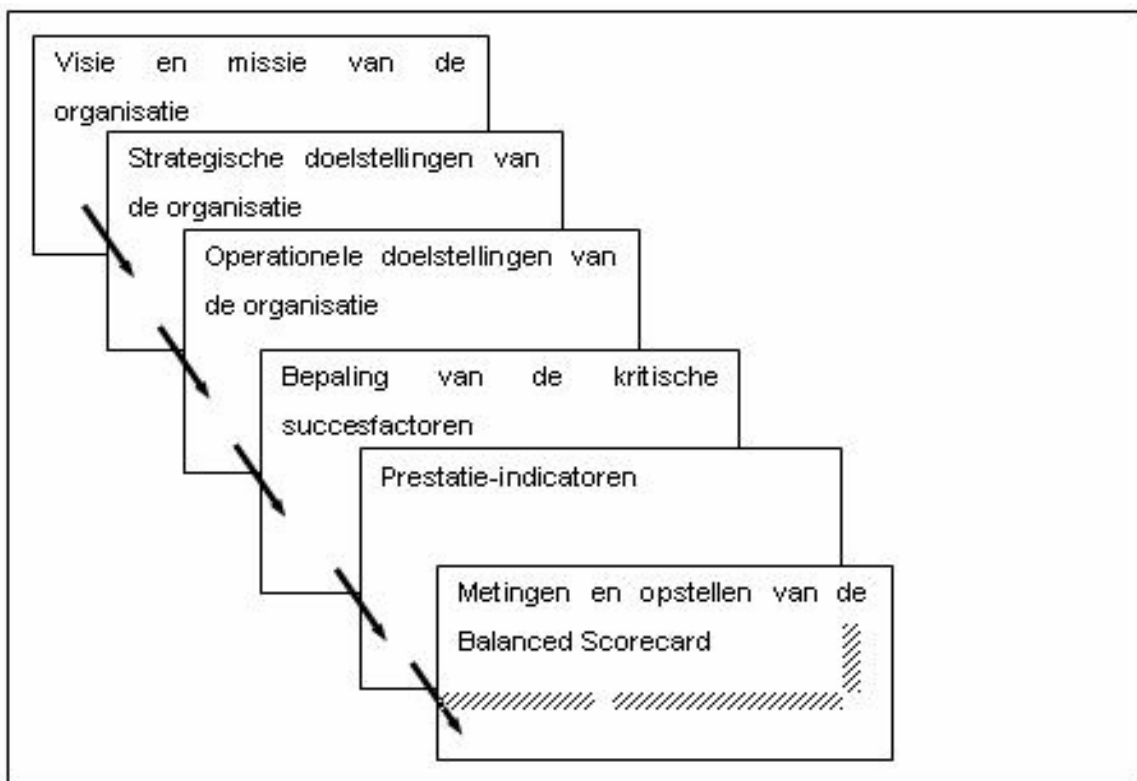
De visie beschrijft een inspirerend, uitdagend en dynamisch beeld van de toekomst: "wat willen we over pakweg vijf jaar bereikt hebben? Wat willen we dan betekenen voor onze omgeving en voor al onze belanghebbenden?" (Bruggeman en Slagmulder, 2001). De visie verduidelijkt hoe de organisatie zich moet gedragen bij het vervullen van haar missie. De visie is dus het antwoord op de vraag: "wat willen we zijn?" (Norton en Russell, 2005)

3.4.3 Strategische doelstellingen

Strategische doelstellingen zijn concrete stappen op weg naar het bereiken van de visie. Het betreft belangrijke evoluties van de rol die de organisatie in zijn omgeving wenst te realiseren. Strategische doelstellingen houden dus in hoe we onze doelen gaan bereiken (Chang en Morgan, 2000)

3.4.4 Operationele doelstellingen

De concretisering van de strategische doelstellingen op een beperkter aantal werkingsvelden. Wat moet de organisatie in de nabije toekomst doen om te evolueren naar de realisatie van de strategische doelstellingen? Deze moeten SMART geformuleerd zijn. Ze sturen de processen en de projecten in de organisatie (van den Broek et al., 2000).



Figuur 4: Schema Balanced Scorecard

http://www2.vlaanderen.be/personneelsbeleid/nk/images/bsc_hoe.JPG

3.5 Historiek

De BSC is ontstaan binnen het Nolan, Norton Institute, de research organisatie van KPMG. Dit instituut heeft in 1990 een internationale multi-client-studie uitgevoerd over 'measuring performance in the organization of the future', waarbij het concept van de BSC is onderzocht (Bothof en Van Hest, 1999) David Norton functioneerde bij dit onderzoek als onderzoeksleider en Robert Kaplan als wetenschappelijk consultant (presteer.com, 2007).

De BSC werd gezien als een meetinstrument van prestaties. De meerwaarde die de BSC met zich meebrengt, werd vooral beschouwd vanuit de stelling dat de BSC zowel financiële als niet-financiële gegevens combineert en zo een informatiever beeld van de organisatie verschaft (Kaplan en Norton, 1992). Kaplan en Norton worden beschouwd als de grondleggers van de BSC met hun in januari 1992 gepubliceerde artikel 'The Balanced Scorecard: Measures that drive performance' in de Harvard Business Review (Balogh et al., 2006).

In september 1993 werd het artikel 'Putting the Balanced Scorecard to work' door dezelfde auteurs gepubliceerd. In dit artikel staan de onderzoeksresultaten en ervaringen van een aantal ondernemingen beschreven (Kaplan en Norton, 1993). Sinds deze publicatie wordt in het bedrijfsleven veel aandacht besteed aan de Balanced Scorecard en begonnen vele bedrijven met het bijhouden van en sturen op een Balanced Scorecard. Het boek 'The Balanced Scorecard - Translating Strategy into Action' van Kaplan en Norton was in 1996 dan ook dé nummer 1 onder de bestsellers van managementliteratuur (presteer.com, 2007)..

Kaplan en Norton breidden in 1996 het BSC-concept uit door de strategie van de organisatie centraal te stellen. Organisaties zijn zo in staat om lange termijn strategie te koppelen aan de korte termijn acties. Om de strategische doelstellingen te vertalen naar tastbare doelen moeten vier gerelateerde managementprocessen doorlopen worden namelijk:

- het verhelderen en vertalen van de visie en strategie,
- het communiceren en koppelen van strategische doelstellingen en maatstaven,
- het plannen en stellen van targets,
- het bevorderen van strategische feedback en learning

(Kaplan en Norton, 1996).

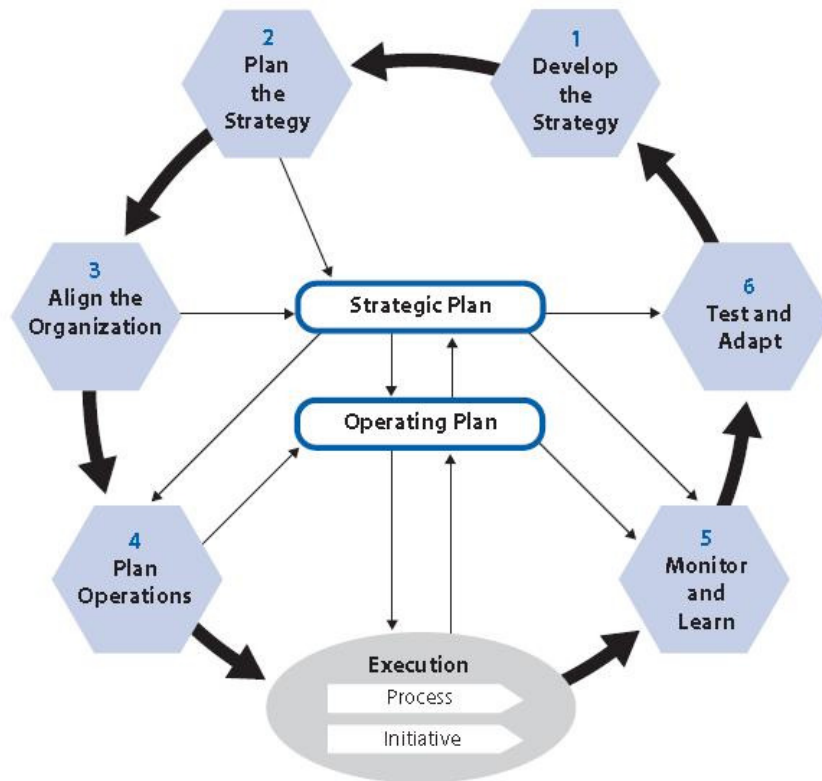
Vervolgens introduceren Kaplan en Norton in 2001 vijf principes om managementprocessen continu te concentreren op de strategie van de organisatie, namelijk:

- het vertalen van de strategie in operationele termen
- het op één lijn brengen van de organisatie met de strategie
- er voor zorgen dat de strategie tot ieders dagelijkse bezigheid behoort
- strategie tot een continu proces maken
- het teweeg brengen van veranderingen door inspirerend leiderschap

Deze vijf principes werden door Kaplan en Norton vertaald in een strategy map, waardoor de BSC een ontwikkeling heeft doorgemaakt van een prestatie-meetsysteem (1992, 1993) tot een strategisch management systeem (1996, 2000, 2001). In 2004 beschrijven Kaplan en Norton uitgebreid deze Strategy Maps (Kaplan en Norton, 2004).

Het is gebleken dat de BSC bruikbaar is voor elke organisatie, zowel multinationals als KMO's, zowel non-profitorganisaties als private bedrijven... (Brandt G., 2003). Zelfs de meeste FOD's in België implementeren de BSC (FOD Personeel en Organisatie, 2006). In 2004 was volgens 'The Financial Times' de Balanced Scorecard wereldwijd uitgegroeid tot het meest toegepaste management tool. Ongeveer 80% van de Amerikaanse bedrijven pasten het model van de BSC reeds toe (Balanced Scorecard Forum, 2006).

De BSC blijft maar evolueren. Zo zullen Kaplan en Norton in juni een nieuw boek uitbrengen, namelijk 'The Execution Premium'. Waar ze strategische planning en operationele uitvoering aan elkaar zullen linken door middel van een 6 stappen systeem. De BSC zit vervat in dit krachtige 6 stappen systeem. Hieronder een overzichtsfiguur van de 6 stappen en de link met strategische en operationele planning. (Kaplan en Norton, 2008)



Figuur 5: Strategische 6-stappen plan (Bron: Kaplan en Norton, 2008)

Dit 6 stappen management systeem, dat de principes van de strategische onderneming incorporeert, geeft een begrijpelijk systeem dat al de processen en middelen die nodig zijn om de strategie te ontwikkelen en uit te voeren, integreert en dat ook de effectiviteit van de strategie en de processen controleert en verbetert. Constante evaluatie en een dynamische bijsturing van informatie zijn in het systeem ingebouwd. Dit geeft een gesloten oneindige cyclus van feedback en learning en de mogelijkheid om de strategie bij te sturen wanneer de onderliggende assumpties gebrekkig of ouderwets blijken te zijn (Kaplan en Norton, 2008).

Het vertoont veel gelijkenissen met de Demingcirkel (besproken in hoofdstuk 2.3), waarbij de fasen 1, 2, 3 en 4, respectievelijk het ontwikkelen en plannen van de strategie, het richten van de organisatie en het plannen van de operaties tot de Planfase zouden behoren. Het uitvoeren ervan tussen fase 4 en 5, namelijk Execution zou dan de Do-fase vertegenwoordigen. Fase 5, het controleren en leren omvat de Checkfase en tenslotte fase 6, het testen en bijsturen dat de Actfase omvat.

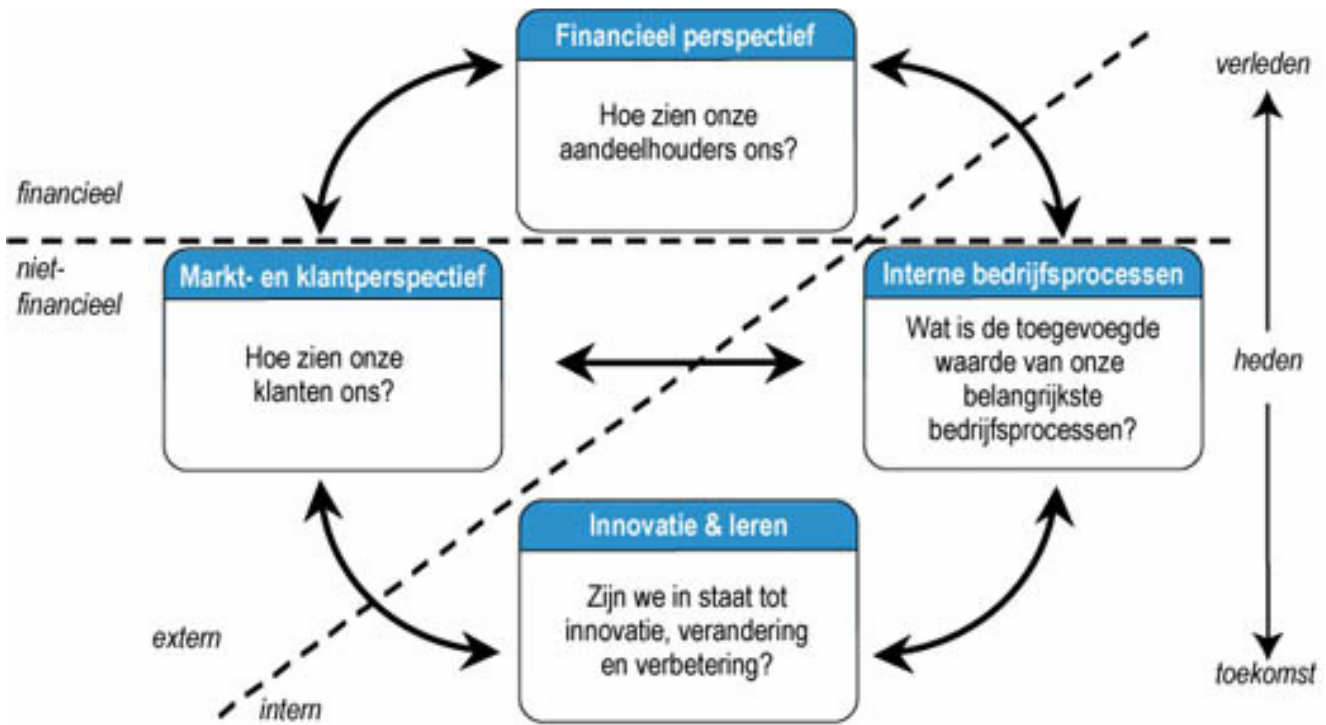
3.6 De vier perspectieven

Inleiding

Kaplan en Norton (1992) wijzen erop dat er niet alleen naar de financiële resultaten van een onderneming gekeken moet worden bij het beoordelen van de prestaties, maar ook naar andere dimensies. Zo komen zij tot vier perspectieven: het financieel perspectief, het intern perspectief, het klantperspectief en het innovatieperspectief.

De belangrijkheid van elk perspectief is verschillend van bedrijf tot bedrijf en het gewicht ervan is afhankelijk van de missie van het bedrijf. Wel hebben de vier perspectieven volgens Kaplan en Norton (1992) een bepaalde rangorde. Zo is het innovatieperspectief volgens hen de basis van de bovenliggende perspectieven en het financiële perspectief de einduitkomst (Balogh et al., 2006).

Door de vier perspectieven in te vullen met meetbaren indicators ontstaat er een multidimensionele boordtabel: de Balanced Scorecard. Naast de financiële en niet-financiële indicatoren wordt er ook, zoals zichtbaar op figuur 5, aandacht geschonken aan de externe en interne oriëntatie, korte en lange termijn prestaties en aansturende of afgeleide maatstaven. Door deze combinatie aan accenten wordt de samenhang bewaakt en ontstaat er een evenwicht, 'balans', in de aandachtspunten van de organisatie. Dit maakt de BSC uiterst geschikt om de implementatie van de strategie indien nodig blijkt, bij te sturen (Bhagwat en Sharma, 2007).



Figuur 6: De vier perspectieven van de Balanced Scorecard

(Bron: http://www.nl.atosconsulting.com/NR/rdonlyres/F50E93AD-5658-4140-9341-32C2F2C2417A/0/wcf_CPM_BSC.jpg)

3.6.1 Financieel perspectief

Uit een onderzoek van CEO solutions in 1999 blijkt dat bij bedrijven die de BSC toepasten, nog steeds 75% van de maatstaven, financiële prestatie maatstaven waren (Axson, 1999). Hieruit kunnen we opmaken dat het financieel perspectief door veel ondernemingen in 1999 nog altijd als het belangrijkste perspectief werd gezien. Toch ondervinden we dat hoe langer, hoe meer ondernemingen toch de andere perspectieven ook naar waarde weten te schatten (Lester, 2004).

In het financieel perspectief vallen de metingen die het antwoord zijn op de vraag "Hoe goed doen wij het voor onze aandeelhouders en andere financiers?" "Hoe aantrekkelijk moet we voor onze beleggers zijn?" (Lester, 2004). Om het bedrijf financieel gezond te houden moeten we de evolutie van bepaalde parameters in de gaten houden. De belangrijkste parameters van een financieel gezond bedrijf zijn zoals rentabiliteit, solvabiliteit en liquiditeit (Ernst & Young, 2000). Andere typische financiële maatstaven zijn winstgevendheid, groei, en aandeelhouderswaarde (Kaplan en Norton, 1992).

Het financieel perspectief is aan één kant het doel van de onderneming, maar langs de andere kant ook de basis van de BSC, want het is richtinggevend voor de andere drie perspectieven. De financiële doelstellingen vervullen dus een dubbele rol. Met andere woorden definiëren ze enerzijds de financiële prestaties, die op grond van de strategie verwacht worden. Anderzijds dienen ze als de vooropgestelde eindresultaten van gezamenlijke doelstellingen en metingen, die voortvloeien uit de drie onderliggende perspectieven (Ameels, Bruggeman en Schepers, 2003). Het financieel perspectief toont dus het resultaat van de strategische keuzes die werden gemaakt in de drie andere perspectieven.

Het bedrijf kan drie levensfasen doormaken namelijk de groei, consolidatie en neergangsfase. Omdat bij elk van deze fasen het bedrijf een verschillende omzetgroei (- of daling), investeringsnoodzaak, winstgevendheid en cash-flow ontwikkelt en omdat zo de levensfasen van het bedrijf voor een gedeelte de financiële doelen bepalen, moeten binnen elk van de drie levensfasen drie financiële thema's opnieuw bepaald worden:

- groei en samenstelling van de inkomsten,
- productiviteitsverbetering en kostenverlaging,
- activabenuutting en investeringsbeleid,

(Cameron, 2002).

Door de vele kritiek op financiële maatstaven, onder andere door hun focus op het verleden en hun onbekwaamheid om ontastbare activa te waarderen, stellen sommigen voor om geen financiële maatstaven meer te gebruiken om de organisatie te sturen en te evalueren (van der Zee en de Jong, 1999). Kaplan en Norton (1992) zien wel twee redenen voor de opname van een financieel perspectief in de Balanced Scorecard. Ten eerste kan door een goed ontworpen financieel controlesysteem een organisatie haar integrale kwaliteitszorgprogramma's verbeteren. Zo kan een kwaliteitsverbetering tot overcapaciteit leiden in plaats van tot betere financiële resultaten. Het is dus belangrijk dat managers alle consequenties van kwaliteitsverbeteringen kennen en niet enkel veronderstellen dat een kwaliteitsverbetering automatisch tot betere financiële resultaten leidt. Ten tweede is de veronderstelde link tussen verbeterde operationele prestaties en financiële prestaties nog twijfelachtig en onzeker.

3.6.2 Klantenperspectief

In het klantenperspectief vallen de metingen die vraag beantwoorden: "Hoe worden we door onze klanten gewaardeerd?" Hoe aantrekkelijk moeten we voor onze afnemers zijn?" (Cameron, 2002).

In het klantenperspectief van de Balanced Scorecard identificeert de organisatie de klanten en marktsegmenten waarin zij wenst te concurreren. Deze segmenten vormen de bron van de inkomstencomponent in het financiële perspectief (Kaplan en Norton, 1996). Vele organisaties vandaag hebben een missie waarin de klant centraal staat. Het klantenperspectief is dan ook een prioriteit van het topmanagement geworden. In het klantenperspectief wordt de missie vertaald in specifieke maatstaven die de factoren reflecteren waar klanten belang aan hechten (Kaplan en Norton, 1992).

De kern van een strategie is de meerwaarde die de organisatie aan haar klanten wenst te bieden. De meerwaarde beschrijft de unieke mix van product, prijs, service, klantenrelatie en imago die de organisatie wenst te leveren. Zij beschrijft de manier waarop de organisatie zich wenst te differentiëren van haar concurrenten. De meerwaarde voor klanten is cruciaal omdat iedere onderneming in de gratie van haar klanten staat (Kaplan en Norton, 2001). Het identificeren van de waardecreatie dat de organisatie zal aanbieden, vormt de kern voor het ontwikkelen van kritische succesfactoren en maatstaven voor het klantenperspectief (Kaplan en Norton, 1996).

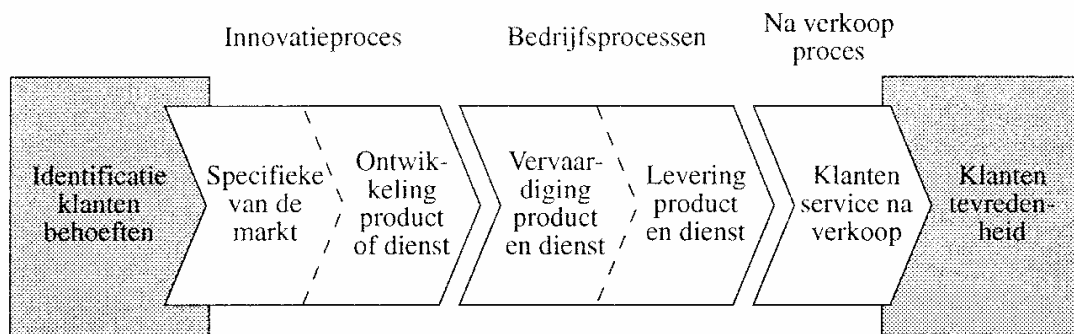
Waardecreatie kan op verschillende manieren geschapen worden. Deze worden ingedeeld in drie groepen. Ten eerste zijn er de kenmerken van goederen en diensten zoals de functionaliteit, de prijs en de kwaliteit van het goed of dienst. Ten tweede is er de relatie met de afnemer. Hieronder vallen de responstijd, het nakomen van de levertijd en het gebruiksgemak. Ten laatste kan er een meerwaarde gecreëerd worden door het imago en de reputatie van het bedrijf en zijn producten (Lester, 2004).

3.6.3 Interne bedrijfsprocessenperspectief

Financiële en klantengebaseerde maatstaven zijn belangrijk, maar ze moeten vertaald worden naar maatstaven die weergeven welke activiteiten de organisatie intern goed moet doen om de verwachtingen van aandeelhouders en klanten in te lossen. Organisaties ontwikkelen dan ook meestal de maatstaven voor het interne bedrijfsprocessenperspectief nadat de maatstaven voor het financieel en het klantenperspectief werden geformuleerd (Kaplan en Norton, 1996).

In het interne processen perspectief stellen we de vraag: "Waar in moeten we uitblinken om financiers en afnemers tevreden te stellen?" "In welke processen moeten we uitblinken?" (Lester, 2004).

Elk bedrijf heeft een uniek geheel van interne processen. Het omvat het hele waardecreatieproces voor de klanten tussen het identificeren van de behoeften en het vervullen van deze behoeften. Het gaat dus niet alleen om het operatieproces (productie of dienstverlening) maar ook om het eraan voorafgaande innovatieproces en de erop volgende service-na-verkoopproces (Ernst & Young, 2000)



Figuur 7: Het generisch waardeketenmodel (Bron: Kaplan en Norton, 1996)

Bij het innovatieproces moeten tijd en middelen uitgetrokken worden om in de toekomst te kunnen inspelen op nieuwe klantenbehoeften. Hierbij moeten zeker de volgende twee indicatoren opgevolgd worden, namelijk: het aandeel van de nieuwe producten in de totale verkoop en de ontwikkelingstijd van nieuwe producten. (Kaplan en Norton, 1996).

Van de interne productie- of bedrijfsprocessen hangt het af of de onderneming haar producten en diensten al dan niet efficiënt en effectief aflevert. Hierbij zijn de kritische factoren de bewaking van de kwaliteit tijdens en na het productieproces, het meten en opvolgen van de kostprijs van de geleverde producten en diensten, de productiviteit van de diverse stappen in het productieproces en voorraadrotatie (Ernst & Young, 2000).

Als laatste is er het service-na-verkoop-proces. Hier gaat men na hoe goed de service na verkoop presteert en beantwoordt aan de verwachtingen van de klanten. Dit proces omvat garantie, reparatie, defecten, retouren en debiteurenbeheer (Kaplan en Norton, 1996).

3.6.4 Leer- en innovatieperspectief

In het leer- en innovatieperspectief vallen de metingen die antwoord geven op de vraag: "Hoe kunnen we onszelf blijven veranderen en verbeteren om de gestelde doelen te realiseren?" "Hoe blijven we in staat om onze strategie te realiseren?" (Lester, 2004).

De maatstaven van het klantenperspectief en het interne processenperspectief identificeren de factoren die de organisatie als meest belangrijk beschouwt voor haar competitief succes. Maar in een competitieve omgeving veranderen de voorwaarden voor succes snel. Concurrentie vereist van een organisatie om haar bestaande producten en processen continu te verbeteren en om de nodige competenties te bezitten om nieuwe producten te introduceren (Kaplan en Norton, 1992). Het vermogen van de onderneming om te innoveren, te verbeteren en te leren heeft een direct effect op haar waarde.

Ameels A., Bruggeman W. en Scheipers G. (2003) stellen dat de strategieën van het leer- en innovatieperspectief het echte vertrekpunt zijn voor elke duurzame lange termijnverandering. De succesfactoren van het leer- en innovatieperspectief leveren de infrastructuur waarover een organisatie dient te beschikken zodat ze de strategische thema's uit de drie voorgaande perspectieven zou kunnen realiseren.

De Balanced Scorecard benadrukt het belang van investeringen voor de toekomst en niet enkel de traditionele investeringsgebieden zoals investeringen in materiaal. Organisaties moeten leren investeren in hun infrastructuur, in hun mensen, in systemen en in procedures, willen zij hun ambitieuze langetermijndoelstellingen realiseren (Kaplan en Norton, 1996).

Kaplan en Norton (1996) onderscheiden drie grote categorieën voor het leer- en innovatieperspectief, namelijk: de bekwaamheden van het personeel, de informatiesystemen en motivatie, empowerment⁸ en alignment⁹. Ten eerste is het in de huidige informatie- en technologiegedreven omgeving belangrijk om over creatieve medewerkers en hun knowhow te beschikken. Bekwame medewerkers hebben is een must.

Medewerkers moeten daarnaast over de geschikte middelen beschikken om hun job te kunnen uitvoeren. Omdat informatie een net zo belangrijke productiefactor is als kapitaal en arbeid, moeten zij toegang hebben tot deze informatie. Om in de huidige competitieve omgeving effectief te zijn, hebben medewerkers nood aan informatie over de klanten, over de interne bedrijfsprocessen en over de financiële consequenties van hun beslissingen (Kaplan en Norton, 1996).

Ten slotte zullen bekwame medewerkers, voorzien van de beste informatie, niet bijdragen tot het succes van de organisatie wanneer zij niet gemotiveerd zijn om in het belang van de organisatie te handelen (Kaplan en Norton, 1996b). De derde categorie maatstaven in het leer- en innovatieperspectief focust op het bedrijfsklimaat voor motivatie, delegeren van bevoegdheden, doelenafstemming en initiatief van medewerkers (Cameron, 2002).

⁸ Empowerment is een leerproces waarbij mensen meester worden over hun eigen bestaan en in toenemende mate zelf keuzes maken, gebruik makend van hun eigen krachten en mogelijkheden, zoals elementaire sociale vaardigheden en een goed sociaal netwerk (Dewittinck, 2006).

⁹ (Strategisch) Alignment wilt zeggen dat men de bedrijfsstructuren en informatietechnologie afstemt op de bedrijfsstrategie en externe omgeving. Wanneer een onderneming alles op één lijn brengt, bereikt het bedrijf een competitief voordeel en zal dit tot verbeterde prestaties leiden (IT Works, 2005).

3.7 Kritische Succesfactoren

In elke van de vier dimensies bepaalt men in het Balanced Scorecardmodel kritische succesfactoren waaraan prestatie-indicatoren gekoppeld zijn.

Bij de kritische succesfactoren vraagt men zich af, zoals de naam het zelf zegt, welke activiteiten succesvol moeten zijn voor het slagen van de strategie van de onderneming. Deze succesfactoren kunnen van alles zijn. Van de kwaliteit van de producten tot de doelmatigheid van het bedrijf en van een goed imago tot een gezonde financiële positie. Ze zijn meestal al snel kwalitatieve, abstracte en moeilijk meetbare omschrijvingen. Dit is niet erg, want ze vormen slechts een tussenstap tot de prestatie-indicatoren (Dreimuller, 2002).

Het voordeel van KSF te identificeren is dat ze makkelijk te begrijpen zijn, ze helpen de onderneming te focussen op de belangrijke bekommernissen. Ze zijn eenvoudig te communiceren naar de medewerkers, ze zijn simpel te monitoren en ze kunnen gebruikt worden in functie van de strategische plannen (Maltz et al., 2003).

De literatuur geeft verschillende definities en perspectieven over de kritische succesfactoren. Dit kan soms leiden tot ambiguïteit. Ik zal hieronder enkel de oorspronkelijke definitie van kritische succesfactoren, wat meteen ook de meest gebruikte is, bespreken.

Het eerste idee over kritische succesfactoren kwam van D. Ronald Daniël in 1960. Daarna werd zijn idee verder uitgewerkt en populairder gemaakt door John F. Rockart. Rockart (1979) definieert kritische succesfactoren als volgt: *"The limited number of areas in which results, if they are satisfactory, will ensure successful competitive performance for the organization. They are the few key areas where things must go right for the business to flourish. If results in these areas are not adequate, the organization's efforts for the period will be less than desired."* Hij voegde hieraan toe dat KSF gebieden zijn van activiteiten waar het management constante en zorgvuldige aandacht voor moet hebben.

Er zijn volgens Rockart vier basistypes van KSF:

- Industry CSFs: volgen uit specifieke industriekarakteristieken,
- Strategy CSFs: volgen uit de gekozen competitieve strategie van de onderneming,
- Environmental CSFs: volgen uit economische of technologische veranderingen,
- Temporal CSFs: volgen uit interne organisatorische noden en veranderingen,

(Rockart, 1979).

Samengevat worden volgens Rockart de kritische succesfactoren bepaald door de strategie van de onderneming. Verschillende strategieën vereisen verschillende informatie. De kritische succesfactoren determineren welke informatie belangrijk is voor het managementsysteem. De strategie bepaalt dus de KSF en de KSF vormen de basis voor het ontwerp en functioneren van de managementsystemen.

3.8 Strategy Map

Een Strategy Map of strategische kaart toont met oorzaak- en gevolgrelaties heel precies de verbanden tussen verschillende strategische doelstellingen en vormt daarmee de link tussen strategie en de implementatie ervan (Kaplan en Norton, 2004). De kritische succesfactoren voor de strategische doelstellingen worden in expliciete oorzaak en gevolg-verhoudingen met elkaar verbonden via de vier perspectieven van de BSC (FOD Personeel en Organisatie, 2006). Het is zoals je ook in de historiek kan zien een eerder recent fenomeen.

Belangrijke elementen in het opzetten van een strategy map zijn:

1. de top formuleert de strategische doelstelling;
2. de strategy map structureert het overleg, van boven naar beneden;
3. het zoeken naar oorzaak en gevolg relaties;
4. het eindresultaat moet een groepsresultaat zijn.

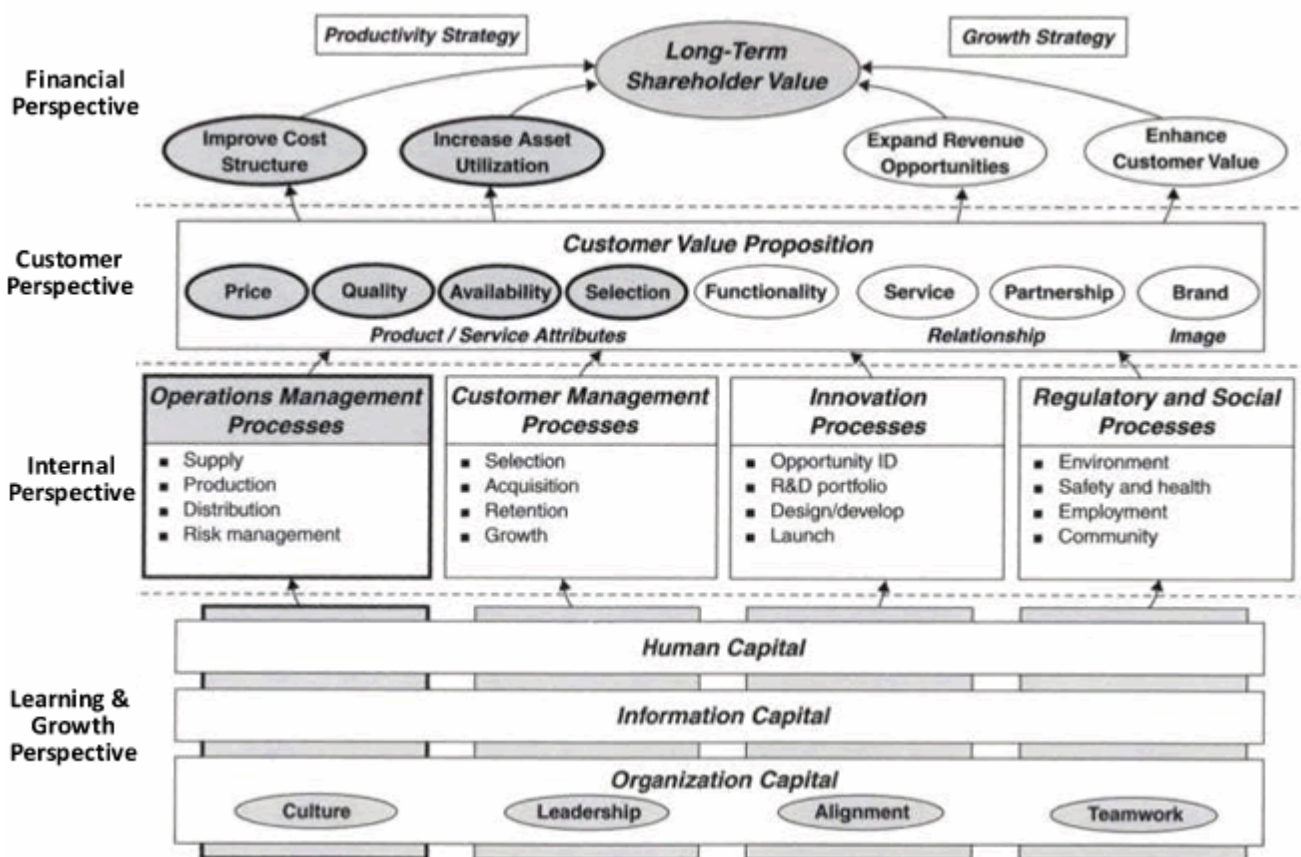
De grootste waarde van de strategy map ligt in het proces van het ontwikkelen van de strategy map. Dit omdat het de leden van de organisatie op een gestructureerde manier gezamenlijk en over afdelingen heen helpt nadenken over prioriteiten en samenhangen. Belangrijk is dat de strategy map geen statische tool wordt, maar continu wordt aangepast aan gewijzigde omstandigheden (Kerklaan L, 2006).

Hier is een beschrijving van de strategy map (Figuur 7):

1. Alle informatie staat op één pagina. Dit maakt relatief gemakkelijke strategische communicatie mogelijk;
2. Er zijn vier perspectieven (zoals eerder besproken): Financieel, Klanten, Interne organisatie, Leer en innovatie;
3. Het financiële perspectief beziet het creëren van aandeelhouderswaarde op lange termijn en gebruikt een productiviteitsstrategie waarin de kostenstructuur en het activagebruik wordt verbeterd en een groeistrategie om kansen uit te breiden en klantenwaarde te verbeteren;
4. Deze laatste vier elementen van strategische verbetering worden ondersteund door prijs, kwaliteit, beschikbaarheid, selectie, functionaliteit, service, partnership en het merk;

5. Vanuit een intern perspectief, helpen de operationele processen en de klantenmanagementprocessen om het product en dienstattributen te maken, terwijl de innovatie, de regelgevende en sociale processen helpen bij relaties en het imago;
6. Al deze processen worden ondersteund door de allocatie van het menselijk kapitaal, informatie kapitaal en organisatorisch kapitaal. Het organisatorisch kapitaal wordt samengesteld uit bedrijfscultuur, leiderschap, alignment en teamwerk;
7. Oorzaak- en gevolgrelaties worden beschreven door middel van pijlen (Kaplan en Norton, 2004).

Figuur 8: Schema van de Strategy Map (Bron: Kaplan en Norton, 2004)



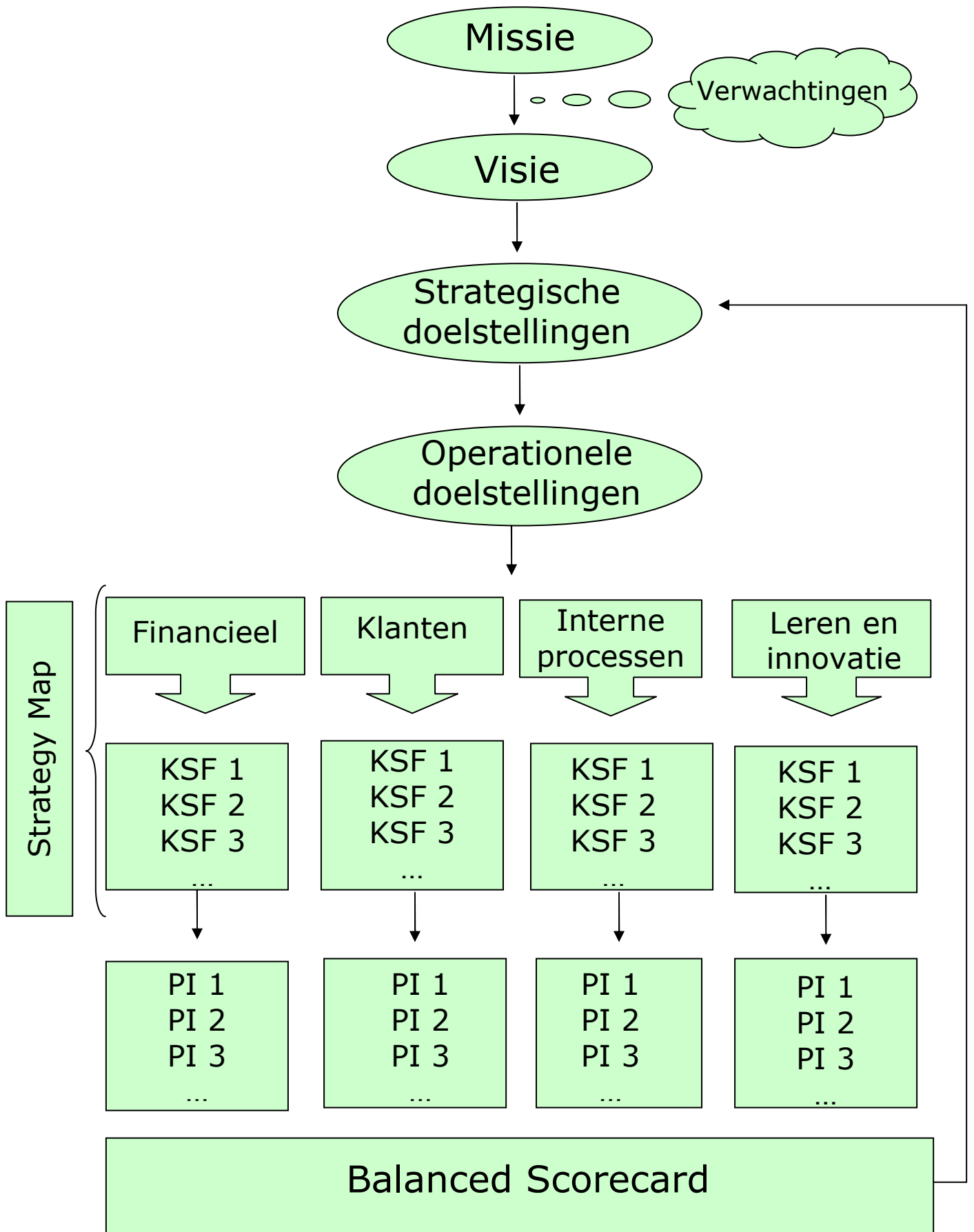
3.9 Prestatie-indicatoren

De kritische prestatie-indicatoren, of prestatie-maatstaven, laten toe om op te volgen in welke mate de organisatie op weg is om haar strategie succesvol te implementeren (Niven, 2002). De prestatie-indicatoren laten toe de kritische succesfactoren weer te geven in een kwantificeerbaar gegeven. De meetbare maatstaf geeft dan een beeld van de prestatie van de organisatie met betrekking tot de eraan gelinkte kritische succesfactor (Ameels, Bruggeman en Scheipers, 2003).

De prestatie-indicatoren moeten niet enkel kwantificeerbaar of meetbaar zijn, maar ook 'eenvoudig' meetbaar. Belangrijk is ook dat het verzamelen van de nodige cijfers periodiek haalbaar is. Het succes of falen van de BSC in een organisatie is grotendeels afhankelijk van het feit of de prestatie-indicatoren relevant en correct zijn. Daarom moeten deze indicatoren evenwichtig en zorgvuldig uitgekozen worden. Er zijn honderden prestatie-indicatoren denkbaar, maar zoals Goethe ooit zei: *'In der Beschränkung zeigt sich der Meister'*. In de praktijk blijkt dat met 25 metingen een systeem gemaakt kan worden dat praktisch werkbaar is en dat voldoende in balans is (Van Steenis, n.d.). Samengevat wilt dit zeggen dat de prestatie-indicatoren volgens het SMART principe bepaald worden. Dit houdt in dat ze specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdsgebonden moeten zijn.

De Balanced Scorecard is allesbehalve een verzameling van losstaande indicatoren. Het is een set van maatstaven die topmanagers een snel en volledig beeld geeft van de organisatie (Kaplan en Norton, 1992). De geselecteerde indicatoren vertegenwoordigen de belangrijke strategische doelstellingen van de organisatie (Ameels, Bruggeman en Scheipers, 2003).

*'You can't manage what you can't measure,
You can't measure what you can't describe'*
(Kaplan en Norton, 2004)



Figuur 9: Overzicht BSC-model (Bron: eigen verwerking)

3.10 Kritiek op de Balanced Scorecard

Hoewel veel bedrijven tegenwoordig de BSC reeds gebruiken, draaien de inspanningen vaak uit op een teleurstelling. Deskundigen wijden dit dikwijls aan het feit dat de gewenste informatie niet tijdig en volledig kan worden opgeleverd (Williams, 2004).

Ook is het soms moeilijk om vol te houden, want de voorbereiding, de implementatie en het voortdurend bijwerken van de BSC vraagt heel wat discipline en uithoudingsvermogen. De voordelen worden soms pas na langere tijd zichtbaar. Het succesvol implementeren van een BSC vergt daarom heel veel moeite van een organisatie. Vaak worden na een bepaalde tijd de KPI's niet meer opgevolgd en verwatert de accurateheid en slagkracht van de BSC. Een verlies aan interesse van de top kan de motivatie bij de medewerkers om de KPI's consistent op te volgen, doen verwateren. Door onoplettendheid kunnen ook evoluties over het hoofd gezien worden met het gevolg dat het referentiekader zich niet aanpast aan de wijzigende omgeving. Zo verliest de BSC haar representatief karakter (Niven, 2002).

Belangrijker volgens Bothof en Van Hest (1999) is dat de principes van de BSC niet uit het oog mogen verloren worden. Deze principes zijn de basis van de BSC en maken het instrument juist krachtig. Omdat de BSC valt of staat bij het toepassen van deze principes, zal ik ze hieronder nog eens bondig opsommen:

- Principe 1: De prestatie-indicatoren in de BSC weerspiegelen de strategische doelstellingen van de onderneming;
- Principe 2: Prestatiemanagement met behulp van de BSC is zowel gericht op het vergroten van het lerend vermogen van de organisatie als op het beoordelen van prestaties;
- Principe 3: Een besturingsmodel met heldere taken en verantwoordelijkheden vormt de leidraad voor de prestatie-indicatoren in een BSC;
- Principe 4: De BSC werkt pas goed bij inbedding in de reguliere planning- en controlcyclus;
- Principe 5: De BSC vervult zijn functie optimaal wanneer sprake is van een beperkt aantal goed gebalanceerde prestatie-indicatoren.

Zelfs als men deze basisprincipes goed toepast, kan het nog zijn dat de BSC niet tot een succes leidt. Zo beweert H. Norreklit (2000) dat er in het BSC model geen plaats is voor metingen op zeer lange termijn. Ook het onderscheid tussen 'means' en 'ends' is volgens haar niet goed gedefinieerd.

Volgens Axson (1999) ligt de oorzaak van het falen van de BSC bij het feit dat de BSC prestatiewaarderingen en beloningen niet goed aanpakt.

Het gebrek aan focus van human resource is misschien nog de meest opmerkelijke zwakte van de BSC. Verschillende bedrijven merken op dat er een gebrek is aan een mensgeoriënteerde dimensie. Zo heeft bijvoorbeeld Best Foods die de BSC al jaren gebruikt er een vijfde dimensie aan toegevoegd om dit probleem op te lossen, nl 'People Development'. Gelijkaardig hebben verschillende Europese bedrijven (o.a. Nokia) het belang van HRM en de manier waarop werknemers behandeld worden benadrukt. Ook hoe zij dit koppelen als kritische componenten aan hun succes. Deze bewustwording hebben bedrijven ertoe aangezet om aan specifieke beoordelingen van management training en aan andere kwesties met betrekking tot de werknemers voldoende aandacht te schenken (Meyer, 2002).

Hoofdstuk 4: Kleine en Middelgrote Ondernemingen

4.1 Definitie KMO

Het is niet gemakkelijk om een definitie van een KMO te geven, want er zijn tal van invalshoeken zoals het aantal personeelsleden, de toegevoegde waarde,...

Vanaf wanneer is een onderneming dan wel of niet een KMO?

Alleen al in de Belgische wetgeving zijn er niet minder dan vijftig verschillende definities waarop het Verbond van Belgische Ondernemingen destijds in een richtmakend artikel¹⁰ heeft gewezen.

Op Belgisch niveau wordt doorgaans als KMO beschouwd een onderneming die geen volledig boekhoudschema moet voorleggen. Een onderneming zal dus als KMO worden beschouwd als ze een vereenvoudigd boekhoudschema mag opstellen, m.a.w. als ze niet meer dan één van de volgende criteria overschrijdt:

- Jaargemiddelde van het personeelsbestand: 50,
- netto-omzet: 7 300 000 EUR,
- balanstotaal: 3 650 000 EUR, tenzij het jaargemiddelde van het personeelsbestand meer dan 100 bedraagt.

(artikel 15 van het Belgisch Wetboek van Vennootschappen)

¹⁰ VBO-Bulletin: Criteria voor definitie van de KMO's, 5/1995

In 2003 nam de Commissie van de Europese Unie een aanbeveling aan over de definitie van KMO's. Op Europees niveau worden voortaan als KMO's beschouwd ondernemingen met:

- minder dan 250 personen in dienst,
- met een jaaromzet van minder dan 40 miljoen EUR of met een jaarlijks balanstotaal van minder dan 27 miljoen EUR,
- het zelfstandigheids criterium¹¹

Binnen de categorie van KMO, worden voortaan als kleine ondernemingen beschouwd ondernemingen met:

- minder dan 50 werknemers,
- een omzet of balanstotaal van minder dan 10 miljoen euro.

Binnen de categorie van KMO, worden voortaan als micro-ondernemingen beschouwd ondernemingen met:

- minder dan tien werknemers,
- een omzet van minder dan 1.000.000 euro,
- een balanstotaal van minder dan 500.000 euro

(EG richtlijn, 2003/361/EG).

Voor het vervolg van deze thesis, zullen we telkens de Europese normen voor de definitie van KMO hanteren, omdat deze het meest recent is en een veel gedetailleerdere indeling heeft. Dit houdt in dat een KMO nooit meer dan 250 personen in dienst mag hebben. Een onderneming met minder dan 10 werknemers, noemen we in deze thesis een micro-onderneming, een onderneming met 10 tot 49 werknemers, een kleine onderneming en een onderneming met 50 tot 249 werknemers een middelgrote onderneming. Vanaf 250 werknemers spreken we van een grote onderneming of multinational.

¹¹ Als « zelfstandig » wordt beschouwd een onderneming die niet voor 25% of meer van het kapitaal of van de stemrechten in handen is van één onderneming of van verscheidene ondernemingen gezamenlijk die niet aan de definitie van de KMO of van de kleine onderneming, al naargelang het geval, beantwoorden. Deze drempelwaarde mag in twee gevallen worden overschreden: indien de onderneming in handen is van openbare participatiemaatschappijen, van ondernemingen van risicokapitaal of van institutionele beleggers, mits deze individueel noch gezamenlijk in enig opzicht zeggenschap over de onderneming hebben; indien het wegens de spreiding van het kapitaal onmogelijk is te weten in wiens handen het is, en de onderneming verklaart dat zij redelijkerwijs mag aannemen niet voor 25% of meer in handen te zijn van één onderneming of van verscheidene ondernemingen gezamenlijk die niet aan de definitie van de KMO of van de kleine onderneming, al naargelang het geval, beantwoorden.

4.2 Vlaanderen als KMO-land

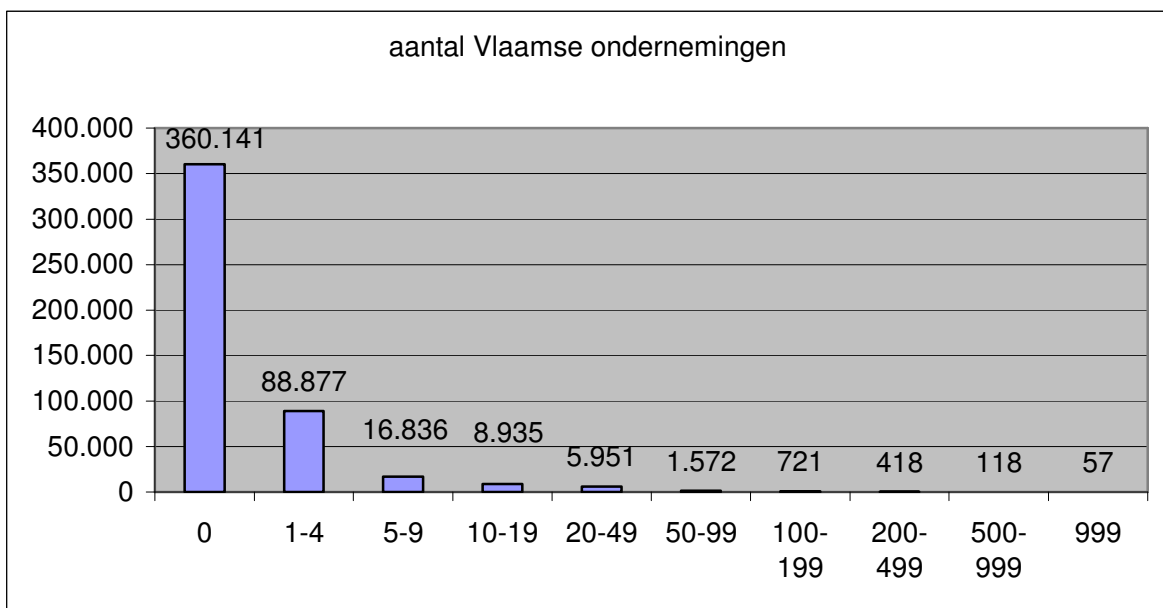
Momenteel evolueert het ondernemingslandschap in Vlaanderen naar een aaneenschakeling van vele KMO's. De welvaart van Vlaanderen in de toekomstige is dan ook grotendeels afhankelijk van het succes van deze KMO's (Neskens, 2006). Vlaanderen wordt daarom ook wel eens een KMO - land genoemd, het land van de kleine en middelgrote ondernemingen.

Unizo beschouwt ondernemingen als KMO's wanneer 0 tot 49 werknemers hebben. Het onderscheidt met micro-ondernemingen maken zij niet. Aan de hand van hun gegevens heb ik zo goed mogelijk de indeling proberen te maken volgens de Europese richtlijnen. Spijtig genoeg vond ik geen aparte cijfergegevens van ondernemingen die tot 250 werknemers tewerkstelden, daarom trek ik voor mijn bespreking de grens voor KMO's even bij 200 werknemers.

Tabel 1: Aantal Vlaamse ondernemingen volgens aantal werknemers
(Bron: eigen verwerking gebaseerd op gegevens van VOKA, 2007)

Vlaanderen, 1 januari 2007	Aantal ondernemingen	Procentueel
Micro-ondernemingen	465.854	96,33%
0	360.141	74,47%
1-4	88.877	18,38%
5-9	16.836	3,48%
Kleine ondernemingen	14.904	3,08%
10-19	8.953	1,85%
20-49	5.951	1,23%
Middelgrote ondernemingen	2293	0,47%
50-99	1.572	0,32%
100-199	721	0,15%
KMO's	483.051	99,88%
Grote ondernemingen	593	0,12%
200-499	418	0,09%
500-999	118	0,02%
999+	57	0,01%
Totaal	483.626	100%

Als we in bovenstaande tabel naar het aantal KMO's kijken, zien we dat ze 99,88% van de Vlaamse ondernemingen vertegenwoordigen. We hebben in Vlaanderen niet minder dan 483.051 KMO's. Vooral de micro-ondernemingen scoren goed, namelijk 96,33%. Dit geeft wel een vertekend beeld door de vele éénmanszaken en zelfstandigen die we in Vlaanderen hebben, daarom moeten we het aantal micro-ondernemingen met een korreltje zout nemen. Het aantal grote ondernemingen of multinationals in Vlaanderen is zeer miniem. Er zijn vier maal zoveel middelgrote ondernemingen als grote ondernemingen, meer nog voor elke grote onderneming zijn er 25 kleine.



Figuur 10: Aantal Vlaamse ondernemingen volgens aantal werknemers
(Bron: eigen verwerking gebaseerd op gegevens van VOKA, 2007)

Uit de figuur blijkt nog eens duidelijk dat de kleine en middelgrote ondernemingen de basisstructuur van de economie in België vormen. Het zijn die ondernemingen die de meeste werkgelegenheid scheppen en de grootste bijdrage tot de economische groei leveren (Belgische vereniging van banken, 2000).

Deze ondernemingen zijn verantwoordelijk voor meer dan 70% van het BBP. De Belgische KMO's zijn bovendien voor het overgrote deel familiebedrijven. Dat belet hen echter niet belangrijke spelers op de internationale markt te zijn. De Belgische KMO's hebben zich ontpopt tot bijzonder goede nichebedrijven, die in hun sector zelfs vaak marktleider zijn (FOD buitenlandse zaken, handel en ontwikkelingssamenwerking, 2005).

Een studie van de Europese commissie van mei 2002 leert ons dat 86 % van de 9,1 miljoen ondernemingen die het (oude) EU heeft, ondernemingen zijn met minder dan 10 werknemers (Groep Claesen, 2007). Hieruit kunnen we besluiten dat de EU ook veel KMO's herbergt. Uit Europese vergelijkingen blijkt hoe speciaal de kleine bedrijven in België zijn: de Belgische KMO's zijn de meest winstgevende van de EU. België is bovendien het enige Europese land waar de winstgevendheid van KMO's aanzienlijk hoger ligt dan in grote bedrijven (FOD buitenlandse zaken, handel en ontwikkelingssamenwerking, 2005).

4.3 Beleid en strategie KMO's

Er is nog niet zoveel onderzoek verricht naar het beleid en strategie van KMO's. (Fernandes, 2006). Toch weten we dat kleinere organisaties er vaak genoeg mee nemen om de uitstippeling van een beleid en strategie te beperken tot het formuleren van een aantal slagzinnen. Enige diepgang of onderbouw ontbreekt. Het beleid efficiënt implementeren en vertalen in concrete doelstellingen of toegevoegde waarde creëren is meestal ver te zoeken (Kaplan, 2003). KMO's lijken soms zeer verschillend, maar toch ze hebben vier gemeenschappelijke kwalitatieve kenmerken die hun gedrag bepalen.

De bedrijfsleider speelt een hoofdrol in de onderneming.

De bedrijfsleider is persoonlijk en rechtstreeks verantwoordelijk op financieel, sociaal, technisch en moreel gebied; hij alleen bepaalt de strategische keuzes van zijn bedrijf. Dat is de reden waarom hij zoveel belang hecht aan een persoonlijke relatie o.a. met zijn financiële partners die op wederzijds vertrouwen berust (Lievens en Lambrechts, 2007).

Meestal gaat het om een familieonderneming.

De rechtsvorm van de onderneming verhuult slechts gedeeltelijk de feitelijke of juridische band tussen het vermogen van de onderneming en dat van de bedrijfsleider. Soms kunnen er belangenconflicten ontstaan omdat de eigenaar van het bedrijf en de bedrijfsleider één en dezelfde persoon zijn. Dat is een specifiek kenmerk van KMO's, met gevolgen voor hun strategisch beleid (Lievens en Lambrechts, 2007).

Een levenscyclus in verscheidene fasen.

Het (financieel) beleid van een KMO wordt sterk bepaald door de maturiteit van de onderneming. Die maturiteit laat zich moeilijk in regels vatten, toch kunnen we deze onderscheiden volgens de drie levensfasen van de onderneming: de aanvangsfase, de groeifase en de maturiteitsfase.

In de aanvangsfase is er doorgaans een behoefte aan kasmiddelen. Als het bedrijf sneller gaat groeien, gaat men in de eerste plaats op zoek naar het kapitaal nodig om het bedrijf verder te ontwikkelen. In de maturiteitsfase verandert het streefdoel: vermindering van de financiële kosten en een grotere stabiliteit in de financieringsbronnen (Belgische vereniging van banken, 2000).

Financiële behoeften die verschillen van die van andere ondernemingen:

- de zelffinanciering van KMO's blijkt minder stabiel te zijn;
- naar verhouding hebben KMO's meer behoefte aan bedrijfskapitaal;
- krediet op korte termijn (vooral kaskrediet) komt op de eerste plaats (Belgische vereniging van banken, 2000).

We kunnen dus concluderen dat er een aantal markante verschillen zijn tussen KMO's en grote ondernemingen. Denken we maar aan de wijze waarop ze worden bestuurd, hun relaties met de klanten, de plaats die ze in hun omgeving innemen en uiteraard ook de wijze waarop ze worden gefinancierd. Ook hebben KMO's in tegenstelling tot grote ondernemingen minder gemakkelijk toegang tot middelen en expertise. Vaak moeten ze hierbij externe middelen of expertise aanroepen. Dit zullen we verder bespreken in de volgende secties.

4.4 Boekhouder als vertrouwenspersoon van KMO

Ondernemen wordt steeds maar complexer en de regelgeving steeds strenger. Ook de Vlaamse overheid onderkent dat de modale KMO nood heeft aan externe ondersteuning. En dat geldt voor zowat alle facetten van de bedrijfsvoering: management, personeelsbeleid, milieu, export enz (VBO, 2005).

De meeste KMO's doen voor hun specifieke vragen of problemen beroep op adviseurs zoals boekhouders, accountants, fiscale raadgevers, sociale secretariaten, verzekeringsmakelaars, bankiers enz. Zij bieden het bedrijf, elk vanuit hun kennis, een kwalitatief advies. Uit de literatuur blijkt ook dat KMO's meer dan enkel boekhoudkundig en fiscaal advies verwachten. 70% van de KMO's vragen hun boekhouder advies over alle managementvraagstukken en wensen ook advies bij economische, strategische en commerciële beslissingen (Thierie, 2005).

De bedrijfsleider bepaalt de strategie vanuit zijn kennis en ervaring. De externe boekhouder is complementair aan deze talenten en vaardigheden. Bovendien kan deze boekhouder zich ontpoppen als een uitstekende raadgever van de controlerende eigenaar(s) van het familiebedrijf. Door de ervaring in andere bedrijven kan de externe boekhouder hier bovenop verfrissende en innoverende ideeën in het (familie)bedrijf introduceren (Lievens en Lambrechts, 2007).

Zelfs in de opvolging van prestaties kunnen boekhouders een belangrijke rol spelen. Niet alleen kunnen zij op succesvolle wijze fungeren als mentor van de opvolgers, maar zij kunnen ook het proces helpen objectieveren en bewaken. Wanneer het bedrijf tijdelijk de opvolging niet kan invullen kunnen zij een erg nuttige rol als interim-manager vervullen. Kortom, boekhouders stimuleren meestal de professionalisering van de KMO (Thierie, 2005).

Door beroep te doen op professionelen geeft het (familie)bedrijf het signaal dat zij belang hecht aan "deugdelijk bestuur" en dat zij zichzelf verantwoordelijk houdt en bereid is te professionaliseren (Corporate Governance, wet van 2 augustus 2002).

In het Verenigd Koninkrijk is er in 2007 een studie gehouden over de relatie tussen KMO's en hun boekhouder onderzocht. Maar liefst 84% van alle KMO's in het VK hebben een vertrouwensrelatie met hun boekhouder. Nog eens 83% zegt dat ze zich gewaardeerd voelen door hun boekhouder. Vaak hebben KMO's de middelen en financiële kennis niet om met problemen om te gaan. Hun boekhouder speelt daarom een vitale rol in kleinere ondernemingen. Het onderzoek toont aan dat een vijfde van de KMO's het vooral belangrijk vindt dat de boekhouder het bedrijf een financiële zekerheid geeft. 78% vindt dat hun boekhouder het beste advies geeft dat er mogelijk is en maar liefst 68% verwacht dat hun boekhouder hen advies geeft over financiële rekeningen (Huckle, 2007).

Boekhouders spelen een essentiële rol in het adviseren van KMO's over verschillende opties van fondsen die beschikbaar zijn. Het verschaffen van een hoog niveau aan diensten gekoppeld aan de onafhankelijke en sectoriële kennis en ervaring, maken van een boekhouder de beste optie voor een KMO om hen te begeleiden in verband met de geschikte financiële producten (Huckle, 2007).

Bijgevolg is de boekhouder een belangrijke vertrouwenspersoon van de KMO. Daarom krijg je vaak bij KMO's te horen: "vraag het aan mijn boekhouder, hij weet er alles van!".

4.5 Nut van ondersteuning door boekhouder-adviseur bij implementatie BSC

In het boek van Kaplan en Norton van 2001 is de BSC geëvolueerd van een tool voor metingen naar een hulpmiddel om de strategie te implementeren. De aanbevolen methode is zeer gedetailleerd en complex en er is een zeer grote toewijding en inzet nodig van het bedrijf.

Hoewel Kaplan en Norton beweren dat hun BSC model voor elke onderneming bruikbaar is, bieden ze geen praktische oplossing aan om de BSC te implementeren in een KMO. Er is nochtans een substantieel verschil tussen KMO's en grotere bedrijven. KMO's hebben slechts toegang tot beperkte middelen en tot veel beperktere expertise dan grotere ondernemingen, waardoor het implementeren van de BSC bemoeilijkt wordt.

Fernandes et al. (2006) duidt op de ambiguïteit van het BSC concept in de theoretische literatuur en geeft een gestructureerde, onbevooroordeelde en methodologische aanpak om de BSC te implementeren in een KMO. Hij werkt met een voorbeeld van een productie-organisatie, maar benadrukt het feit dat meerdere KMO's met hetzelfde probleem zitten. Hij stelt zich de vraag of de BSC kan geïmplementeerd worden in een KMO met beperkte middelen en beperkte expertise?

De conclusies van het onderzoek van Fernandes et al. (2006) zijn dat er zowel technische uitdagingen zijn, als managementgerelateerde uitdagingen. Onder de technische uitdagingen verstaan we dat KMO's meer nood hebben aan een robuuste en gestructureerde methodologische aanpak door hun beperkingen. Bij de management gerelateerde uitdagingen zijn er o.a. problemen opgetreden door de non-readiness van procesbeheerders, het verzet tegen verandering, het gebrek aan training, het gebrek aan coördinatie tussen departementen en het gebrek aan fondsen.

Een oplossing voor het probleem van beperkte expertise komt bij het onderzoek van Fernandes ook aan bod. Dit kan namelijk een externe hulp zijn door o.a. een externe boekhouder. Deze zou mogelijk een goede bron voor informatie kunnen zijn. Spijtig genoeg ervaren veel bedrijven het probleem van incompetent adviesgevers. Dit is nog een grote uitdaging in het implementatieproject van de Balanced Scorecard. Een mogelijke oplossing kan het adopteren zijn van een formele methode voor het evalueren van technische en management - consultants zoals de boekhouder.

Hoofdstuk 5: Empirisch onderzoek: BSC behoefteprofiel van KMO's

5.1 BIG-bevraging

5.1.1 Opzet BIG-bevraging

In de maand september van 2007 heeft de Universiteit Hasselt onder leiding van Prof. Dr. J. Schreurs een bevraging gedaan bij 77 boekhouders-accountants uit Limburg voor het BIG-project.

Het doel was tweedelig. Enerzijds beoogden ze een beeld te krijgen over zowel de huidige situatie als de toekomstige verwachte en gewenste situatie van de door de boekhouders en accountants geleverde services en informatie aan hun cliënteel, namelijk de KMO.

Anderzijds bevroegen ze in welke mate het beschikbaar stellen van online tools ter ondersteuning van bepaalde specifieke services gewenst was.

Samengevat heeft project BIG onderzocht wat de behoeften van KMO's zijn en welke services boekhoudkantoren hen hierin aanbieden. Deze services worden uitgesplitst in drie secties: services, info aanbod op een portaal site 'Bigpartner' en instrumenten tools die online beschikbaar zouden gezet worden. Voor mijn thesis zullen we alleen kijken naar de bevraging en resultaten over de services 'boordtabellen' en 'strategie'.

5.1.2 Bespreking resultaten van de BIG-bevraging

Het eerste wat er bevestigd werd, zijn de door het boekhoud- en accountantskantoor geleverde diensten aan de ondernemingen. Hier zien we dat maar liefst 74,70% van de bevestigden nu reeds 'het strategisch beleid' rekent tot de diensten die hij levert aan zijn cliënteel. We zien ook dat 79,52% van de bevestigden nu al verwacht dat deze dienst door de ondernemingen gevraagd wordt.

Als we gaan kijken naar de dienst 'boordtabellen', zien we dat dit toch een stuk lager ligt. Hier biedt 38,55% van de kantoren aan zijn klanten reeds deze service aan. Slechts 37,35% denkt dat dit een dienst is die de ondernemingen de dag van vandaag nodig achten.

Er werd deze kantoren ook de vraag gesteld of zij voor deze services beroep doen op externe specialisten. Bij de dienst 'strategisch beleid' antwoordde een kleine 6,02% positief en bij de dienst 'boordtabellen' was dit slechts 3,61%.

Vervolgens bevestigden ze de kantoren over het aanbod van nuttige informatie over deze diensten. Maar liefst 80,72% van de bevestigden denkt dat ondernemingen informatie over 'het strategisch beleid' verwachten van hun kantoor, bij boordtabellen is dit slechts 20,48%. Een luttel 1,20% biedt reeds informatie over minimum één van beide diensten aan op hun website.

Bij de dienst 'strategisch beleid' beweert 36,14% dat ze vaak zelf hierover informatie opzoeken via het web, bij de dienst 'boordtabellen' ligt dit iets lager, namelijk 18,07%. Vervolgens beweert respectievelijk 45,78% en 38,55% van de bevestigden dat ze in de toekomst graag online informatie willen vinden over de diensten 'strategisch beleid' en 'boordtabellen'. De tool 'boordtabellen', is maar liefst door 66,27% van de boekhoud- en accountantskantoren een gewenste tool bevonden om online beschikbaar gesteld te worden. Een minderheid van 22,89% vindt deze dienst online niet nodig.

Tabel 2: Resultaten BIG-project
(Bron: interne rapport Universiteit Hasselt, 2007)

	Dienst 'Strategische beleid'	Dienst 'Boordtabellen'
Levert nu deze dienst:	74,40%	38,55%
Denkt dat dienst gewenst is door KMO's:	79,52%	37,35%
Schakelt externe specialisten in:	6,02%	3,61%
Biedt informatie aan over deze dienst:	80,72%	20,48%
Zoekt zelf informatie over dienst op web:	36,14%	18,07%
Wilt in de toekomst online informatie hierover:	45,78%	38,55%
Wilt in de toekomst online tool van deze dienst:	66,27%	/

5.1.3 Conclusie van de BIG-bevraging

Boordtabellen horen over het algemeen gezien niet tot het dienstverleningspakket dat nu wordt aangeboden bij boekhouders/accountants. De dienst 'strategische beleid' scoort wel veel beter. De boekhouders/accountants denken zelfs dat de dienst 'boordtabellen' zo goed als niet door de KMO's nodig geacht wordt. Zelfs informatie over de dienst 'boordtabellen' zouden ondernemingen niet nodig vinden. Hier is het contrast met de service 'strategie' enorm. Over strategie zouden ondernemingen dus veel informatie vragen bij de boekhouders/accountants. Ten slotte blijkt ook dat externe specialisten niet ingeschakeld worden voor beide services.

Over het algemeen kunnen we uit deze enquête toch wel concluderen dat boekhoudkantoren het niet echt nodig achten boordtabellen als service aan te bieden aan hun cliënteel, de KMO's.

5.2 Onderzoeksresultaten

5.2.1 Inleiding

Nu we uit de BIG-bevraging tot de conclusie gekomen zijn dat boekhoudkantoren de service 'boordtabellen' niet nodig achten om aan te bieden aan KMO's, stel ik mij de vraag hoe KMO's dan wel hun beleid bepalen, controleren, eventueel meten en bijsturen. Gebruiken zij effectief geen Balanced Scorecard? Waarom niet? Gebruiken zij misschien een ander meetmodel? Deze vragen zal ik door middel van de beantwoorde vragenlijsten proberen op te lossen.

5.2.2 Indeling vragenlijst

De vragenlijst is zo opgesteld dat het ingedeeld kan worden volgens de vier fases van de Deming cirkel. Het eerste gedeelte van de vragenlijst houdt zich bezig met de Plan- en Do-fase, namelijk het bepalen en uitvoeren van strategische doelstellingen. Vervolgens bevrage ik de boekhouders over het controleren en opvolgen van de prestaties. Dit betreft de Checkfase. Als laatste komen we dan bij de Planfase van de Deming cirkel, wat inhoudt dat de vragen handelen over het eventuele bijsturen van de gemeten prestaties. Hieronder een figuur ter ondersteuning.



Figuur 11: De Demingcirkel (2)

(Bron: www.jvdbconsulting.com/images/deming.gif)

Ik zou er ook nog even op willen wijzen dat ik in totaal 16 bruikbare vragenlijsten teruggehad heb. Deze bestaan uit twee soorten vragenlijsten (zie bijlage 1 en 2), namelijk 10 oorspronkelijke en 6 verkorte vragenlijsten. Zodoende dat sommige vragen slechts door 10 boekhouders beantwoord zijn en andere dan weer door alle 16. Ik zal dit onderscheid zo goed mogelijk proberen aan te duiden bij de bespreking van de verschillende vragen.

5.2.3 Plan- en Do-fase: Strategische doelstellingen bepalen en uitvoeren

Wie formuleert de strategische doelstellingen?

De zaakvoerder met eventueel het kaderpersoneel of de directieleden bepalen volgens alle bevroegde boekhouders de strategische doelstellingen. Slechts twee boekhouders antwoordden dat bij het formuleren van de strategische doelstellingen ook de boekhouder om advies gevraagd wordt. De zaakvoerder behoudt wel de uiteindelijke beslissingsbevoegdheid.

Volgens de helft van de bevroegde boekhouders worden de medewerkers van de KMO's goed betrokken bij het bepalen van de strategische doelstellingen. Dit gebeurt door in onderling overleg bepaalde problemen of strategieën aan te halen en te bespreken. Zo worden hun meningen gevraagd en mogen zij tot op bepaalde hoogte voorstellen doen.

Ook worden de medewerkers betrokken door de plannings zelf te mogen opstellen om alzo de gewenste targets te bereiken. Hoe groter de onderneming, hoe meer men de mening van de medewerkers gaat polsen. De medewerkers van de echt kleinere bedrijven, micro-ondernemingen, worden niet om hun mening gevraagd. Dit komt omdat de onderneming zo kleinschalig is dat de bedrijfsleider bij alles betrokken kan zijn en zo ook van alles reeds op de hoogte is.

Hoe worden deze doelstellingen bepaald?

De helft van de 10 bevroagde boekhouders stellen dat de KMO komt tot strategische doelstellingen uitgaande van de wil om zichzelf te sturen of bij te sturen naar betere bedrijfsprestaties en zich dan laat leiden door hun missie en visie en hiertoe steunt op een analyse van hun bedrijfsresultaten

Hoe worden deze KSF bepaald?

Slechts twee boekhouders van de totale 16 zeggen dat de ondernemingen de KSF's uitdrukkelijk formuleren, vertrekkende van de strategische doelstellingen en rekening houdend met de bedrijfssituatie en eisen van de klant. Drie boekhouders zeggen expliciet dat de KSF niet bepaald worden. Het overige deel, namelijk 11 boekhouders beweren dat dit wel gebeurt, maar niet uitdrukkelijk. De zaakvoerders van de KMO's zullen voor zichzelf de KSF wel uitmaken, maar ze weten niet volledig wat deze term wilt zeggen en zullen ze zeker niet op papier uitdrukkelijk vastleggen.

De kritische succesfactoren zijn bij elke onderneming anders. Elk bedrijf legt zijn eigen accenten op basis van hun visie en missie. Voor het merendeel worden de kritische succesfactoren bepaald door de steeds meer eisende klanten. Het moet allemaal beter, sneller en goedkoper. De steeds terugkomende factoren zijn rendement en efficiëntie. Ook moet men niet vergeten om rekening te houden met externe omgevingsfactoren, die men niet in de hand heeft zoals bijvoorbeeld de economie, onverwachte concurrentie, ...

De kritische succesfactoren worden op maat van het bedrijf bepaald. De externe boekhouder wordt hierbij meestal ingeschakeld. Hij heeft een objectievere kijk en meer ervaring in het bepalen van KSF. Zo kan hij wijzen op sleutelfactoren die vergeten of over het hoofd gezien zijn. Hoe ingewikkelder het productieproces, hoe meer hulp men nodig heeft van de boekhouder om het proces te ontleden en de kritische succesfactoren te bepalen.

Welke zijn de kritische succesfactoren?

Elke onderneming heeft andere kritische succesfactoren. Het belangrijkste is dat de objectieven op frequente basis getoetst worden aan de actuals (of trends). Meestal gebeurt dit op periodieke (maand-) basis. Als mogelijke KSF's zien de boekhouders de volgende:

- Opleiding staf om zo efficiëntie te verhogen,
- Administratieve automatisatie,
- Aandeel goede klanten,
- Bekwaamheid personeel,
- Gezondheidstoestand,
- Opvolgen van doelstellingen,
- Kennen van afzetmarkt,
- Communicatie over doelstellingen,
- Personeel met de vereiste mogelijkheden,
- Capaciteit en bezetting van personeel,
- Langzaam groeien.

5.2.4 Checkfase: Controleren en opvolgen van prestaties

Worden de KSF opgevolgd? Gecontroleerd?

Uit de bevraging blijkt dat volgens 2 boekhouders van de 16 KMO's daadwerkelijk hun kritische succesfactoren opvolgen en controleren. Dit zijn dezelfde boekhouders die beweren dat KMO's hun KSF wel uitdrukkelijk formuleren. We zien ook dat volgens 3 boekhouders de KSF niet opgevolgd of gecontroleerd worden. Deze boekhouders zijn dan weer dezelfde die beweerden dat hun KMO's de KSF helemaal niet formuleerden. De overige 11 boekhouders zeggen dat de KSF bij de KMO's opgevolgd en gecontroleerd worden in de mate van het mogelijk. Deze KMO's formuleerden volgens hun boekhouders hun KSF ook niet uitdrukkelijk in de vorige fase.

Uit de open vragen blijkt dat indien de KSF opgevolgd worden, dit gebeurt door de bedrijfsleiding met hulp van de boekhouder. Deze boekhouder heeft een adviesgevende functie. Hij evalueert de frequent getoetste KSF en hij bespreekt samen met de zaakvoerder de eventuele bijsturing van de prestaties en/of metingen als niet alles loopt zoals verwacht.

Bij micro-klienteel worden de prestaties niet gemeten of in een rapport gegoten. De boekhouder probeert in de mate van het mogelijke de nodige begeleiding te bieden en bij te sturen waar hij of zij kan.

Worden er prestatie-indicatoren bepaald?

Hier zijn de antwoorden wat verdeelt. Drie boekhouders van de 10 zeggen dat ze de prestatie-indicatoren wel uitdrukkelijk bepalen. Nog eens drie zeggen dan weer van niet en de overige vier zeggen dat ze de prestatie-indicatoren ergens wel formuleren, maar niet uitdrukkelijk of slechts in beperkte mate.

Worden de prestaties gecontroleerd en gemeten?

De meerderheid, namelijk 6 van de 10 bevroegde boekhouders, zeggen dat de KMO zijn prestaties controleert en meet. Twee bevroegden beweren dat de KMO's dit niet doen en nog eens twee boekhouders zeggen dat de KMO's dit soms doen of in de mate van het mogelijke. We kunnen dus besluiten dat het controleren en meten van prestaties welgekend is bij KMO's.

Wordt er een overeenkomstig meetmodel bepaald?

Hier werd over het algemeen negatief op geantwoord, namelijk 7 van de 10 boekhouders beweerden dat KMO's geen overeenkomstig meetmodel bepalen. Slechts 1 boekhouder zegt dat dit wel het geval is en twee boekhouders zeggen dat dit soms gebeurt, maar dat meetmodellen over het algemeen niet echt bepaald worden bij KMO's. Uit deze cijfers concluderen we dat de meeste KMO's geen meetmodel zoals o.a. de Balanced Scorecard bepalen.

Hoe vaak controleert men de prestaties?

Bij deze vraag varieerde de antwoorden nogal. Vier boekhouders stelden dat KMO's hun prestaties maandelijks controleren, twee beweerden dat dit om de twee maanden was, volgens eentje was het om de drie maanden, een ander zei dat dit per kwartaal gebeurde en de twee overige controleerde hun prestaties niet.

De prestaties worden maandelijks, per kwartaal of per jaar gecontroleerd. Het gaat niet zozeer om de tijdstrekking, maar meestal om de trends. De strategische doelstellingen worden immers op lange termijn bepaald en daarom niet per maand vastgelegd. De ondernemingen en hun boekhouders gaan de tendens van de prestaties bekijken over deze maanden/kwartalen/jaren en op basis van deze vergelijking een mening vormen.

Worden de metingen bijgehouden in een meetbestand? Welk programma?

Hier zien we verrassend genoeg dat 5 van de 6 bevroagde boekhouders positief antwoord op de vraag of metingen bijgehouden worden in een meetbestand.

Bij de open vragen zien we dat de prestaties ontleed worden en in een softwarepakket ingegeven worden. Dit softwarepakket varieert per bedrijf. Zo gebruiken sommigen een uurregistratieprogramma, anderen winpris¹² of excel. Deze zijn ook allemaal prestatie-meetsystemen zoals de Balanced Scorecard. Ze zijn vaak een vereenvoudigde versie van het Balanced Scorecard model. Bij de open vragen valt ook op dat het financiële luik als vanzelfsprekend gevonden wordt om te meten, controleren en indien nodig bij te sturen. De andere drie luiken namelijk het klantenperspectief, het interne organisatie perspectief en het innovatie en organisatie perspectief, worden minder gecontroleerd. Ze worden wel nu belangrijker gevonden dan vroeger en hoe langer, hoe meer gemeten en geëvalueerd.

Hieruit kunnen we besluiten dat de meeste KMO's slechts gedeeltelijk gebruik maken van de BI-tools. Ze beweren dat ze de metingen bijhouden in een meetbestand, maar ze doen dit meestal slechts gedeeltelijk, enkel voor de financiële gegevens. Ook zien we dat het meetprogramma vaak afhangt van de boekhouder. Deze kan zijn cliënteel een bepaald softwarepakket adviseren en leren te gebruiken.

¹² Winpris staat voor Windows prestatie registratie informatie systeem (Groep Claesen, 2006)

5.2.5 Actfase: Bijsturen van prestaties

Worden metingen voorgesteld in een resultatenrapport?

Volgens 6 van de 10 boekhouders wordt de analyse van de metingen bij KMO's voorgesteld in een resultatenrapport. Vier boekhouders antwoordden hier negatief op. Uit de open vragen blijkt ook dat waar de analyse van prestatiestaten in resultatenrapporten wordt weergegeven, dit vaak automatisch gebeurt door een software pakket.

Wie bekijkt deze rapporten?

Aangezien op de vorige vraag 4 boekhouders negatief antwoordden en er dus volgens hen geen metingen voorgesteld worden in een resultatenrapport bij KMO's, gaan we verder met de overige 6 boekhouders. Zij beweerden allemaal dat de zaakvoerder deze rapporten bekijkt. In twee gevallen werd er geantwoord dat de boekhouder dit samen doet met de directieleden en in nog twee andere gevallen gebeurt dit samen met de medewerkers.

Ook kunnen we verder uit de open vragen afleiden dat bij de middelgrote ondernemingen de maandrapporteringen op directieniveau worden besproken en nadien in de verschillende afdelingen met het tweede hiërarchisch niveau. Bij de kleinere bedrijven worden de rapporten vooral door de zaakvoerder en adviserende boekhouder bekeken en overlopen.

Productie-ondernemingen hebben bij het bekijken en analyseren van de rapporten meer hulp nodig van hun boekhouder dan andere bedrijven. Hun (productie)proces is veel ingewikkelder en eist meer hulp van de boekhouder om het proces te ontleden en zo de kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren te bepalen. Hoe meer parameters er zijn, hoe meer hulp een onderneming nodig heeft.

Gebeurt er iets met deze rapporteringen? Bespreek je het rapport met die metingen op uw maandelijkse/driemaandelijke directieraad?

We zien dat 11 van de 16 boekhouders stellen dat er iets gebeurt met de rapporteringen en dat deze besproken wordt. De middelgrote ondernemingen bespreken het rapport op hun directieraad. Ze evalueren en bespreken de prestaties en de eventuele bijsturing. De ondernemingen die kleiner zijn en geen directieraad hebben, bespreken dit rapport logischerwijs niet in hun directieraad. De zaakvoerder bespreekt het in sommige gevallen met de boekhouder.

De overige 5 boekhouders die beweren dat er niets met de rapporteringen gedaan wordt bij hun KMO's, zijn dezelfde boekhouders die zeggen dat de KMO's hun metingen niet bijhouden in een meetbestand en ook geen meetmodel bepalen.

Waar de rapporteringen wel worden besproken, wordt meestal de vooruit of achteruitgang van prestaties becommentarieerd. Ook worden deze rapporteringen gebruikt om nieuwe kritische succesfactoren te ontdekken in de onderneming.

We zien ook bij de open vragen dat de boekhouder het hele proces mee doorloopt, dus ook het evalueren en bespreken van de prestaties. Hij bekijkt alles en hij wordt ook op zijn woord geloofd, omdat de boekhouder de nodige kennis en ervaring heeft en het dus wel 'beter' zal weten. Meestal komen er onverwachte factoren naar boven, waar de KMO geen rekening mee zal houden en die de objectieve externe boekhouder wel ziet. Hij heeft dus veel invloed en overtuigingskracht.

Worden dan de prestaties bijgestuurd als nodig blijkt?

Op deze vraag antwoordden 11 van de 16 bevroegde boekhouders dat ze inderdaad de prestaties bijsturen indien dit nodig blijkt uit de rapporteringen. Eén boekhouders zegt dat de KMO's dit doen indien dit nodig blijkt. Vier boekhouders zeggen dat dit bijsturen bij KMO's niet gebeurt.

Hieruit kunnen we concluderen dat de meerderheid van de KMO's hun prestaties bijsturen indien men dit nodig acht. Uit de open vragen blijkt ook dat de prestaties worden besproken met het personeel naar aanleiding van de evaluatie van de rapporteringen. Als het niet loopt zoals verwacht, worden na evaluatie de prestaties bijgestuurd. Anders zou al de moeite van het controleren en meten van de prestaties voor niets zijn geweest.

Hoofdstuk 6: Besluit

De centrale onderzoeksvraag die in het begin van de thesis werd opgesteld, luidde als volgt: "Wordt de Balanced Scorecard door de Limburgse Kleine en Middelgrote ondernemingen geïmplementeerd?". Om een antwoord te vinden op deze vraag en de deelvragen ben ik op zoek gegaan in de literatuur en in de praktijk.

Een van de eerste conclusies is dat het begrip Corporate Performance Management, sinds de term voor het eerst gebruikt werd in 2001 door het onderzoeksbureau Gartner, sterk geëvolueerd is van een visie naar een technologie en tegenwoordig zelfs naar een technologiesysteem.

Ook heb ik ondervonden dat Corporate Performance Management almaar belangrijker wordt. De onderneming ervaart meer en meer dat het voldoen aan de verwachtingen van de dynamische markt een steeds beter prestatie-managementsysteem eist. De organisatie moet steeds beter en sneller geïnformeerd zijn en moet steeds wendbaarder kunnen reageren op veranderingen. Zodoende dat een goede inrichting en invulling van het Corporate Performance Management, een absolute must is voor elke onderneming. Aan de hand van de Demingcirkel kan de onderneming systematisch en continu werken aan zijn kwaliteit.

Er zijn ook mogelijke nadelen gekoppeld aan het gebruik van Corporate Performance Management. Hier zijn de belangrijkste gevaren dat de niet-meetbare zaken uit het oog kunnen verloren worden en dat al die metingen en gegevensverzamelingen extra werk en papieren genereert.

Als we het over de Balanced Scorecard zelf hebben, kunnen we besluiten dat dit model over de jaren heen een evolutie heeft meegemaakt van een prestatie-meetsysteem bij zijn ontstaan in 1992 tot een strategisch managementsysteem in 2004. De Balanced Scorecard blijft zelfs de dag van vandaag nog evolueren. Bij de vier perspectieven zien we dat het financiële perspectief bij de meeste ondernemingen nog altijd gezien wordt als het belangrijkste. Toch zien we dat hoe langer, hoe meer ondernemingen ook de andere perspectieven naar waarde weten te schatten.

Het financiële perspectief kent ook veel kritiek onder andere zijn focus op het verleden en zijn onbekwaamheid om ontastbare activa te waarderen. Hierdoor stellen sommigen voor om geen financiële maatstaven meer te gebruiken om de organisatie te sturen en te evalueren.

Over de kritische succesfactoren heb ik vooral ondervonden dat er in de literatuur veel verschillende definities te vinden zijn en dat deze snel tot ambiguïteit leiden. Een controle voor het vinden van de kritische succesfactoren kan wel zijn om een strategy map op te stellen. Deze duidt de oorzaak en gevolgrelaties tussen de verschillende kritische succesfactoren aan via de vier perspectieven. Het vormt de link tussen strategie en implementatie.

De principes van de Balanced Scorecard besproken in deze eindverhandeling bepalen of deze zal leiden tot een succes of falen. Daarom moeten deze principes met voldoende aandacht en voorzichtigheid worden behandeld. Toch is er ook kritiek op de BSC, zelfs als men deze principes juist toepast. Eén van de belangrijkste gebreken is toch wel het gebrek aan focus van human resource. Dit wordt door veel ondernemingen opgelost door een mensgeoriënteerde dimensie als vijfde perspectief aan de BSC toe te voegen.

Over de term KMO ben ik te weten gekomen dat het definiëren ervan niet zo simpel is. Er is in de Belgische wetgeving veel verwarring over deze definitie, daarom heb ik de Europese normen hieromtrent gevolgd. Uit gegevens van VOKA (2007) kunnen we besluiten dat Vlaanderen inderdaad een KMO – land is en dat de kleine en middelgrote ondernemingen de basisstructuur van de economie in België vormen. Het zijn die ondernemingen die de meeste werkgelegenheid scheppen en de grootste bijdrage tot de economische groei leveren. Uit Europese vergelijkingen blijkt hoe speciaal de kleine bedrijven in België zijn: de Belgische KMO's zijn de meest winstgevende van de EU. België is bovendien het enige Europese land waar de winstgevendheid van KMO's aanzienlijk hoger ligt dan in grote bedrijven

Over de strategie en het beleid van KMO's is er nog niet zoveel onderzoek verricht. Toch zien we dat KMO's vier gemeenschappelijke kenmerken hebben: de bedrijfsleider speelt een hoofdrol in de onderneming, meestal gaat het om een familieonderneming, ze hebben een beleid afhankelijk van de fase van de levenscyclus, ze hebben financiële behoeften verschillend van die van andere ondernemingen. Ook hebben KMO's in tegenstelling tot grote ondernemingen minder gemakkelijk toegang tot middelen en expertise. Vaak moeten ze hierbij externe middelen of expertise aanroepen. Zo spelen boekhouders een essentiële rol in het adviseren en begeleiden van KMO's, want zij hebben de nodige kennis, middelen en expertise. De boekhouder is een belangrijke vertrouwenspersoon van de KMO.

Nu stelde ik mij de vraag of KMO's van hun boekhouder verwachten dat hij hun helpt bij het opstellen en gebruiken van de Balanced Scorecard of eventueel andere boordtabellen. Uit de BIG-bevraging blijkt dat de service boordtabellen over het algemeen niet tot het dienstverleningspakket van de boekhouders behoren. Volgens deze boekhouders is er door de KMO's zelfs geen vraag voor informatie omtrent deze dienst. Uit de BIG-bevraging kunnen we ook stellen dat er bijna nooit externe specialisten ingeschakeld worden.

Uit de bevraging van de boekhouders als eerste adviseurs van de KMO's blijkt dat het typische Balanced Scorecard model niet echt gekend is bij de meeste KMO's. Vooral de termen zoals prestatie-indicatoren en kritische succesfactoren gaat hun petje te boven. De meeste boekhouders hebben wel van de Balanced Scorecard gehoord, maar vaak moeten ze toegeven dat ze het niet echt implementeren bij hun cliënteel. Meestal is er ook het probleem dat ze hun KSF en PI niet uitdrukkelijk formuleren en hun metingen slechts opvolgen in de mate van het mogelijk. Verder blijkt dat het financiële perspectief meestal wel goed gecontroleerd en geëvalueerd wordt, maar de andere perspectieven worden niet altijd naar waarde geschat. Toch zien we dat de boekhouders en KMO's meer en meer beseffen dat ook de andere perspectieven even belangrijk zijn en proberen ze deze ook te controleren en te evalueren. Dit gebeurt dus niet altijd even goed, zoals ook al eerder uit de literatuur bleek.

Ten tweede ben ik tot de conclusie gekomen dat bijna elke KMO een of ander meetsysteem gebruikt. Vaak is dit niet het klassieke BSC-model zoals beschreven in deze thesis, maar een (zeer) vereenvoudigde versie ervan. Zo gebruiken sommigen een uurregistratiesysteem of winpris. Weinig ondernemingen maken volledig gebruik van de BI-tools, hoogstens gedeeltelijk. Maandrapporteringen worden meestal in een excel-omgeving opgesteld. De BSC zelf wordt vaak niet gebruikt omdat de KMO's hier niet de middelen en kennis voor hebben. Dit brengt ons bij de laatste conclusie.

Mijn laatste conclusie is dat KMO's zeer afhankelijk zijn van hun boekhouder. Omdat de gemiddelde KMO niet over de juiste middelen en kennis beschikt, zal de boekhouder helpen bij het bepalen van de strategische doelstellingen en bij het meten van de prestaties. Hij assisteert de zaakvoerder ook bij het evalueren van de prestatieresultaten en bij het eventuele bijsturen ervan. Hoe moeilijker en ingewikkelder het productieproces van een onderneming, hoe meer de boekhouder de onderneming moet helpen om het proces te ontleden en de kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren te bepalen. De boekhouder is dus een echte vertrouwenspersoon van de onderneming.

De boekhouder doorloopt mee het hele proces. Hij bekijkt alles en hij wordt ook op zijn woord geloofd, omdat de boekhouder de nodige kennis en ervaring heeft en het dus wel 'beter' zal weten. Meestal komen er onverwachte factoren naar boven, waar de KMO geen rekening mee gehouden had en die de objectieve externe boekhouder wel ziet. Hij heeft dus veel invloed en overtuigingskracht.

De boekhouder is dus de ideale persoon om zijn kennis van de Balanced Scorecard over te brengen op de KMO's en eventueel de nodige middelen te verschaffen. Uit deze eindverhandeling blijkt dat dit nog veel te weinig gebeurt, hoewel dit de ondernemingen enkel ten goede zou komen. Boekhouders zouden zich voldoende mogen verdiepen in de theorie van de Balanced Scorecard, zodat ze hun cliënteel hierbij kunnen adviseren en bijstaan, indien dit nodig blijkt.

Vragen voor verder onderzoek zouden dan ook kunnen inhouden dat men de kennis van de boekhouders gaat onderzoeken over de Balanced Scorecard en Corporate Performance Management. Omdat de tijd en middelen van een thesisstudent toch beperkt zijn, is het misschien ook interessant om deze bevraging over heel Vlaanderen te doen, want het KMO-land is en blijft toch Vlaanderen. Als men het heel grootschalig ziet, zou men eventueel zelfs over Europa een onderzoek kunnen doen, zodat men een vergelijkende studie kan maken en een verschil kan zien in toepassingen van prestatie management in de KMO's van de verschillende gebieden. Ook zou men de sleutelfactoren van deze ondernemingen kunnen achterhalen.

LIJST VAN DE GERAADPLEEGDE WERKEN

Geraadpleegde boeken en syllabussen

Ameels, A., Bruggeman, W. en Scheipers, G. (2003), *Strategisch besturen met de Balanced Scorecard*, Antwerpen, Maklu.

Bateman, W.L. (1990), 'Open to Question: The Art of Teaching and Learning by Inquiry', San Francisco, Jossey Bass.

Broeckmans, J., Methoden van onderzoek en rapportering, syllabus, Diepenbeek, academiejaar 2002-2003.

Bruggeman, W. en Slagmulder, R. (2001), 'Beheerscontrole: leidraad voor het doelgericht management van organisaties', Tiel, Lanoo.

Carpenter, M. A. en Sanders, W. G. (2007), 'Strategic Management: concepts and cases', New Jersey, Prentice Hall.

Chang, R. Y. en Morgan, M. W. (2000), 'Prestatiemeting met scorecards', Schoonhoven, Academic Service.

Dreimüller A.P. (2002), 'Het ondernemingsplan en de BSC: over richting en verrichting', Schoonhoven, Academic Service.

Geelen, P. (2004c), 'Corporate performance management, sturen in een dynamische markt', Kluwer, Deventer, 2004

Johnson, G. et al. (2007), 'Exploring corporate strategy' (8ste edn), New Jersey, Prentice Hall.

Kaplan, R.S. en Norton, D.P. (1996), 'The balanced scorecard: Translating strategy into action', Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press.

Kaplan, R.S. en Norton, D.P. (2001), 'The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment', Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press.

Kaplan, R.S. en Norton, D.P. (2004), 'Strategy Maps: concerting intangible assets into tangible outcomes', Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press.

Laveren E., Engelen P.J., Limère A. & Vandemaele S. (2004), Handboek financieel beheer, tweede druk, Intersentia.

Lievens, J en Lambrechts, J (2007), 'Met uw familiebedrijf naar de Champions League', Roeselare, Roularta Books.

Meyer, M. W. (2002), 'Rethinking performance measurement: beyond the balanced scorecard', Cambridge University Press.

Nieuwenhuis, M. A. (2003), 'The Art of Management Deel 1: Strategie en Structuur', Apeldoorn.

Niven, P. R. (2002), 'Balanced Scorecard step-by-step - Maximizing performance and maintaining results', New York, John Wiley & Sons.

Niven, P.(2003), 'Balanced Score Card for Small and Medium Sized Organizations', New York, John Wiley & Sons.

Philips, E. & D. Vriens. (1999). 'Business Intelligence', Deventer, Kluwer.

Van den Broek, L. et al (2000), 'Performance management – alles over beoordelen, competenties, functioneringsgesprekken, belonen en 360°-feedback', Alphen aan den Rijn/ Brussel, Samsom Uitgeverij.

Geraadpleegde tijdschriften en publicaties

Axson, D.A.J. (1999), 'Prestatiemeting: de juiste informatie op het juiste moment', *Strategy & leadership*, mei/juni jaargang 15, nr 5.

Balogh, R. et al. (2006), 'De Balanced Scorecard in Nederland', *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, nr. juli/augustus, p. 358-359.

Belgische vereniging van Banken (2000), 'De banken en de KMO's', geraadpleegd op <URL:<http://www.abb-bvb.be/gen/downloads/pu0001nl.pdf>>

Bhagwat R & Sharma M.K. (2007) , 'Performance measurement of supply chain management: a balanced scorecard approach', *Computers & Industrial Engineering*, volume 53 issue 1, augustus 2007, p. 43-62.

Bothof, W. en Van Hest, M. (1999), 'De vergeten principes van de Balanced Scorecard', *Tijdschrift voor marketing*, nr. september 1999.

Cameron, P.(2002), "The Balancing Act: Even in Today's Volatile Economic Climate, Many Organizations Are Turning to the Balanced Scorecard to Help Steer Their Organization in the Right Direction", *CMA Management* 75, nr. 10.

Colen, B. (2007), 'Een pragmatische aanpak voor beveiligingsbeheer', *IT service magazine*, nr 4, juni 2007.

Conijn F. (2007), 'Samenhang in de sturing ontbreekt', *Tijdschrift Controlling*, nr 9, september 2007.

Fernandes, K.J. et al. (2006), 'Lessons from implementing the Balanced Scorecard in a small and medium size manufacturing organization', *Technovation*, nr. 26, p. 623-634.

Geelen, P. (2003), 'Hoe goed is uw CPM-systeem?', *Tijdschrift Controlling*, nr. 5 mei 2003.

Geelen, P. (2004a), 'CPM: waar liggen de verbetermogelijkheden?', *Tijdschrift Controlling*, nr 01/02 febr 2004.

Geelen, P. (2004b), 'CPM: openheid van zaken of toch maar liever niet', *Finance & control*, nr. juni 2004, p. 35-39.

Gillissen, M. (2000), 'De Balanced Scorecard als strategisch middel ten behoeve van implementatie van de bedrijfsstrategie', *OASIS*, 2000.

Kaplan, R.S. en Norton, D.P. (1992), 'The Balanced Scorecard, measures that drive performance', *Harvard Business Review*, januari/februari 1992.

Kaplan, R.S. en Norton, D.P. (1993), 'Putting de Balanced Scorecard to work', *Harvard Business Review*, september/oktober 1993.

Kaplan, R.S. (2003), 'Werken aan optimale resultaten: het verschil maken tussen hoofd- en bijzaken', *16^{de} kwaliteitscongres VCK*, november 2003.

Kaplan, R.S. en Norton, D.P. (2008), 'Integrating strategy planning and operational execution: a six-stage system', *Balanced Scorecard: the strategy execution source*, mei-juni 2008, volume 10, nr 3.

Kerklaan L. (2006), 'Strategy map: de ontbrekende schakel', *Tijdschrift controlling*, nr 1/2, januari/februari 2006.

Lester, T.(2004) "Measure for Measure: The Balanced Scorecard Remains a Widely Used Management Tool, but Great Care Must Be Taken to Select Appropriate and Relevant Metrics.", *The Financial Times*, 6 oktober 2004.

Maltz A.C. et al. (2003), 'Beyond the Balanced Scorecard: refining the search for organizational success measures', *Long Range planning*, nr. 36, p187-204.

Neskens, S. (2006), 'Het concept Balanced Scorecard in KMO's', *Toegepaste Economische Wetenschappen: eindverhandelingen*, Universiteit Hasselt.

Norreklit, H. (2000), 'The balance on the balanced scorecard: a critical analysis of some of its assumptions', *Management Accounting Research*, nr. 11 (1), p. 65-88.

Norton, D. P. en Russell, R. H., (2005), 'Mobilize change through executive leadership', *Balanced Scorecard Report*, vol. 7, nr. 2, maart-april 2005, p. 1-5.

Robuust (2008), 'De doorbraakmethode: methodiek en werkwijzen', *Draaiboek Doorbraak Depressie*, februari 2008, geraadpleegd op
<URL:<http://www.rosrobust.nl/include/files/rosrobust.nl/Draaiboek%20Doorbraak%20Depressie/beschrijving%20PDSA%20cyclus.pdf.pdf>>

Rockart, J. F. (1979) 'Chief executives define their own data needs', *Harvard Business Review*, maart/april 1979.

Schinkel, L. en Von Saher, E. (2004), 'Zeven fabels over CPM', *Finance & control*, p. 29-nr. 32, februari 2004.

Umble, E. J., Haft, R.R. en Umble, M. M. (2003), 'Enterprise Resource Planning: Implementation procedures and critical success factors', *European Journal of Operational Research*, Volume 146, Nr.2, 16 april, p. 241-257.

Van Aerschot, D. (2004), 'De Deming-cirkel of de PDCA-cyclus', *Praktijkboek voor organisatieontwikkeling van de politie*, provincie Vlaams-Brabant.

Van der Zee, H. en de Jong, B. (1999), 'Alignment is not enough – integrating IT in the balanced business scorecard', *Journal of management information systems*, herfst 1999.

Van Steenis, P. J. A. (n.d.), 'De leider als strateeg: eerst denken, dan doen', *hand-out Syntex & Endeavor*, geraadpleegd op
<URL:http://www.syntex.be/downloads/handout_ptp-1_bsc_nl.pdf>

Van Veen-Dirks, P. en Wijn, M. (2002), 'Strategic control: meshing critical succes factors with the balanced scorecard', *Long Range Planning*, nr. 35, p. 407-427.

Van Rooijen, K. (2003), 'De uitdaging van prestatie management in het onderwijs', *Nieuwsbrief Kwalitijd CPS*, nr. 2, geraadpleegd op
<URL:http://www.kwaponetwerk.nl/Nieuwsbrieven/Kwalitijd%202003/kwalitijd2003_2.pdf>

Williams, K. (2004), "What Constitutes a Successful Balanced Scorecard?", *Strategic Finance*, 86, nr. 5.

Zeng, L et al. (2006), 'Dynamic Evolution of Business Performance Management', *E-Business Engineering*, oktober 2006, p. 415-424.

Geraadpleegde wetteksten

EG richtlijn: de definitie van kleine, middelgrote en micro-ondernemingen (2003/361/EG)

Belgisch Staatsblad: Corporate governance wet (2 augustus 2002)

Belgisch Wetboek van Vennootschappen: artikel 15

Geraadpleegde webpagina's

Balanced Scorecard Forum (2006), 'Balanced Scorecard', geraadpleegd op (08/02/2008)
<URL:<http://www.referenceforbusiness.com/management/A-Bud/Balanced-Scorecard.html>>

Balanced Scorecard Institute (2007), 'What is the Balanced Scorecard', geraadpleegd op
<URL:<http://www.balancedscorecard.org/BSCResources/AbouttheBalancedScorecard/tabid/55/Default.aspx>>

Brandt, G. (2003), 'Balanced Scorecard: ook voor non-profit organisaties?', geraadpleegd op
<URL:<http://www.amelior.be/ndl/artikels/artikel.asp?c=5&sc=15&a=180&tc=1>>

Business Intelligence That Works! (2008), 'Corporate Performance Management',
geraadpleegd op URL:<http://www.bithatworks.nl/article.asp?artid=CPM>

Dewittinck, K. (2006), 'Empowerment van medewerkers', congres HRM-magazine in Dubrovnik, Kroatië geraadpleegd op <URL:[http:// http://www.hrmagazine.be](http://http://www.hrmagazine.be)>

Groep Claesen (2006), 'Overnemen/Overlaten', geraadpleegd op
<URL:<http://www.claesen.be/pdf/mini%20barometer%202007%20powerpoint.pdf>>

Groep Claesen (2007), 'There's no business like family business', geraadpleegd op
<URL:<http://www.claesen.be/>>

Huckle M. (2007), 'SME accountant relationships blossoming', geraadpleegd op
<URL:http://fashioncapital.co.uk/content/view/8084/69/SME_accountant_relationships_blossoming>

Ernst & Young (2000), 'KMO BRIEF Ernst&Young: Nieuwsbrief voor de ondernemer',
geraadpleegd op
<URL:http://www.innotekbic.be/INNOTEKSITE/NewsPage_NL.aspx?NewsID=99>

FOD Personeel en Organisatie (2006), 'BSC: Instrument bij de modernisering van de
federale overheid', geraadpleegd op <URL:<http://www.p-o.be>> ,

FOD Buitenlandse zaken , handel en ontwikkelingssamenwerking (2005), 'De Belgische
economie, open en performant', geraadpleegd op
<URL:<http://www.diplomatie.be/nl/belgium/belgiumdetail.asp?textID=49043>>

Government technology (2006), 'Improving Performance', 2 juni 2006, geraadpleegd op
<URL:<http://www.govtech.com/gt/99711>>

IT Works (2005), 'Alignment in praktijk', geraadpleegd op <URL:
<http://www.itworks.be>>

Presteer.com (2007), 'Balanced Scorecard', geraadpleegd op
<URL:<http://www.presteer.com/balancedscorecard>>

TechTarget (2006), 'Definition Corporate performance management', Geraadpleegd op
<URL:http://searchdatamanagement.techtarget.com/sDefinition/0,,sid91_gci1218615,00.html>

Thierie, P. (2005), 'KMO advies & management', geraadpleegd op
<URL:<http://www.thierie.be/services/adviesmanagement.php>>

Van Raaj B. (2008), 'Inleiding in Corporate Performance Management', *Intelligent business: BI, CPM en de intelligentie van de organisaties*, geraadpleegd op <URL:<http://www.intelligent-business.nl/index.php/cpm/presentatie-inleiding-cpm/>>, 29 januari 2008.

Vanderweele J. (2006), 'Do companies experience real performance gains from CPM?', 7 juli 2006, geraadpleegd op <URL:<http://www.joelvanderweele.com/category/cpm-results/>>

VBO (2005), 'Boekhouding: herziene definitie KMO's eindelijk gepubliceerd', geraadpleegd op <URL:<http://www.vbo-feb.be/index.html?page=49>>

Geraadpleegde websites

Algemene geraadpleegde websites

Balanced Scorecard, <http://www.balancedscorecard.com>

Balanced Scorecard Online, <http://www.bscol.com>

Federale portaalsite, <http://www.belgium.be>.

ParticipatieMaatschappij Vlaanderen - KMO, <http://www.pmv-kmo.be>.

Unie van Zelfstandige Ondernemers, <http://www.unizo.be>.

Vereniging van Belgische Ondernemingen, <http://www.vbo-feb.be>

Van Dale, <http://www.vandale.be>

Vlaamse portaalsite, <http://www.vlaanderen.be>.

Vlaams Instituut voor het Zelfstandig Ondernemen, <http://www.vizo.be>.

BIJLAGE

Bijlage 1: Originele vragenlijst

Deze bevraging heeft betrekking tot het bepalen, meten en achteraf bijsturen van het beleid van KMO's. Zo ook in welke mate KMO's hierin ondersteund worden door hun boekhouder.

1) Strategische doelstellingen:

- Wie formuleert de strategische doelstellingen?
- - Hoe worden deze doelstellingen bepaald?
 - Worden de medewerkers mee betrokken? Hoe?
- Wat moet goed gebeuren om strategische doelen te bereiken?
Met andere woorden, welke zijn de kritische ondernemingsfactoren (KSF)
- Hoe worden deze KSF bepaald?

2) Controleren van prestaties:

- Worden de KSF opgevolgd? Gecontroleerd?
- Uitgaande van KSF, worden er prestatie-indicatoren bepaald?
- Worden er overeenkomstige meetmodellen bepaald?
- Worden de prestaties gecontroleerd en/of gemeten? Hoe?
- Hoe vaak controleert men de prestaties?
- Worden metingen bijgehouden in een meetbestand? Welk programma?

3) Bijsturen van prestaties:

- Worden metingen voorgesteld in een resultatenrapport?
- Wie bekijkt deze rapporten?
- Gebeurt er iets met deze rapporteringen?
- Worden prestaties bijgestuurd ahv de metingen?

Bijlage 2: Verkorte vragenlijst

Deze bevraging heeft betrekking tot het bepalen, meten en achteraf bijsturen van het beleid van KMO's. Zo ook in welke mate KMO's hierin ondersteund worden door hun boekhouder.

1) Strategische doelstellingen:

- Worden de doelstellingen die u op termijn wenst te bereiken uitdrukkelijk geformuleerd?
- Bepaalt u dan ook welke de sleutelfactoren zijn om die strategische doelstellingen te bereiken?

2) Opvolgen van prestaties:

- Volgt u deze kritische succesfactoren op door ze te meten?
- Hebt u een informatiesysteem voor die metingen?

3) Bijsturen van prestaties:

- Bespreekt u het rapport van die metingen op uw maandelijks-/driemaandelijks directieraad?
- Worden dan de prestaties bijgestuurd als nodig blijkt?

Bijlage 3: Lijst met afkortingen

BBP	Bruto Binnenlands Product
BI	Business Intelligence
BSC	Balanced Scorecard
BPM	Business Performance Management
CEO	Chief Executive Officer
CPI	Critical Performance Indicators
CPM	Corporate Performance Management
CSF	Critical Success Factors
ERP	Enterprise Resource Planning
EU	Europese Unie
FOD	Federale Overheidsdienst
IT	Informatietechnologie
KMO	Kleine en Middelgrote Ondernemingen
KSF	Kritische Succesfactoren
PDCA	Plan-Do-Check-Act
PDSA	Plan-Do-Study-Act
PI	Prestatie-indicatoren
ROA	Return On Assets
Unizo	Unie van Zelfstandige Ondernemers
VOKA	Vlaams Netwerk van Ondernemingen
VBO	Verbond van Belgische Ondernemingen