

Prof. Dr. J. Bilderbeek, Ir. W. Hulshof en Ir. J. Wegstapel

Informatievoorziening in het financieel management van Nederlandse ondernemingen

1 Inleiding

Door de ontwikkelingen in de informatie technologie zijn de mogelijkheden ter ondersteuning van het financieel management groter dan ooit. Real-time systemen, waarin bedrijfsgebeurtenissen onmiddellijk in de (financiële) gegevensbestanden worden bijgewerkt, maken snelle rapportering mogelijk over alle kritische bedrijfsprocessen. Deze mogelijkheden kunnen van grote waarde zijn voor het besturen van een organisatie. In de managementcyclus, d.w.z. in de trits planning-uitvoering-beheersing ('control'), zou geautomatiseerde informatievoorziening dan ook een belangrijke rol moeten spelen. Een eigentijdse uitoefening van de financiële functie veronderstelt naast de genoemde technische mogelijkheden evenwel ook een daarop aansluitende handelwijze t.a.v. een aantal inhoudelijke en procedurele aspecten van financiële planning en rapportering. Blijkens dit artikel bestaat echter bij veel grote Nederlandse ondernemingen nog een aantal knelpunten, dat een dergelijke invulling van de zgn. control-functie in de weg staat: het budget wordt ondergewaardeerd, verschillende vormen van planning worden niet of onvoldoende op elkaar afgestemd en financiële rapporteringssystemen werken traag en zijn waarschijnlijk veelal verouderd.

Onze bevindingen zijn het resultaat van een empirisch onderzoek in het kader van een afstudeeropdracht aan de faculteit Bedrijfskunde van de Universiteit Twente. In dit onderzoek werden 29 grotere Nederlandse ondernemingen benaderd, waarvan er 25 daadwerkelijk hun medewerking aan het onderzoek verleenden. Hiervan zijn er 10 werkzaam in de metaalindustrie, 10 in de voedselverwerkende industrie en 5 in de bedrijfstak groothandel en distributie.

De grootte van de betrokken bedrijven varieert qua omzet, 3 uitschieters uitgezonderd, tussen 150 miljoen en 4 miljard gulden en qua aantal werknemers tussen 400 en 12.000.

Het onderzoek vond plaats in de vorm van vraaggesprekken met controllers of financieel managers aan de hand van een vragenlijst, die de deelnemers voorafgaand aan het interview kregen toegestuurd.

In dit artikel wordt een selectie uit de belangrijkste onderzoekresultaten gegeven, nl. die met betrekking tot:

– bestaande planningsvormen op concernniveau;

- onderlinge relatie van plannen;
- tijdigheid van rapportering;
- automatiseringsgraad van financiële planning en rapportering.

Voor een meer uitgebreide beschrijving zij verwezen naar literatuurreferentie 1. Als theoretisch referentiekader voor het onderzoek is de zogenaamde managementcyclus gehanteerd, waarvan eerst een korte schets zal worden gegeven.

1.2 Managementcyclus

De meeste theorieën over het managementproces wijzen op het cyclische karakter ervan, waarbij veelal drie deelprocessen worden onderscheiden, te weten planning, uitvoering en rapportering/evaluatie. In het eerste deelproces stelt de ondernemingsleiding plannen op, waarin zowel de gewenste resultaten als de daartoe te volgen handelwijze tot uitdrukking komen. Het tweede deelproces is gericht op de te besturen bedrijfsprocessen. De sluitende schakel van de managementcyclus wordt dan gevormd door registratie van resultaten, vergelijking met de gestelde normen en eventueel het nemen van corrigerende actie. Op basis van de (tussentijdse) berichtgeving over de resultaten kan ook worden besloten tot aanpassing van de plannen.

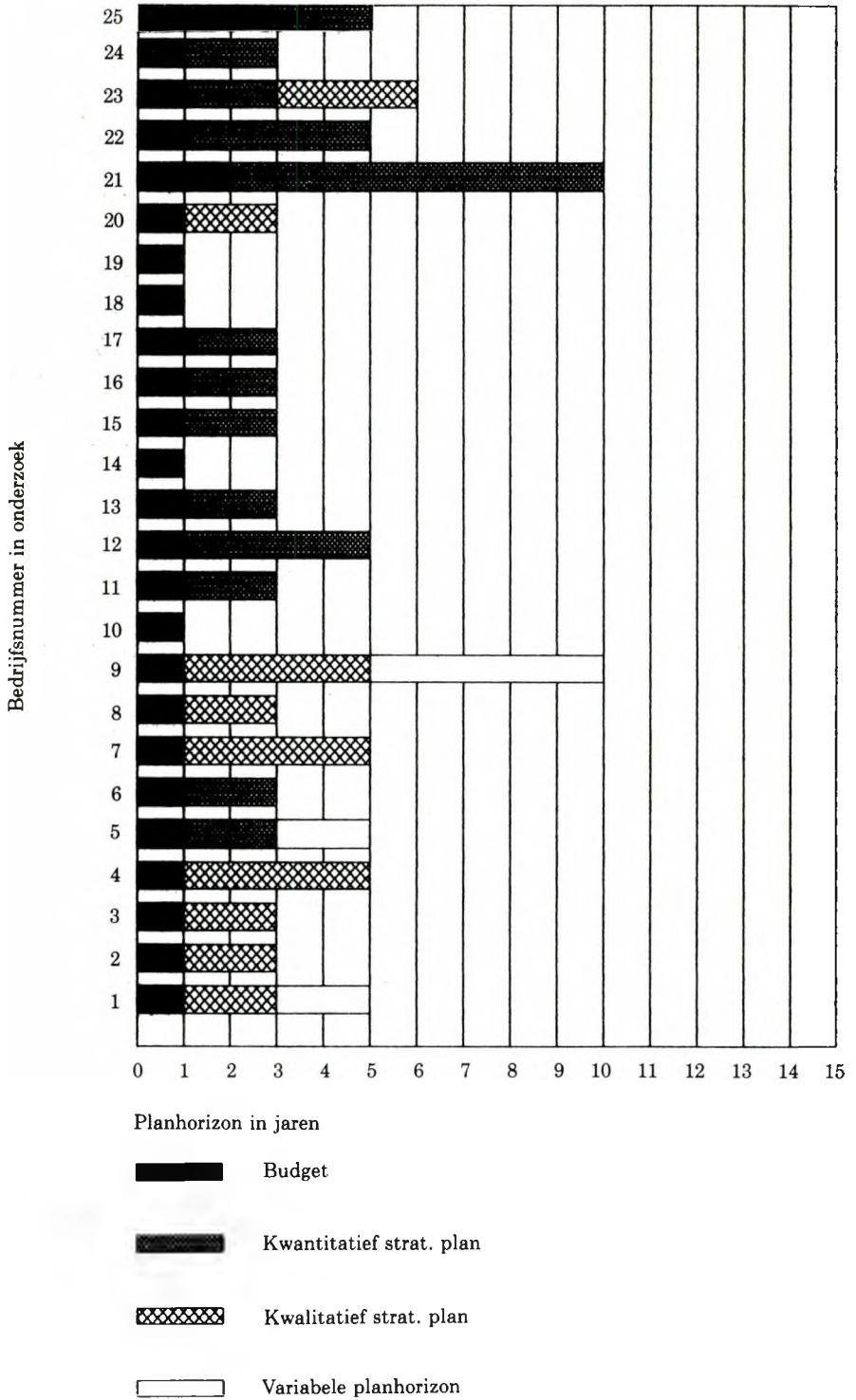
Bij de eerste fase van het managementproces wordt dikwijls onderscheid gemaakt tussen strategische planning en operationele planning. Het strategische plan zet de grote lijnen voor de gehele onderneming uit over een periode, die in de praktijk veelal varieert van 3 tot 10 jaar en in een enkele bedrijfstak zelfs een nog langere periode bestrijkt.

Het operationele plan bestrijkt in het algemeen een periode van een jaar en het zou de nadere invulling van het eerste jaar van het strategische plan moeten vormen. Dit geeft aan welk verband er tussen beide plannen behoort te bestaan. Om aan te sluiten op de organisatie met haar diverse verantwoordelijkheidsgebieden wordt het operationele plan vertaald in het budget. Het budget vormt de feitelijke taakstelling en machtiging voor de verantwoordelijke managers in de onderneming. De delegatie van verantwoordelijkheden in de organisatie dient duidelijk in het budget naar voren te komen.

Om de aan de managementcyclus ten grondslag liggende gedachte tot een effectief besturingsinstrument te maken, moet het rapporteringsproces zich binnen dezelfde structuur en tijdsdimensie afspelen als de normstelling, i.c. het budget, ergo:

- 1 verantwoordelijke managers moeten over de tussentijdse en uiteraard ook eindresultaten betreffende hun budget gerapporteerd worden;
- 2 de rapportage dient in dezelfde grootheden te geschieden als waarin het budget is uitgedrukt;
- 3 rapportage dient qua frequentie en tijdigheid afgestemd te zijn op het te besturen bedrijfsproces.

Figuur 1: Planningsvormen op concernniveau



2 Resultaten en conclusies van het onderzoek

2.1 Planning

Het onderzoek richtte zich opens de planning op de volgende punten:

2.1.1 Planningsvormen op concernniveau

Alleen planningsvormen die meer dan één keer werden genoemd komen hier ter sprake. Zie figuur 1: alle onderzochte ondernemingen hebben een jaarlijks budget. Er is één uitzondering, waar men het budget twee jaar vooruit projecteert. Het betreft in alle gevallen een vaste planhorizon, in tegenstelling tot een zogenaamde glijdende planhorizon waarbij het budget bijvoorbeeld altijd 12 maanden in de toekomst beslaat (vooral de argumentatie voor de afwijzing van de zogenaamde verschuivende budgetperiode is o.i. interessant, waarover aanstonds meer in 2.1.3).

Men maakte voornamelijk het onderscheid budget versus middellange termijn/ lange termijn/strategisch plan. Van 25 ondernemingen hebben 21 een meerjarenplan, waarvan 13 met een horizon van 3 jaar en 6 met een horizon van 5 jaar. De twee overige ondernemingen maken hun plannen voor respectievelijk 6 en 10 jaar in de toekomst. Opgemerkt zij, hetgeen overigens gezien de aard van de bedrijvigheid verwacht had mogen worden, dat de bedrijven met een 5-jarenplan vooral in de metaalbranche worden aangetroffen. Hieruit moge blijken dat hetgeen voor de éne categorie van ondernemingen een korte tijdsspanne is, voor een andere categorie een lange planhorizon kan zijn. De tijdsspanne zelf is dus niet het wezenlijk onderscheidende element, dat is veeleer de karakteristiek van de bedrijvigheid.

2.1.2 De onderlinge relatie van de genoemde plannen

Een belangrijke vraag met opmerkelijke resultaten was die naar de relatie tussen het meerjarenplan en het budget. Men zou kunnen stellen dat de functie van een meerjarenplan als actief stuurmechanisme eerst dan effect sorteert als het operationele gebeuren ook daadwerkelijk op basis van dat meerjarenplan plaatsvindt. Dat impliceert de totstandkoming van het budget uit het meerjarenplan. In slechts 10 van de 21 mogelijke gevallen bleek het budget formeel afgeleid te worden uit het meerjarenplan! Sommige geïnterviewden stelden dat de twee planningsvormen voor verschillende doeleinden dienen en dat er via het topmanagement toch ook koppeling plaatsvindt. Andere achtten echter het verband tussen strategische en operationele plannen volstrekt onvoldoende en beschouwden hun eigen op dergelijke wijze functionerende strategische plannen slechts als 'hobby van opstellers'. Men was het er wel over eens, dat het afleiden van het budget uit het meerjarenplan in de praktijk geen eenvoudige zaak is.

2.1.3 Vast versus glijdend budget

Zoals eerder is aangeduid werd nergens het zogenaamde glijdende budgetstelsel ontmoet. Hierbij werd vaak als argument aangevoerd, dat bij een glij-

dend budget geen sprake zou zijn van een 'afrekening' en dat de verantwoordelijke managers geneigd zouden zijn zaken naar het volgende maandbudget te verschuiven. Hoewel op het eerste gezicht aannemelijk, moet met betrekking tot dit bezwaar toch de vraag gesteld worden of de plicht tot 'afrekenen', die in de huidige situatie blijkbaar slechts eens per jaar wordt gevoeld, niet per geëigende deelperiode van een jaar gevoeld zou moeten worden, onafhankelijk van het gehanteerde budgetsysteem. Kennelijk heeft het jaarbudget een andere status dan de (daarvan afgeleide?) maandbudgetten. De vraag die zich hier opdringt is of men wel in staat is om zodanig realistische maandbudgetten op te stellen, dat er redelijkerwijs een taakstellend karakter aan kan worden toegeschreven. Zo niet, dan is men feitelijk wel 'genooddaakt' om te gaan schuiven.

2.1.4 Herziening van plannen

Buiten de standaard planningsprocedures, voor zover aanwezig, blijkt slechts een kleine minderheid van de onderzochte bedrijven zijn plannen te herzien, ook al zijn er significante veranderingen in omstandigheden.

In het geval van het budget is dit misschien minder noodzakelijk, daar het merendeel der ondernemingen 'latest estimates' of iets van dergelijke strekking in de rapporteringsfunctie heeft opgenomen. De omstandigheid dat een koersverandering op strategisch niveau bij veel deelnemers hooguit eens per jaar planmatig wordt verwerkt, terwijl de meest voorkomende planhorizon slechts 3 jaar is, roept ons inziens echter toch wel enige vraagtekens op.

Tenslotte, zonder commentaar onzerzijds, de mening van twee deelnemers aan het onderzoek over planning in het algemeen:

- 'Planning is overhead; managers zijn er om te managen';
- en
- 'Planning is wel belangrijk, maar toch van een tweede orde prioriteit; snel inspelen op onverwachte ontwikkelingen is belangrijker'.

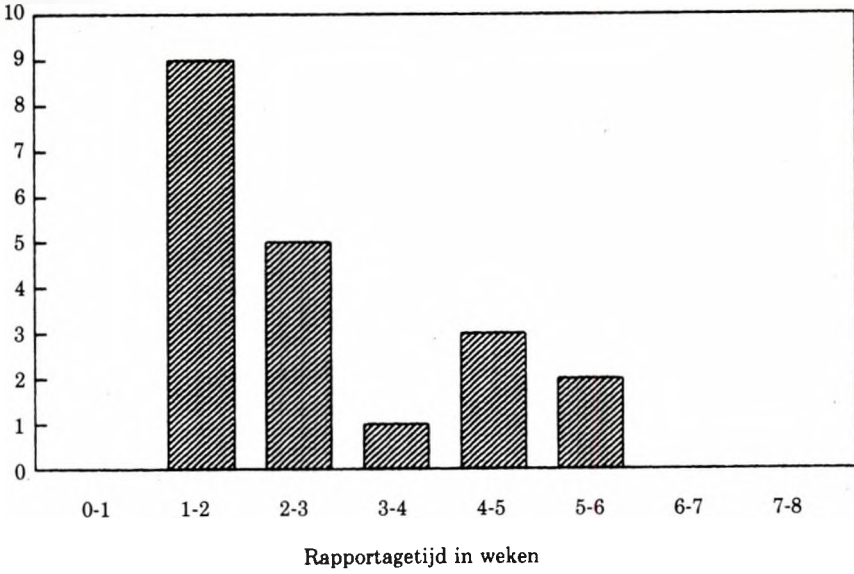
2.2 Rapportering

2.2.1 Tijdigheid van rapporteren

Naar ons oordeel waren de uitkomsten van het onderzoek betreffende de tijd die men nodig heeft om standaardrapporten op tafel te krijgen opmerkelijk. De uitkomsten zijn schematisch weergegeven in figuur 2. In meer dan de helft van de ondernemingen kost het meer dan twee weken om het periode-rapport te presenteren, terwijl het in een kwart van de gevallen zelfs langer dan 4 weken duurt.


Voor achtereven- en kwartaalrapporten heeft men over de gehele lijn nog meer tijd nodig, hetgeen op zich te verwachten was gezien de langere rapportperiode. Voor beide rapportcategorieën geldt overigens wel dat meer dan de helft van de managers langer dan een halve rapportperiode op stuurgegevens over de aan hen toevertrouwde operaties moet wachten. Na analyse en evaluatie van de rapporten hebben noodzakelijke corrigerende

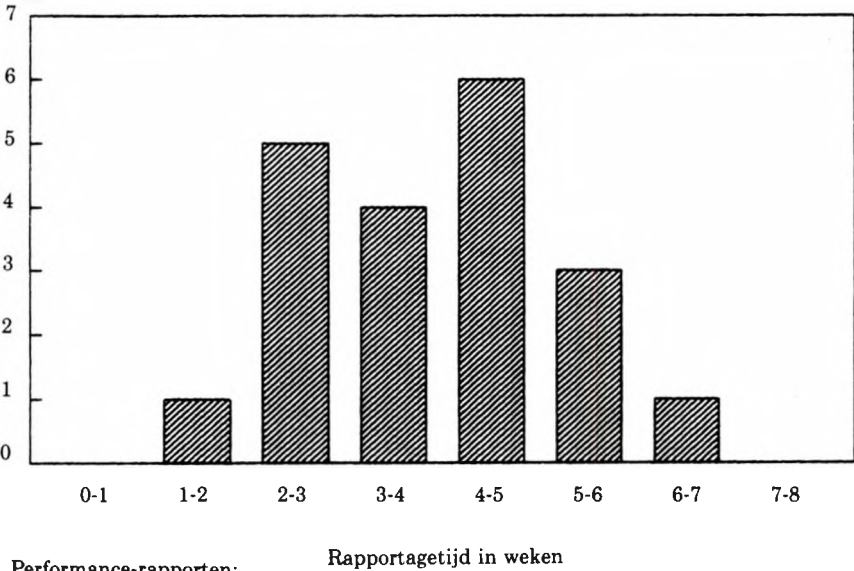
 Aantal bedrijven



a Performance-rapporten:

- 4-wekelijks
- maandelijks
- 6-wekelijks

 Aantal bedrijven




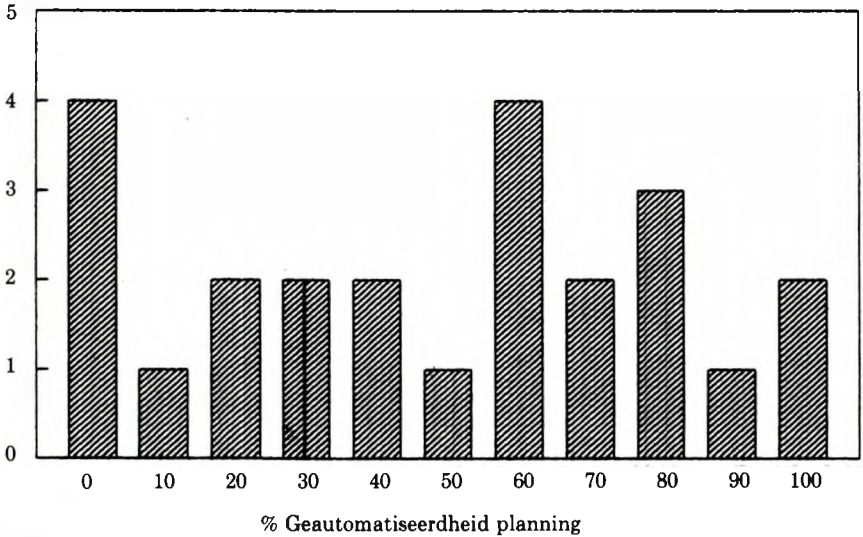
a Performance-rapporten:


- 8-wekelijks
- 3-maandelijks

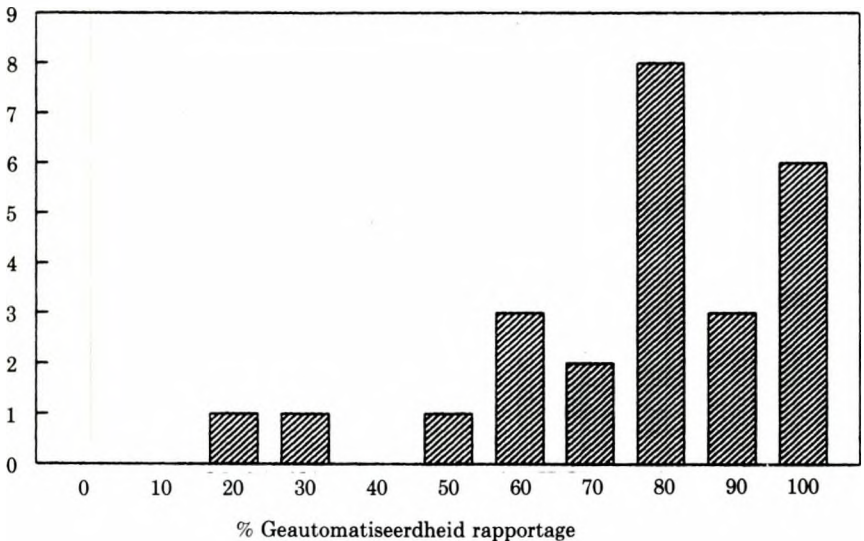
Figuur 2: Tijdverloop tussen einde rapportperiode en rapportering

maatregelen op de lopende periode nauwelijks meer invloed, als men al in staat is ze voor het eind van de lopende periode te treffen. Dit betekent dat terugkoppeling op eventuele correcties eerst twee tot drie en een halve periode na het tijdstip, waarop zaken fout begonnen te gaan, plaatsvindt. In een beperkt aantal ondernemingen tracht men dit probleem te ondervangen met dag- en weekrapporten voor de meest resultaatbepalende bedrijfsproces-

 Aantal bedrijven



 Aantal bedrijven



Figuur 3: Automatiseringsgraad van financiële planning en rapportering

sen of met voorlopige rapporten die sneller tot stand komen dan de standaardperiode-rapporten. Deze 'flash' rapportering werd echter zowel aangetroffen bij bedrijven die minder dan twee weken nodig hebben voor hun standaardrapportering als ook bij de groep die er langer over doet. Overigens werd meer dan eens aangegeven dat men de benodigde tijd graag korter zou zien.

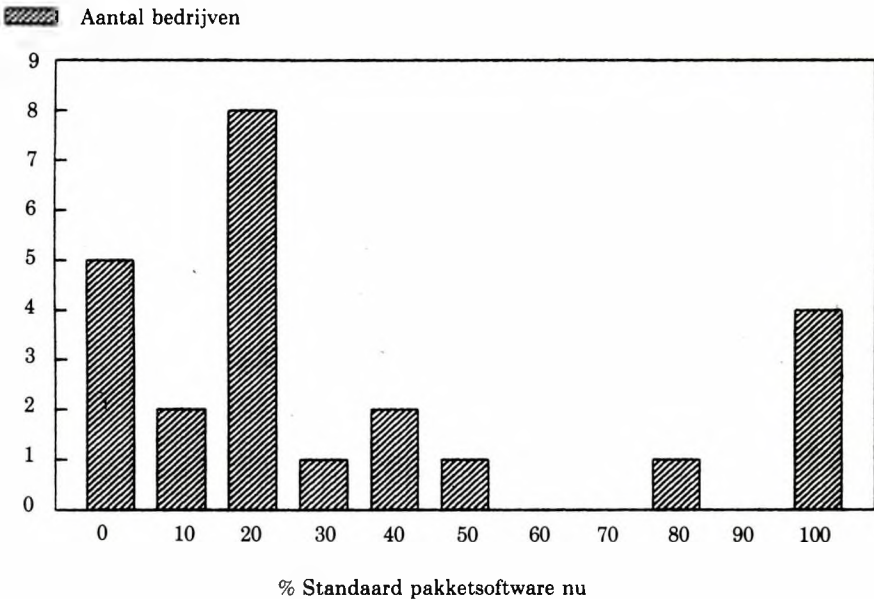
2.3 Automatisering

De belangrijkste punten van onderzoek ten aanzien van geautomatiseerde gegevensverwerking met betrekking tot informatievoorziening betroffen de automatiseringsgraad van financiële planning en rapportering en het gebruik van standaardsoftware versus 'tailor made' software.

2.3.1 Toepassingsgebieden van automatisering

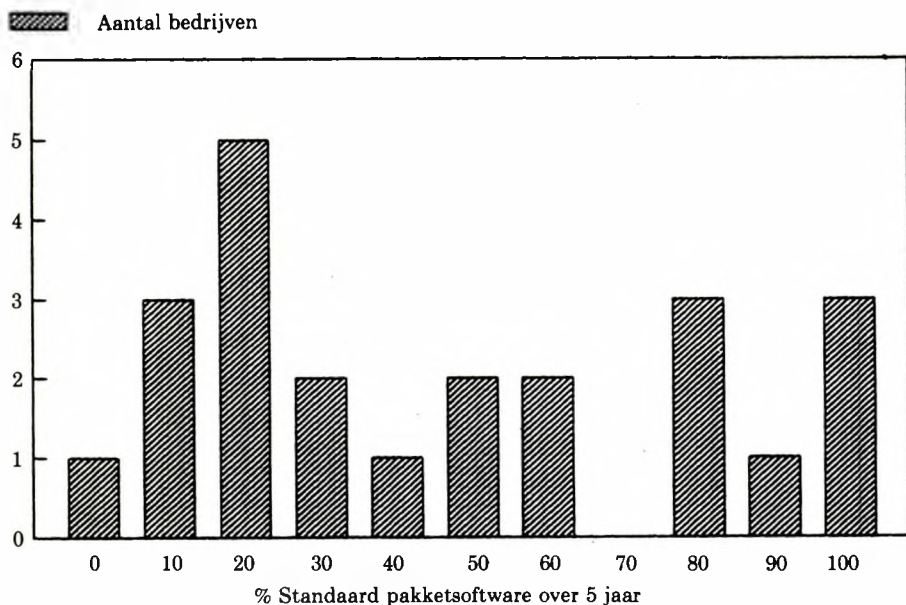
Uit het onderzoek blijkt dat t.a.v. de financiële rapporteringsfunctie veel meer van automatisering sprake is dan bij de financiële planningsfunctie. Dit moge blijken uit figuur 3.

Van de specifieke toepassingsgebieden bleek de consolidatie van financiële gegevens van werkmaatschappijen in hoge mate geautomatiseerd plaats te vinden (in 80% van de gevallen geheel of gedeeltelijk automatisch).



Figuur 4a: Verhouding 'tailor made' versus standaardsoftware ten tijde van het onderzoek

Figuur 4b: Verhouding 'tailor made' versus standaardsoftware over 5 jaar



Andere toepassingsgebieden waarbij een redelijke omvang van automatisering is bereikt, zijn:

- het omzetten van resultaten in vreemde valuta van buitenlandse vestigingen;
- het automatisch rapporteren over verschillende groeperingen van bedrijfsonderdelen en -activiteiten.

2.3.2 Standaardsoftware versus 'tailor made' software

Aan de geïnterviewden is gevraagd een schatting te geven van de momentane verhouding tussen standaard en 'tailor made' software.

Bovendien is gevraagd hoe men denkt dat deze verhouding over vijf jaar zal zijn (zie figuren 4a en 4b).

Geconcludeerd mag worden dat controllers van oordeel zijn dat ten aanzien van financiële software een verschuiving in de richting van pakketsoftware is te verwachten.

2.3.3 Pakketsoftware en rapportagetijd

Vermeldenswaard is het verband tussen het percentage pakketsoftware in de financiële toepassingen en de benodigde tijd tussen periode afsluiting en rapportering. De deelnemers aan het onderzoek met meer dan vijftig procent pakketsoftware rapporteren allen binnen drie weken, terwijl de 'tailor made' geautomatiseerde systemen in zowel snellere als tragere verslaggeving resulteren.

Een mogelijke verklaring is dat de toepassing van pakketsoftware van relatief recente datum is, zodat het gevonden resultaat niet noodzakelijkerwijs iets zegt over de doelmatigheid van pakketsoftware maar waarschijnlijk eerder over de leeftijd van de betreffende systemen.

3 Conclusies

Het voorgaande resulteert in een aantal, zij het voorzichtig te interpreteren, conclusies:

- 1 In het algemeen kan men ten aanzien van planning zeggen dat het merendeel van de onderzochte ondernemingen een strategisch plan hanteert met een horizon van 3 jaar of meer. Bijna alle bedrijven werken met een vast jaarbudget. Het jaarbudget wordt in minder dan de helft van de gevallen formeel afgeleid uit het strategisch plan, zodat er enige twijfel bestaat over de concrete betekenis van het strategisch plan bij de overige onderzochte ondernemingen. Het jaarbudget heeft in het algemeen meer betekenis als norm dan de ervan afgeleide deelperiodebudgetten.
- 2 Uit de resultaten ten aanzien van rapportering blijkt dat de benodigde rapporteringstijd soms opvallend lang is, terwijl dit niet in alle gevallen wordt opgevangen met voorlopige rapporten.
- 3 De financiële rapporteringsfunctie is bij praktisch alle deelnemers verregaand geautomatiseerd, dit in tegenstelling tot de financiële planning.
Ten tijde van het onderzoek geschiedde de geautomatiseerde gegevensverwerking nog veel met op maat gemaakte programmatuur. Tevens bleek dat daar, waar men is overgegaan op (standaard) pakket software, de benodigde rapporteringstijd gemiddeld korter is.

Als op te heffen knelpunten in bovenstaande ontwikkeling zijn aan te merken een gebrekkige koppeling tussen de verschillende vormen van planning binnen de onderneming, de onderwaardering van het budget en traag werkende, waarschijnlijk verouderde, financiële rapporteringssystemen. Met name het laatste werd van de kant van de deelnemers aan het onderzoek veelvuldig expliciet als actueel knelpunt bevestigd.

Literatuur

- 1 J. Nieboer en W. Hulshof, *'Een inventariserend onderzoek naar financiële informatievoorziening in Nederlandse handels- en industriële ondernemingen'*, afstudeerverslag Universiteit Twente, augustus 1985.
- 2 G.A. Welsch, *'Budgeting, profit planning and control'*, fourth edition 1976, Prentice-Hall Inc.
- 3 J.R. Franks & J.E. Broyles, 'Financial management: organisation and purpose', *Modern managerial finance*, 1979, John Wiley and Sons.
- 4 H. Koontz and C. O'Donnell, *'Management - a system and contingency analysis of managerial functions'*, sixth edition 1976, McGraw-Hill.