

UNIVERSITEIT GENT

FACULTEIT ECONOMIE EN BEDRIJFSKUNDE

ACADEMIEJAAR 2008 – 2009

Redenen tot uitbesteding
van accountingtaken

Masterproef voorgedragen tot het bekomen van de graad van
Master in de Toegepaste Economische Wetenschappen

Ghyslaine Houwen
onder leiding van
Prof. dr. Patricia Everaert

UNIVERSITEIT GENT

FACULTEIT ECONOMIE EN BEDRIJFSKUNDE

ACADEMIEJAAR 2008 – 2009

Redenen tot uitbesteding
van accountingtaken

Masterproef voorgedragen tot het bekomen van de graad van
Master in de Toegepaste Economische Wetenschappen

Ghyslaine Houwen
onder leiding van
Prof. dr. Patricia Everaert

Ondergetekende verklaart dat de inhoud van deze masterproef mag geraadpleegd en/of gereproduceerd worden, mits bronvermelding.

Ghyslaine Houwen

Woord vooraf

In de eerste plaats wens ik mijn promotor Prof. dr. Patricia Everaert te bedanken. Mijn masterproef was niet mogelijk geweest zonder haar begeleiding, ondersteuning en feedback.

Daarnaast zou ik ook graag mijn dank betuigen aan Prof. dr. Gerrit Sarens die optrad als vertaler voor de vragenlijst. Hij stond ook steeds klaar voor de nodige bijsturing tijdens de onlinerealisatie.

In het kader van het uitgevoerde praktijkonderzoek wens ik ook de bedrijfsleiders te bedanken voor de tijd die zij vrijgemaakt hebben om de vragenlijst in te vullen.

Mijn oprechte dank gaat eveneens uit naar mijn ouders, die mij in mijn opleiding Toegepaste Economische Wetenschappen steeds moreel en financieel hebben bijgestaan.

Tenslotte wens ik nog mijn broer te bedanken voor zijn praktische raad bij deze masterproef.

Samenvatting

Dit werk is bedoeld om te onderzoeken of er verschillende beweegredenen zijn waarom Belgische KMO's hun boekhoudtaken al dan niet uitbesteden.

Een onlinevragenlijst werd opgezet om volgende onderzoeksvragen te kunnen meten:

In welke mate wordt een boekhoudtaak uitbesteed?

Om welke redenen?

Hoe belangrijk is de boekhoudtaak?

In welke mate kan de onderneming deze naar behoren uitvoeren?

De resultaten toonden aan dat ondernemingen belangrijke taken intern uitvoeren om verlies aan informatie te vermijden. KMO's die niet over de noodzakelijke competenties beschikken om een taak intern uit te voeren gaan bij een externe boekhouder op zoek naar die gespecialiseerde kennis.

Elke onderneming kan voor een boekhoudtaak kiezen om deze niet, of selectief of volledig uit te besteden. Die keuze kan worden beïnvloed door de taal van de bedrijfsleider, door de grootte van de onderneming en of het een familiebedrijf is of niet.

Inhoudsopgave

1	Inleiding.....	1
2	Beschrijvingen en definities.....	3
2.1	Uitbesteding	3
2.2	Accounting	4
2.3	e-Accounting	5
3	Literatuuroverzicht en ontwikkeling van hypotheses.....	6
3.1	Hoe worden de activiteiten uitbesteed?.....	6
3.1.1	Vormen van uitbesteding	6
3.1.2	Uitbestedingsstrategieën.....	7
3.2	Waarom wel of waarom niet uitbesteden?	8
3.2.1	Redenen tot uitbesteding	8
3.2.2	Redenen om niet uit te besteden.....	10
3.2.3	Invloed van e-accounting	12
3.3	Welke activiteiten worden uitbesteed?.....	12
3.3.1	Kern versus niet-kernactiviteiten	12
3.3.2	Sterke versus zwakke intern aanwezige competenties	14
4	Praktijkonderzoek.....	16
4.1	Methodologie	16
4.1.1	Onderzoeksmethode	16
4.1.2	Populatie en steekproef	16
4.1.3	Concrete gegevensverzameling.....	17
4.1.4	Vragenlijst	18
4.2	Resultaten	20
4.2.1	Algemeen	20
4.2.2	Uitbestedingsstrategieën.....	20
4.2.3	Redenen van outsourcing	22
4.2.4	Invloed van e-accounting	25
4.2.5	Interne competenties en belangrijkheid.....	26
4.2.6	Extra bevindingen	29

5	Conclusies, beperkingen en verder onderzoek	30
5.1	Conclusies	30
5.2	Beperkingen	31
5.3	Verder onderzoek	31

Lijst van gebruikte afkortingen

ASP	Application service provider
BPO	Business process outsourcing
BTW	Belasting over de toegevoegde waarde
BVBA	Besloten vennootschap met beperkte aansprakelijkheid
IT	Informatietechnologie
KMO	Kleine of middelgrote onderneming
NV	Naamloze vennootschap
SSC	Shared service center

Lijst van tabellen en figuren

Figuren:

Figuur 1: De jaarlijkse accountingcyclus	XIV
Figuur 2: Classificatie van activiteiten.....	XV
Figuur 3: Algemene uitbestedingsstrategie	XVI
Figuur 4: Uitbestedingsstrategie per boekhoudtaak	XVII
Figuur 5: Belangrijkheid van de boekhoudtaak en intern aanwezige competenties	XIX
Figuur 6: Algemene uitbestedingsstrategie en jaaromzet van 2008.....	XX
Figuur 7: Algemene uitbestedingsstrategie en taal van de bedrijfsleider.....	XXI
Figuur 8: Algemene uitbestedingsstrategie en familiebedrijf	XXII

Tabellen:

Tabel 1: Cronbach's alfa voor de redenen	XXIII
Tabel 2: Cronbach's alfa voor de intern aanwezige competenties en de belangrijkheid....	XXIV
Tabel 3: Berekening van de uitbestedingsintensiteit.....	XXV
Tabel 4: Beschrijvende statistiek.....	XXVI
Tabel 5: Gemiddelden en variantie-analyse van de redenen.....	XXVII
Tabel 6: Gemiddelden en t-test voor verlies aan informatie	XXX
Tabel 7: Gemiddelden en variantie-analyse van de intern aanwezige competenties	XXXI
Tabel 8: Gemiddelden en variantie-analyse van de belangrijkheid	XXXII

1 Inleiding

Uitbesteding is in (de Bruijn, 1999) en BPO, *business process outsourcing*, is dé trend (Schwartz, 2005). Vroeger waren activiteiten zoals schoonmaak, loonadministratie en IT het onderwerp van outsourcing maar vandaag de dag worden steeds meer bedrijfsprocessen als boekhouding uitbesteed (Ray & Neck, 2007).

Alle organisaties, groot en klein, hebben nood aan relevante en nauwkeurige financiële rapporten. De literatuur toont aan dat grote ondernemingen de algemene boekhouding echter niet (Financial Executive, 2004) of nooit (Sarens & Everaert, 2004) uitbesteden.

Grote ondernemingen hebben immers de mogelijkheid om al hun kennis en vaardigheden te bundelen in een SSC, een *shared service center*. De onderneming geniet hierbij de voordelen van outsourcing maar beperkt de nadelen, zoals verlies aan controle (Delen & Schouten, 2006). Kleine en middelgrote ondernemingen zijn evenwel niet in staat om zelf een accountingafdeling, met specialisten, op te zetten. Voor deze KMO's biedt outsourcing een oplossing (Thiss, 2005).

Dit onderzoek voor het uitbesteden van accountingtaken focust op KMO's.

Eerder onderzoek heeft aangetoond dat Belgische KMO's hun boekhouding voornamelijk selectief uitbesteden. De belangrijkste reden daarvoor was de toegang tot externe kennis. Daarnaast was het mogelijke verlies aan informatie de hoofdreden om niet of slechts gedeeltelijk uit te besteden (Everaert, Sarens & Rommel, 2007).

Daardoor ontstaan er vragen over de manier waarop KMO's elke taak van de boekhouding uitbesteden. En of de reden om een bepaalde strategie toe te passen, naargelang de boekhoudtaak, verschillend is.

De onderzoeksvragen zijn dan ook:

In welke mate wordt een boekhoudtaak uitbesteed?

Om welke redenen?

Hoe belangrijk is de boekhoudtaak?

In welke mate kan de onderneming deze taak naar behoren uitvoeren?

Deze masterproef bestaat uit twee delen:

In het eerste deel heb ik een literatuurstudie gemaakt om na te gaan hoe ondernemingen hun boekhoudtaken kunnen uitbesteden, welke hiervoor de belangrijkste redenen zijn en welk type activiteiten kans maakt op outsourcing.

In deel twee toetste ik de literatuur aan de werkelijkheid. Met een onlinevragenlijst werden de gegevens opgevraagd bij bedrijfsleiders van Belgische KMO's.

In dit onderzoek wordt ook de invloed van e-accountingtechniek nagegaan op de redenen om wel of niet aan uitbesteding te doen.

2 Beschrijvingen en definities

Vooreerst worden enkele begrippen gedefinieerd die doorheen dit werk worden gehanteerd. Het is de bedoeling om de lezer vertrouwd te maken met de concepten.

2.1 Uitbesteding

Sinds verschillende auteurs een eigen omschrijving aan het begrip hebben gegeven, is er heel wat verwarring ontstaan over de exacte definitie van ‘outsourcing’.

Een voorbeeld van een open definitie:

“Outsourcing refers to the reliance on external sources for manufacturing components and other value-adding activities.” (Lei & Hitt, 1995)

Let wel, uitbesteding is meer dan de aankoop van een goed of dienst bij een externe onderneming. Om te kunnen spreken van outsourcing is het belangrijk dat de uitbestedende organisatie de activiteiten voordien intern uitvoerde of toch de mogelijkheid had om deze uit te voeren. Uitbesteden gaat dus over de beslissing om een bedrijfsactiviteit intern uit te voeren of extern aan te kopen (Gilley & Rasheed, 2000).

Een voorbeeld van een strikte definitie:

“The purchase of a good or service that was previously provided internally.” (Quinn & Hilmer, 1994)

Bij uitbesteding zijn steeds twee of meer partijen aanwezig. Er is één partij die activiteiten uitbestedt (de onderneming, de uitbesteder) aan één of meerdere externe partijen.

Om in het geval van uitbesteding de ‘externe partij’ meer bij de boekhoudcontext te betrekken wordt deze verder in dit werk ook aangeduid als de ‘accountant’ of de ‘externe boekhouder’. Hierbij is op te merken dat de dienstverlener in de realiteit zowel een enkel persoon als een kantoor kan zijn die boekhoud- en/of fiscale diensten verleent aan de onderneming. Hier zal verder geen onderscheid in worden gemaakt.

2.2 Accounting

Accounting of boekhouden bestaat eigenlijk uit twee onderdelen, 'financial accounting' en 'management accounting'. Het verschil zit in de rapportering. Bij 'financial accounting' wordt de boekhoudinformatie aangewend voor de verslaggeving aan de buitenwereld over de financiële toestand van de onderneming. Bij 'management accounting' wordt de boekhoudinformatie intern gebruikt als ondersteuning bij managementbeslissingen.

De externe financiële verslaggeving is zeer gestandaardiseerd en is wettelijk bepaald. Dit maakt het mogelijk dat externe specialisten hierin hun kernactiviteit kunnen maken en zodoende hun diensten aanbieden op de markt. Interne verslaggeving daarentegen is vrij van voorschriften en is vaak zeer verschillend van geval tot geval (Jorissen, Lybaert, Reyns & Vanneste, 2004).

Dit werk focust zich dus op het financieel boekhouden en neemt daarbij de zes taken van de jaarlijkse accountingcyclus in beschouwing:

1. Het inboeken van aankoopfacturen, verkoopfacturen en financiële transacties.
2. Het opstellen van een tussentijds rapport zoals bv. een maandelijks resultatenrekening.
3. Het afsluiten van het boekjaar met inventarisverrichtingen zoals het inboeken van overlopende rekeningen, voorraadwijzigingen en afschrijvingen.
4. Het opstellen van de jaarrekening: opmaken van de balans, de resultatenrekening en de toelichting.
5. De opmaak van de Belgische BTW-aangifte via het verschil tussen de "Te betalen BTW" (op verkopen) en "Terug te vorderen BTW" (op aankopen).
6. Het opmaken van de Belgische vennootschapsbelastingaangifte. Dit is het bepalen van de jaarlijkse belasting die een vennootschap moet betalen op zijn gerealiseerde winsten.

Deze zes basistaken kunnen nog eens worden onderverdeeld in twee grote categorieën. De eerste vier taken zijn accountingtaken die nodig zijn om aan de wettelijke vereisten van de financiële rapportering te voldoen. De laatste twee verrichtingen zijn fiscale taken en zijn

noodzakelijk voor het aangeven van de BTW en de vennootschapsbelasting. Figuur 1 maakt een grafische voorstelling.

Voeg figuur 1 hier in.

2.3 e-Accounting

De wereld van de informatica rukt op en dit heeft ook zijn gevolgen voor het boekhouden. e-Accounting wordt aangeboden, maar wat omvat het precies?

e-Accounting houdt concreet in dat ondernemingen via een onlineregistratie gegevens kunnen invoeren in hun eigen boekhouding (Hermans, 2005). Deze toepassing wordt mogelijk dankzij een ASP. Een *application service provider*, is een leverancier van informaticadiensten die ondernemingen de mogelijkheid biedt om via het internet te werken met gestandaardiseerde applicaties (bv. een boekhoudprogramma). Het principe van internetboekhouden is dat de boekhoudsoftware beschikbaar wordt gesteld door de ASP en dus niet meer draait op een lokale server of computer (Bottemanne, 2006). Door het online werken met deze software wordt de boekhouding centraal opgeslagen in een extern datacenter. De onderneming besteedt op deze manier zijn databeheer uit aan de ASP zodat het bedrijf zelf niet meer hoeft te investeren in servers en softwarepakketten. Via een computer met internetaansluiting is de meest recente boekhouding nu op eender welk moment en op eendere welke plaats toegankelijk.

e-Accounting is een manier van geautomatiseerd boekhouden. Het databeheer wordt wel uitbesteed aan een ASP maar dit betekent nog niet dat ook de boekhouding wordt uitbesteed.

Als een accountant, mits toestemming van de onderneming, ook toegang krijgt tot de onlineboekhouding is er echter wel sprake van outsourcing van accounting.

Dit is ook het geval indien de accountant zelf als ASP optreedt. De onderneming kan dan haar boekhouding raadplegen door in te loggen via de website van het desbetreffende kantoor (Van Nijnatten, 2003).

3 Literatuuroverzicht en ontwikkeling van hypothesen

3.1 Hoe worden de activiteiten uitbesteed?

Organisaties hebben bij outsourcing de keuze om hun activiteiten intern uit te voeren of hiervoor een beroep te doen op een externe onderneming (Gilley & Rasheed, 2000). In feite zijn dit slechts de uiteinden van een continuüm van uitbestedingsrelaties. Er bestaan namelijk heel wat tussenvormen om aan outsourcing te doen. Een organisatie kan er voor opteren om een activiteit volledig of gedeeltelijk uit te besteden, of de onderneming kan slechts tijdelijk tot outsourcing overgaan (Delmotte & Sels, 2005).

3.1.1 Vormen van uitbesteding

Voor het uitbesteden van een activiteit heeft een onderneming een rijke keuze aan mogelijke uitbestedingsvormen. De vaak voorkomende vormen voor het outsourcen van accounting worden kort besproken.

Een onderneming heeft de mogelijkheid om bepaalde functies uit te besteden en andere dan weer niet, maar evenwel een geheel proces kan worden overgedragen aan een leverancier. In de literatuur wordt dit aangeduid als BPO of *business process outsourcing*. Schwartz (2005) vermeldt dat BPO vooral financiële back-office activiteiten omvat, zoals accounting, HR en aankoop.

Misschien wil de onderneming bepaalde bedrijfsprocessen uitbesteden maar wil het de controle op de activiteiten niet volledig verliezen. De organisatie kan dan beslissen om deze activiteiten te bundelen en onder te brengen in een aparte afdeling, een *shared service center*. Het opzetten van een SSC kan worden beschouwd als uitbesteden binnen de eigen organisatie. Als het shared service center eenmaal goed draait kan het in sommige gevallen gaan werken als dienstverlener voor derde ondernemingen. In dit geval worden de activiteiten toch uitbesteed buiten de eigen onderneming, weliswaar aan het eerder zelf opgerichte SSC. Voor accounting treedt een gespecialiseerd SSC dan op als accountant.

Let wel, deze speciale vorm komt enkel voor bij grote ondernemingen. KMO's zijn immers niet in staat om schaalvoordelen te bereiken binnen hun eigen organisatie (Delen & Schouten, 2006).

Een onderneming hoeft niet steeds een volledig proces uit te besteden, het kan er ook voor opteren om enkele activiteiten nog gedeeltelijk intern uit te voeren.

Gilley en Rasheed (2000) groeperen al de vormen van uitbesteding op basis van twee kenmerken: breedte en diepte.

De breedte wordt bepaald door het type en het aantal activiteiten die worden uitbesteed. Voor het aantal activiteiten kan de breedte worden uitgedrukt als een percentage van het totaal aantal activiteiten.

De diepte kan worden omschreven als de mate waarin een onderneming een bepaalde activiteit uitbesteedt.

Dit onderzoek zal voor de jaarlijkse accountingcyclus nagaan in welke mate ondernemingen boekhoudtaken uitbesteden (diepte) en welk type activiteiten worden uitbesteed (breedte). In wat nu volgt wordt vooral ingegaan op de diepte van uitbesteden. De breedte voor outsourcing komt aan bod in 3.3.

Voor dit onderzoek wordt verwacht dat KMO's meer vertrouwen hebben in de deskundigheid van een accountant op het vlak van belastingswetgeving en m.a.w. de twee fiscale taken zullen uitbesteden. De diepte van outsourcing voor de fiscale taken is wellicht groter dan de diepte van de accountingtaken voor de financiële rapportering.

Daarmee wordt een eerste hypothese geformuleerd:

H: De fiscale taken, zoals het opmaken van de BTW-aangifte en de aangifte van de vennootschapsbelasting, zullen meer worden uitbesteed dan de boekhoudtaken

3.1.2 Uitbestedingsstrategieën

Zowel bedrijfsprocessen (bv. de boekhouding) als activiteiten (bv. het inboeken van facturen en financiële transacties) kunnen volledig of gedeeltelijk worden uitbesteed.

Eigenlijk kan een onderneming voor elke functie of activiteit een keuze maken tussen drie uitbestedingsstrategieën. Ofwel wordt er niet uitbesteed en wordt de controle strak in eigen handen houden, ofwel wordt slechts een deel van het werk uitbesteed ofwel wordt het werk onder volledige verantwoordelijkheid van de leverancier uitbesteed.

Deze drie strategieën kunnen op basis van de indeling van Lacity & Willcocks (1998) worden gekwantificeerd. Lacity & Willcocks (1998) maakten voor een IT context, op basis van een budget voor activa, personeel en management, een onderscheid tussen ‘total insourcing’, ‘total outsourcing’ en ‘selective outsourcing’. Hun classificatie kan echter ook worden vertaald naar een accountingcontext (Everaert et al., 2007). De indeling gebeurt op basis van de werkbelasting van zowel het eigen personeel als de externe boekhouder.

Bedrijven hanteren een strategie van volledig uitbesteden als meer dan 80% van de werkbelasting, voor de boekhouding of een boekhoudtaak, wordt uitbesteed aan een accountant.

Als minder dan 80% maar meer dan 20% van het werk wordt uitgevoerd door een externe boekhouder dan wordt een strategie van selectief (gedeeltelijk) uitbesteden gevolgd.

Indien de ondernemingen minder dan 20% van het werk uit handen geven dan betekent dit een strategie van volledig intern uitvoeren.

Elke diepte van uitbesteden (Gilley & Rasheed, 2000), zowel van een activiteit als van een functie, is aan te duiden in een overeenstemmende uitbestedingsstrategie.

3.2 Waarom wel of waarom niet uitbesteden?

3.2.1 Redenen tot uitbesteding

Uitbesteding wordt een optie als men kan veronderstellen dat bepaalde activiteiten sneller, goedkoper of beter kunnen worden uitgevoerd door een externe dienstverlener (Delmotte & Sels, 2005).

3.2.1.1 Kostenreductie

Outsourcing kan organisaties kosten besparen. Kosten kunnen worden bespaard omdat de externe dienstverlener de activiteit goedkoper kan uitvoeren. De dienstverlener heeft immers bepaalde schaalvoordelen omdat hij zijn werk over meerdere klanten kan verdelen (Quélin & Duhamel, 2003).

De onderneming kan door uitbesteding ook kosten besparen op investeringen. Na uitbesteding behoren investeringen namelijk tot de verantwoordelijkheden van de dienstverlener (Gilley, McGee & Rasheed, 2004).

De literatuur wijst kostenreductie aan als dé reden om over te stappen op uitbesteding. Thiss (2005) stelt dat voor accounting elke onderneming de afweging moet maken tussen de kostprijs voor het aanwerven van talent en de kostprijs voor uitbesteding.

Vorig onderzoek toont echter aan dat kostenreductie niet belangrijk is bij de keuze om al dan niet uit te besteden (Everaert et al., 2007). Het uitbesteden van de boekhouding uit financiële overwegingen is vandaag de dag minder van toepassing dan pakweg tien jaar geleden (Hermans, 2005). Op basis van deze resultaten wordt de volgende hypothese bekomen:

H: Kostenreductie is niet de voornaamste reden om een boekhoudtaak uit te besteden.

3.2.1.2 Focus op kernactiviteiten

Quinn & Hilmer (1994) en Prahalad & Hamel (1990) stellen dat ondernemingen zich moeten focussen op die activiteiten die toegevoegde waarde creëren en een concurrentievoordeel kunnen opleveren. De overige activiteiten komen voor outsourcing in aanmerking.

Uitbesteding zorgt er namelijk voor dat de bestede middelen nu vrijkomen en kunnen worden aangewend voor belangrijke kernactiviteiten (Gilley & Rasheed 2000).

Marriott & Marriott (2000) zien dat managers niet altijd over de tijd beschikken of de bedoeling hebben om een taak intern uit te voeren. Overdracht van die taken maakt het mogelijk dat meer managementaandacht gaat naar de strategische belangrijkere taken.

Een reden, om aan uitbesteding te doen, die voor zichzelf spreekt is dat een organisatie datgene doet waar ze goed in is en dat ze andere bedrijven laat doen waar die goed in zijn (de Bruijn, 1999).

3.2.1.3 Toegang tot gespecialiseerde kennis

Een andere reden is toegang krijgen tot gespecialiseerde kennis omdat die onvoldoende in de eigen onderneming aanwezig is. In de accountingcontext is dit een zeer belangrijke reden omdat boekhoudtaken niet enkel de kennis over de verplichte wet- en regelgeving vereisen maar er ook nood is aan de vaardigheden om die kennis op een correcte manier in de onderneming toe te passen (Marriott and Marriott, 2000). Voor kleine bedrijven is het vaak geen optie om gespecialiseerde kennis aan te werven (Thiss, 2005). Bedrijfsleiders zullen dan

gespecialiseerde expertise aanspreken om het tekort aan kennis en vaardigheden te overbruggen.

Financial Executive (2004) stelt vast dat de toegang tot gespecialiseerde kennis de belangrijkste reden wordt om de uitbestedingsbeslissing van accounting te beïnvloeden. Er wordt verwacht dat KMO's vooral voor de belastingswetgeving meer vertrouwen hebben in de up-to-date kennis van een accountant. Hieruit volgt een nieuwe hypothese:

H: Toegang tot gespecialiseerde kennis is de voornaamste reden om de opmaak van de vennootschapsbelastingaangifte uit te besteden.

3.2.2 Redenen om niet uit te besteden

Welke redenen kunnen een onderneming ervan weerhouden uit te besteden?

3.2.2.1 Verborgene kosten

Onderzoek toont aan dat outsourcing niet altijd het gewenste resultaat bereikt. Barthélemy (2001) wijst o.a. naar de verborgen kosten van uitbesteding. Kosten die vaak het eigenlijke outsourcingproces voorafgaan worden wel eens over het hoofd gezien. Bij de zoektocht naar een geschikte externe partij en bij de voorbereiding op de uitbesteding kunnen onvoorspelbare kosten opduiken. Daarnaast bestaan er ook nog kosten die verbonden zijn aan het managen van de uitbestedingsrelatie. Het is belangrijk om de relatie goed te onderhouden maar ook dit vergt extra werk en tijd.

Michael (2008, p.33) maakt een duidelijk statement: "One common mistake is to underestimate the amount of time, energy and resources needed to make outsourcing successful."

Volgens Hermans (2005) is het onmogelijk om bij selectieve uitbesteding kosten te verminderen want de eigen personeelskosten worden nu aangevuld met de kosten van de gegevenstransfer en de kosten van de externe dienstverlener.

3.2.2.2 Verdwijnen van kennis

Outsourcing kan leiden tot het verdwijnen van de opgebouwde kennis en competenties (Gilley & Rasheed, 2000). Het personeel die voorheen de activiteiten uitvoerde heeft door

outsourcing immers een andere job of moet elders werk gaan zoeken (de Bruijn, 1999). Bij verlies aan kennis en expertise wordt het voor de onderneming op lange termijn moeilijk om de activiteiten van de leverancier nog te begrijpen en te controleren (Kakabadse & Kakabadse, 2002). Het risico bestaat dat de onderneming na enige tijd nog moeilijk afstand kan doen van de accountant (Hermans, 2005). Het verlies aan autonomie verhoogt de kans dat de ondernemingen afhankelijk worden van de dienstverlener (Quélin & Duhamel, 2003).

Volgens Quinn & Hilmer (1994) kan er zich ook een probleem stellen als een organisatie beslist om een uitbestede activiteit opnieuw intern uit te voeren ('backsourcing'). Door het verdwijnen van de kennis en de nodige vaardigheden zal de organisatie het moeilijk hebben om zelf de activiteit weer op te starten of om de personeelsexpertise opnieuw op te bouwen.

3.2.2.3 Verlies aan informatie

Eén van de grootste problemen bij uitbesteding is het niet tijdig beschikbaar zijn van de informatie. Als een taak wordt uitbesteed is het niet mogelijk om op elk gewenst moment informatie op te vragen.

Bij uitbesteding kan de onderneming de (directe) controle verliezen over de activiteit (Barthélemy, 2001). Het uitvoerend proces gebeurt door de dienstverlener waardoor het voor de uitbesteder slechts mogelijk wordt om bij ontvangst het werk te controleren. (de Bruijn, 1999).

Uit het onderzoek van Everaert, Sarens & Rommel (2005) blijkt dat het opmaken van een kasplanning en het debiteurenbeheer heel beperkt wordt uitbesteed. Hier wordt verwacht dat ondernemingen graag op de hoogte blijven van de lopende zaken en zodoende deze taken ook sterk willen opvolgen. Het inboeken van facturen en financiële transacties bevat heel wat belangrijke operationele informatie. Managers zullen het belangrijk vinden om deze informatie te allen tijde beschikbaar te hebben. Dit leidt tot volgende hypothese:

H: Verlies aan informatie is een heel belangrijke reden om het inboeken van facturen en financiële transacties niet uit te besteden.

3.2.3 Invloed van e-accounting

Er worden heel wat voordelen vermeld waarom e-accounting kan worden verkozen boven de klassieke manier van geautomatiseerd boekhouden. De belangrijkste reden is dat de boekhouding op afstand kan worden gevoerd, om het even waar en op eender welk moment.

Elke gebruiker die zich via e-accounting inlogt kan continu informatie toevoegen of correcties maken aan de meeste recente gegevens uit de boekhouding. (Van Nijnatten, 2003).

e-Accounting maakt het mogelijk dat de informatie altijd beschikbaar is voor de onderneming en dat deze up-to-date is. Verlies aan informatie, de reden om een taak niet of niet volledig uit te besteden zal voor deze gebruikers waarschijnlijk niet zo belangrijk zijn.

Vandaar deze hypothese:

H: Ondernemingen die gebruik maken van e-accounting waarderen de reden verlies aan informatie lager dan ondernemingen die deze ASP-tool niet toepassen.

3.3 Welke activiteiten worden uitbesteed?

In de literatuur treffen we verschillende ideeën aan waarom bepaalde activiteiten wel en andere weer niet worden uitbesteed. Dit onderzoek wil nagaan of deze principes ook in beschouwing worden genomen bij het uitbesteden van boekhoudtaken.

3.3.1 Kern versus niet-kernactiviteiten

Volgens Quinn (1999) moet een onderneming zich concentreren op die activiteiten die een toegevoegde waarde en een concurrentievoordeel kunnen opleveren. Focussen op die activiteiten waarin de onderneming 'de beste in de wereld' is. Zo kunnen alle overige activiteiten, waar men niet in uitblinkt, worden uitbesteed aan leveranciers voor wie dergelijke taken juist de kernactiviteit zijn. De overdracht van ondersteunende taken kunnen meer tijd, middelen en aandacht vrijmaken om te spenderen aan strategisch belangrijke activiteiten.

Insinga & Werle (2000) ontwikkelden een rangschikking van activiteiten op basis van de potentiële bijdrage tot een concurrentievoordeel. Volgens hen moet de waarde van een activiteit bepaald worden op basis van marktprincipes en op deze manier maken ze een

onderscheid tussen vier categorieën van activiteiten (cf. figuur 2): “*Key activities*”: die de onderneming een blijvend concurrentievoordeel in de markt bezorgen, “*Emerging activities*” die het potentieel hebben om een duurzaam concurrentievoordeel te verwezenlijken, “*Basic activities*” die noodzakelijk zijn voor de goeie werking van de onderneming, maar die geen duidelijk concurrentievoordeel voortbrengen en “*Commodity activities*” die meteen beschikbaar zijn op de markt en bijgevolg geen concurrentievoordeel kunnen opleveren. Net zoals Quinn & Hilmer (1994) stellen Insinga en Werle (2000) dat de ‘key activities’, die een belangrijk concurrentievoordeel opleveren, intern moeten worden gehouden. De overige drie categorieën kunnen voor uitbesteding in aanmerking komen.

Voeg figuur 2 hier in.

Ook Prahalad & Hamel (1990) maken een onderscheid tussen kern en periferie. Alles wat niet tot de kern behoort, kan worden uitbesteed.

Gilley & Rasheed (2000) maken echter een onderscheid tussen ‘peripheral outsourcing’ en ‘core outsourcing’. Het eerste type komt overeen met de vorige principes waar enkel de strategisch minder belangrijke, eerder ondersteunende activiteiten worden uitbesteed. In het tweede geval gaan ze een stapje verder en worden ook de activiteiten die belangrijk zijn voor het lange termijn succes van de onderneming uitbesteed (Quélin & Duhamel, 2003).

Onder BPO worden bedrijfsprocessen uitbesteed die voor de onderneming niet tot de kernactiviteiten behoren maar toch wel belangrijk zijn voor het efficiënt verloop van de organisatie.

In een context van accounting, die een cruciaal bedrijfsproces is, is het moeilijk om over een kernactiviteit te spreken. In dit onderzoek wordt voor accounting de betekenis van kernactiviteit verlegd naar de perceptie van de onderneming over de belangrijkheid van een boekhoudtaak. Met die bedoeling om in deze studie na te gaan of die gepercipieerde belangrijkheid van een boekhoudtaak bepaalt welke accountingtaken kunnen worden uitbesteed en welke niet.

Op basis van Quinn (1999), Insinga & Werle (2000) en Prahalad & Hamel (1990) kan worden gesteld dat de mate van uitbesteden van een activiteit afhangt van de mate waarin de

onderneming de activiteit als belangrijk of niet-belangrijk beschouwd. In het opzicht dat niet-belangrijke taken sneller in aanmerking komen voor uitbesteding dan belangrijke.

Op basis van deze redenering wordt een nieuwe hypothese ontwikkeld:

H: De mate van uitbesteden van een boekhoudtaak is negatief gecorreleerd met het belang van die taak voor de onderneming.

3.3.2 Sterke versus zwakke intern aanwezige competenties

Ook het tweede aspect (cf. figuur 2) van de rangschikking van Insinga en Werle (2000), heeft een invloed op de mate van uitbesteden. De beslissing tot uitbesteden van niet-kernactiviteiten wordt versterkt indien de bekwaamheid om een bepaalde activiteit intern uit te voeren eerder zwak of middelmatig is in vergelijking met wat de markt aanbiedt, dus in vergelijking met de concurrentie.

De resource-based theorie bevestigt dit. Als een onderneming een gebrek aan middelen heeft wordt de markt interessant om het gebrek te verhelpen (Grant, 1996). Hoe groter het gebrek, hoe aantrekkelijker outsourcing wordt (Dibbern and Heinzl, 2001). Dit is in het bijzonder relevant voor KMO's, want deze ondernemingen hebben meer te maken met beperkte middelen ten opzichte van grote ondernemingen (Marriott & Marriott, 2000).

Het gebrek aan middelen krijgt in een accountingomgeving de betekenis van een tekort aan kennis en vaardigheden, gebrek aan competenties, om de boekhoudtaken naar behoren uit te voeren.

Dit onderzoek wil uitzoeken of die aanwezige competenties in de onderneming een invloed hebben op de uitbestedingsbeslissing. Taken waarvoor de onderneming zelf over relatief zwakke competenties beschikt, komen sneller in aanmerking voor uitbesteding dan taken waarvoor de intern aanwezige competenties sterk zijn in vergelijking met die van een externe boekhouder.

Deze gedachtegang, gebaseerd op Insinga & Werle (2000), leidt tot volgende hypothese:

H: De mate van uitbesteden van een boekhoudtaak is negatief gecorreleerd met de intern aanwezige competenties om de boekhoudtaak uit te voeren.

Opmerking:

Murray & Kotabe (1999) maken ook een onderscheid tussen kernactiviteiten en ondersteunende activiteiten maar zeggen dat deze van bedrijf tot bedrijf kunnen verschillen omdat ze gebaseerd zijn op de strategie en de kerncompetenties van het bedrijf.

Hierbij wordt opgemerkt dat accountants specialisten zijn in de boekhoudwereld en zodoende de boekhouding eerder als een kernactiviteit zullen zien in plaats van een belangrijk bedrijfsproces. Om de boekhoudtaken competitief te kunnen uitvoeren beschikken ze dan ook over de nodige kerncompetenties. Op basis van vorige hypothesen wordt verwacht dat het uitbesteden van boekhoudtaken bij accountants helemaal niet aan de orde is.

4 Praktijkonderzoek

4.1 Methodologie

4.1.1 Onderzoeksmethode

Dit praktijkonderzoek heeft als doel een inzicht te verwerven in (1) de uitbestedingsstrategieën per boekhoudtaak, (2) de voornaamste redenen per taak om al dan niet aan uitbesteding te doen en (3) het soort boekhoudtaken die worden uitbesteed.

De benodigde gegevens werden verzameld via een *websurvey*, een gestructureerde online-vragenlijst. Deze onlinemethode maakt het mogelijk om snel en relatief goedkoop een veelheid aan bedrijven te ondervragen. Ten opzichte van een traditionele vragenlijst is er snellere respons en de gegevensverzameling gebeurt automatisch, via een onlinedatabase. De *websurvey* heeft een grote bereikbaarheid, is gebruiksvriendelijk en maakt het mogelijk om de respondent, via antwoordfilters, enkel de relevante vragen te laten invullen (De Pelsmacker & Van Kenhove, 2006). Bij een vragenlijst is men echter wel beperkt in het aantal vragen en deze vragen zijn eerder oppervlakkig .

4.1.2 Populatie en steekproef

Voor dit empirisch onderzoek werden enkel Belgische KMO's in beschouwing genomen. Op basis van de definitie van kleine, middelgrote en micro-ondernemingen van de Europese Commissie (aanbeveling 2003/361/EG) komen enkel de bedrijven met maximum 250 werknemers hiervoor in aanmerking. Bedrijven met minder dan 20 werknemers worden ook uitgesloten omdat deze minder mogelijkheden hebben om een keuze te maken tussen het intern uitvoeren of het uitbesteden van de boekhoudtaken (Hermans, 2005).

Om bedrijfsleiders via e-mail te kunnen aanspreken werd een lijstgebaseerde steekproef (De Pelsmacker & Van Kenhove, 2006) aangekocht bij de Spectron database. Spectron is een Belgische onderneming gespecialiseerd in het aanbieden van o.a. beroepsadressen. Er werd een steekproef getrokken op basis van volgende criteria:

- Belgische ondernemingen
- NV's en BVBA's
- Aantal werknemers tussen 20 en 300

Via 2Ask, de gebruikte onlinesoftware, werden de 2000 bedrijfsleiders uitgenodigd om deel te nemen aan dit onderzoek. Zij kregen een uitnodigingsmail toegestuurd met een unieke link naar de webpagina van de vragenlijst.

4.1.3 Concrete gegevensverzameling

Het probleem van een vragenlijst als onderzoeksmethode is de soms uiterst lage reactie, vooral schriftelijke bevraging van bedrijven leidt vaak tot een heel lage responsgraad. Van de ondervraagde persoon wordt immers enige inzet en motivatie gevraagd (De Pelsmacker & Van Kenhove, 2006). Om de respons gunstig te beïnvloeden werd de vragenlijst eenvoudig gehouden en werd een uitnodigingsmail (cf. bijlage 1) opgesteld met een korte toelichting bij het onderzoek en de vermelding van een deadline. De deelnemers maakten kans op een diner in een tweesterrenrestaurant en men kon, indien gewenst, een verslag van de resultaten ontvangen. Iedere respondent, die de vragenlijst nog niet volledig had ingevuld, werd tot twee maal toe, via een *reminder*, herinnerd aan het onderzoek.

Opmerkelijk was het feit dat telkens de dag van het bekendmaken, via de initiële uitnodiging of de herinnering, de respons altijd hoger was dan de dagen nadien.

Zo'n 261 bedrijven hebben de vragenlijst via hun unieke URL geopend. 17 ondernemingen voldeden niet aan de vooropgestelde criteria van minimum 20 en maximum 250 werknemers en 80 vragenlijst hadden te veel onbekende gegevens. Deze vragenlijsten werden uitgesloten voor verdere analyse. Uiteindelijk werd een effectieve responsgraad van 8,2% bereikt.

De lijst van de ondernemingen die aan dit onderzoek hebben meegewerkt is in bijlage 2 opgenomen.

Om te weten of de verworven resultaten wel representatief zijn, werd een overeenstemmende populatie bepaald via de Belfirst database van Bureau van Dijk. In België bestaan er 15833 ondernemingen (NV, BVBA) met het aantal werknemers tussen de 20 en 250. Via de t-test¹ werd een significant verschil gevonden tussen het steekproef- (61,35) en het

¹ $t=3,047$ ($p= 0,003$)

populatiegemiddelde (50,50) in termen van het aantal werknemers. In termen van de jaaromzet haalt de steekproef een lagere mediaan ten opzichte van de populatie terwijl de mediaan van de steekproef in termen van het balanstotaal dan weer hoger is. De deelnemende bedrijven zijn niet representatief voor de populatie. Gemiddeld hebben ze meer bezittingen en meer werknemers maar halen ze een kleinere jaaromzet.

4.1.4 Vragenlijst

Vooraleer de vragenlijst effectief online werd geplaatst, werd deze gepretest bij bevriende KMO's. Uit de pretest kwamen vooral opmerkingen over de vraagstelling en de lay-out. Enkele vragen waren moeilijk te interpreteren en het was niet duidelijk welke vragen dienden beantwoord te worden op basis van het antwoord uit de vorige vraag. In 2Ask is het mogelijk om antwoordfilters in te voeren en zodoende werd dit probleem opgelost. Hier en daar werd nog gesleuteld aan de vraagstelling om deze eenvoudiger te formuleren. Uit deze belangrijke opmerkingen is de uiteindelijke vragenlijst tot stand gekomen. Deze is terug te vinden in bijlage 3.

Als slot volgt nog een overzicht over de manier waarop de onderzoeksvragen gemeten werden in de vragenlijst.

Om de mate van uitbesteden per boekhoudtaak te meten werd gevraagd om een schatting te maken van het percentage werk dat wordt uitgevoerd door zowel het eigen personeel als door een externe boekhouder. De mogelijkheid voor beide percentages gaat van 0%, er wordt geen werk uitgevoerd door deze partij, tot 100%, het werk wordt volledig door deze partij volbracht. Daarbij is het belangrijk dat de som van de percentages gelijk is aan 100%.

De redenen om een taak wel of niet uit te besteden, werden gemeten via een vijf-punt Likertschaal, van 1, helemaal niet belangrijk, tot 5, heel belangrijk. Elk van de zes redenen (supra p.8) werd opgevraagd via twee items (cf. tabel 1). Per boekhoudtaak werd voor elke hoofdreden de Cronbach's alfa berekend om na te gaan of de 2 items hetzelfde construct meten. Er valt op te merken dat de Cronbach's alfa niet altijd de 0,6 haalt. Dit is de minimale ondergrens om van intern consistente items te kunnen spreken. Aan de andere kant bestaat het construct slechts uit twee items, waardoor soms gemakkelijk een te hoge alfawaarde (bv. 0.965) wordt bereikt (De Pelsmacker & Van Kenhove, 2006).

Voeg tabel 1 hier in.

Er werd voor elke boekhoudtaak ook de mogelijkheid voorzien om via een open vraag een andere reden op te geven.

Ook de aanwezige competenties van het eigen personeel werden via twee items en een vijf-punt Likertschaal gemeten. Antwoordmogelijkheden van 1, helemaal niet akkoord, tot 5, helemaal akkoord op de vragen of de onderneming beschikt over de juiste knowhow op dit moment en de intentie heeft om in de toekomst in kennis en vaardigheden te investeren. Tabel 2, met de berekende Cronbach's alfa, voor elke boekhoudtaak, toont opvallend lage waarden. Dit komt omdat de ondernemingen veel matiger antwoordden op de vraag om in de toekomst in interne knowhow te investeren. Het construct intern aanwezige competenties is dus niet significant als in Everaert, Sarens & Rommel (2006).

Voeg tabel 2 hier in.

Hoe belangrijk vinden de KMO's hun zes boekhoudtaken? Een vijf-punt Likertschaal, van 1, helemaal niet akkoord, tot 5, helemaal akkoord wordt gebruikt om na te gaan of de boekhoudtaak een kerntaak is voor de onderneming en of deze taak belangrijk is voor het realiseren van de doelstellingen. De Cronbach's alfa van deze twee items haalt voor elke boekhoudtaak een goed resultaat (cf. tabel 2).

De vragenlijst werd afgesloten met enkele algemene vragen over de onderneming.

Omdat het onderzoek loopt over Belgische KMO's was het nodig om de Nederlandstalige vragenlijst te vertalen naar het Frans. Op deze manier werden ook de bedrijfsleiders uit het Brusselse en Waalse gewest gecontacteerd.

4.2 Resultaten

4.2.1 Algemeen

Voor elke boekhoudtaak werd de onderneming gevraagd een schatting te maken van het werk dat wordt uitgevoerd door het eigen personeel en het werk dat de externe boekhouder op zich neemt. Om een volledig beeld te krijgen van de mate waarin een onderneming voor de boekhouding een beroep doet op outsourcing wordt de uitbestedingsintensiteit van Gilley & Rasheed (2000) berekend. De outsourcingintensiteit wordt verkregen door het vermenigvuldigen van de breedte en de diepte van uitbesteden (supra p.7). Deze berekening wordt geïllustreerd in tabel 3.

Voeg tabel 3 hier in.

De beschrijvende statistieken in tabel 4 geven weer dat deze intensiteit varieert van 0% tot 100%. Dit betekent dat er minstens één van de ondervraagde KMO's alle boekhoudtaken volledig intern uitvoert (0%) en minstens één KMO alle boekhoudtaken volledig uitbesteedt. Dit verklaart ook het bereik van 0% tot 100% bij de mate van uitbesteden (diepte) voor elke taak. Gemiddeld besteden de ondervraagde ondernemingen 32,7% van de boekhouding uit.

Voeg tabel 4 hier in.

Nu de uitbestedingsintensiteit gekend is, kan worden nagegaan wat de frequenties zijn van de verschillende uitbestedingsstrategieën (Lacity & Willcocks, 1998). Figuur 3 toont aan dat 42% van de KMO's kiest voor het intern uitvoeren van de boekhouding en 48% een strategie van selectieve uitbesteding hanteert. Slechts 10% van alle ondervraagde KMO's houdt er een strategie van volledige uitbesteding op na. Dit is minder dan in de vergelijkende studie van Everaert et al. (2007), waar 12% van de ondernemingen deze strategie toepaste.

Voeg figuur 3 hier in.

4.2.2 Uitbestedingsstrategieën

Voor elke boekhoudtaak werd op basis van het uitbestedingspercentage een overeenstemmende uitbestedingsstrategie van Lacity & Willcocks (1998) bepaald.

Op deze manier werd gevonden dat heel wat KMO's (85%) het inboeken van aan- en verkoopfacturen en financiële transacties het liefst zelf willen uitvoeren. Ongeveer 8% van de

ondervraagden vraagt hierbij externe hulp en 7% draagt de taak volledig over aan een externe boekhouder. Dit wordt grafisch weergegeven in figuur 4a. Over alle respondenten wordt gemiddeld 10% van het werk bij het inboeken van facturen uitgevoerd door een externe boekhouder.

Voeg figuur 4 hier in.

Uit de vergelijking van de vorige figuur met figuur 4b wordt duidelijk dat voor de tussentijdse rapportering minder ondernemingen alles zelf willen of kunnen uitvoeren. 70% van de ondervraagden maakt zelf een tussentijdse rapportering op terwijl 8 % deze taak laat volbrengen door een expert. Zo'n 22% selectieve uitbesteders rekenen op de ondersteuning van een externe boekhouder.

Op figuur 4c is te zien dat voor het afsluiten van de boekhouding de helft van de respondenten een beroep doet op een accountant. 21% van de KMO's laat deze het inboeken van de inventarisverrichtingen alleen uitvoeren maar 33% staat de accountant bij. De externe boekhouder mag gemiddeld 34,6% van het werk voor zich nemen.

Bij de opmaak van de balans, de resultatenrekening en de toelichting kiest 40% en 42% van de ondervraagde bedrijven respectievelijk voor een strategie van volledig intern uitvoeren en volledig uitbesteden (cf. figuur 4d). Slechts 18% van de KMO's maakt, samen met de externe boekhouder, de jaarrekening op. Gemiddeld 51% van het werk bij de opmaak wordt uitgevoerd door de externe boekhouder terwijl het eigen personeel instaat voor de andere helft.

De opmaak van de Belgische BTW-aangifte wordt door 80% van de ondernemingen volledig intern uitgevoerd. Figuur 4e toont dat 6% van de ondervraagde KMO's deze taak samen met zijn externe boekhouder uitvoert terwijl 14% deze opmaak volledig overlaat aan zijn accountant. Het valt op dat deze graad van outsourcen gelijklopend is met het inboeken van facturen. Uit de pretest bleek dat de BTW-aangifte staat of valt met het boekhoudprogramma. Het inboeken van facturen en financiële transacties levert namelijk de informatie voor de aangifte van de BTW.

In figuur 4f is dan weer duidelijk te zien dat slechts 25% van de KMO's de Belgische vennootschapsbelastingaangifte zelf opstelt. Het merendeel van de ondervraagden (57%) laat

de opmaak van deze belasting zelfs volledig over aan hun boekhouder en 18% van de ondernemingen vraagt voor deze boekhoudtaak externe bijstand. De externe boekhouder doet gemiddeld 64,6% van het werk.

Deze resultaten stemmen overeen met het onderzoek van Everaert et al.(2005).

H: De fiscale taken, zoals het opmaken van de BTW-aangifte en de aangifte van de vennootschapsbelasting, zullen meer worden uitbesteed dan de boekhoudtaken.

De gemiddelde mate van uitbesteding wordt, zowel voor de vier boekhoudtaken als de twee fiscale taken, berekend via de formule van uitbestedingsintensiteit (supra p.20).

Gemiddeld wordt 28,6% van het boekhoudwerk uitgevoerd door een accountant. Een fiscalist echter wordt gevraagd om 41,2% van het werk uit te voeren. Dit bevestigt dat fiscale taken dieper worden uitbesteed.

4.2.3 Redenen van outsourcing

De redenen om een boekhoudtaak uit te besteden werden uiteraard enkel opgevraagd bij de selectieve en volledig uitbestedende ondernemingen. KMO's die de taak volledig intern of slechts gedeeltelijk uitvoeren werden dan gevraagd enkel de redenen om een boekhoudtaak niet uit te besteden te beantwoorden.

Tabel 5 stelt per boekhoudtaak en per reden de gemiddelde scores, op een schaal van 5 (met 1= helemaal niet belangrijk en 5= heel belangrijk), voor. De variantie-analyse werd toegepast om te onderzoeken of de belangrijkheid van een reden verschillend is per uitbestedingsstrategie.

Voeg tabel 5 hier in.

H: Kostenreductie is niet de voornaamste reden om een boekhoudtaak uit te besteden.

De reden om door uitbesteding kosten te reduceren haalt over de zes boekhoudtaken slechts één maal een gemiddelde hoger dan 3. Een score 3 op de 5-puntenschaal betekent dat deze reden eerder als neutraal kan worden beschouwd. De taken worden niet puur om de lagere

kosten uitbesteed, is dit wel zo, dan is dit mooi meegenomen. Kostenreductie als de meest voorkomende reden om aan uitbesteding te doen is achterhaald.

Verboden kosten, als reden om niet (volledig) uit te besteden, daarentegen scoort altijd een gemiddelde hoger dan 3,3. Het is zeker niet de belangrijkste reden om niet aan uitbesteding te doen, maar de KMO's associëren uitbesteding eerder met hogere kosten of meer tijd om alles op te volgen.

H: Verlies aan informatie is een heel belangrijke reden om het inboeken van facturen en financiële transacties niet uit te besteden.

Uit het vorige punt (cf. 4.2.2) bleek dat er ongeveer 93% van de KMO's deze boekhoudtaak niet (volledig) uitbesteed. Vooral om het verlies aan informatie te vermijden (gemiddelde van 4,36 in tabel 5) wordt het inboeken van facturen niet of slechts gedeeltelijk uitbesteed. Het eventueel verdwijnen van de kennis of het eigenlijk duurder uitbesteden bevestigen met een gemiddelde van 3,7 ook belangrijke redenen te zijn om deze boekhoudtaak (deels) zelf uit te voeren. De respondenten vermelden o.a. een koppeling van het administratiesysteem aan het inboeken van facturen waardoor het moeilijk wordt om deze taak over te laten aan een accountant.

Het opmaken van een tussentijdse rapportering wordt al door meer KMO's uitbesteed (relevante n=49) en dit hoofdzakelijk om toegang te krijgen tot gespecialiseerde kennis. Deze reden is met een hoog gemiddelde van 4,122 de belangrijkste reden om het tussentijds rapporteren (gedeeltelijk) uit te besteden. Een andere reden is de focus op de echte kernactiviteiten van de onderneming (gemiddelde= 3,6). De F-ratio gelijk aan 7,087 ($p=0,011$) wijst op een significant verschil tussen de twee uitbestedingsstrategieën. Er valt op dat de groep die de opmaak van de tussentijdse rapportering volledig uitbesteedt de reden van focus op de kernactiviteiten veel belangrijker (gemiddelde= 4,208) vindt dan de selectieve uitbesteders (gemiddelde=3,379).

Niettemin besteden de meeste van de ondervraagde ondernemingen (n=114) deze boekhoudtaak helemaal niet uit. Samen met de selectieve uitbesteders vinden zij het heel belangrijk (gemiddelde=4,332) om de tussentijdse rapportering (voor een deel) zelf uit te voeren omdat ze de informatie direct bij de hand willen en omdat er intern meer directe opvolging mogelijk is. Het niet afhankelijk worden van de externe boekhouder en het behouden van de nodige kennis en vaardigheden, spelen ook een belangrijke rol

(gemiddelde=3,851). De variantie-analyse duidt met 95% betrouwbaarheid een significant verschil aan tussen de twee groepen. KMO's die de taak volledig zelf uitvoeren vinden beide redenen (resp. $p=0,042$ en $p=0,021$) belangrijker dan de ondernemingen die de taak gedeeltelijk afstaan aan een accountant.

De belangrijkheid van de redenen om niet uit te besteden is, voor het afsluiten van de boekhouding, gelijklopend met de vorige boekhoudtaak, echter zonder significant verschil tussen de uitbestedingsstrategieën. Bij de redenen om de taak wel uit te besteden heeft zich een kleine omkering voorgedaan. Het aantal uitbesteders (relevante $n=89$) is toegenomen en daarmee is de reden toegang tot gespecialiseerde kennis nog belangrijker geworden (gemiddelde=4,227 t.o.v. 4,122) terwijl de reden focus op kernactiviteiten minder scoort (gemiddelde=3,464 t.o.v. 3,6). De F-ratio ($p=0,042$ en $p=0,028$) wijst op een significant verschil tussen de uitbestedingsstrategieën. Ondernemingen die volledig uitbesteden vinden het belangrijker zich te kunnen focussen op de kerntaken en vooral meer toegang te hebben tot gespecialiseerde kennis dan de ondernemingen die de afsluiting van de boekhouding niet volledig uitbesteden. Dat de toegang tot specifieke kennis belangrijker wordt, blijkt ook uit de andere redenen die de respondenten aangaven. De antwoorden hadden veelal de betekenis van een tweede opinie, een externe visie, een controle.

Voor de opmaak van de jaarrekening stappen nog meer KMO's over naar een externe boekhouder. De andere redenen duiden ook hier weer de externe controle en de gespecialiseerde kennis van de boekhouder aan, wat resulteert in een hoog gemiddelde (4,423). De focus op kernactiviteiten is niet geheel onbelangrijk (gemiddelde=3,578) maar dit geldt ook voor het verdwijnen van de kennis in de onderneming waardoor de KMO's de taak toch liever (gedeeltelijk) zelf uitvoeren. Het verlies aan informatie (gemiddelde=4,077) blijft de belangrijkste reden om deze boekhoudtaak niet (volledig) te outsourcen.

De BTW-aangifte wordt door 130 KMO's volledig zelf opgemaakt. Samen met de selectieve uitbesteders vinden ze het verlies aan informatie de belangrijkste reden (gemiddelde=4,047) om niet aan outsourcing te doen. Een respondent vermeldde dat de opmaak van de BTW volgt uit een eigen administratiesysteem. Daar de opmaak van de BTW-aangifte gekoppeld is aan het inboeken van facturen speelt ook hier de reden verlies aan informatie of de directe opvolging een grote rol. De specifieke kennis is de belangrijkste reden (gemiddelde=4,33) om met een externe boekhouder te werken. De variantie-analyse kan op een 5%

significantieniveau net geen relatie aantonen tussen de reden en de strategie. Uit de gemiddelden is wel af te leiden dat volledige uitbesteders het belangrijker vinden om via outsourcing toegang te hebben tot deskundige kennis waardoor ze zich meer kunnen concentreren op hun kernactiviteiten.

H: Toegang tot gespecialiseerde kennis is de voornaamste reden om de opmaak van de vennootschapsbelastingaangifte uit te besteden.

Uiteraard is de kennis ook voor de vennootschapsbelasting de ultieme reden (gemiddelde=4,367) om een specialist aan te spreken. De accountant is bekwaam, heeft een beter inzicht in de complexe fiscale wetgeving en zijn kennis is up to date. De bedrijven die niet (volledig) outsourcen vinden het verlies aan informatie daarvoor een belangrijke (gemiddelde=4) reden. Het verdwijnen van de interne kennis of het kunnen focussen op de kernactiviteiten van de onderneming als reden om niet of wel uit te besteden spelen een minder belangrijke rol.

In het algemeen zijn er geen grote verschillen gevonden in de redenen tussen de zes boekhoudtaken.

Opmerking:

De lage Cronbach's alfa (cf. tabel 1) van de reden toegang tot gespecialiseerde kennis, bij het inboeken van facturen, de opmaak van een tussentijds rapport en de opmaak van de BTW-aangifte, duidt een slecht construct aan. Uit de frequenties van beide items blijkt dat de uitbestedende KMO's meer vertrouwen hebben in de deskundigheid van een accountant en minder akkoord gaan met de reden dat het eigen personeel niet over de nodige knowhow zou beschikken. Dit verschil in belangrijkheid kan te wijten zijn aan de lage mate van uitbesteden van deze boekhoudtaken. Selectieve uitbesteders laten voor deze taken (resp.) gemiddeld 35%, 45% en 50% van het werk over aan een accountant. Het eigen personeel beschikt voor het overige werk dus ook over de nodige kennis en vaardigheden.

4.2.4 Invloed van e-accounting

H: Ondernemingen die gebruik maken van e-accounting waarderen de reden verlies aan informatie lager dan ondernemingen die deze ASP-tool niet toepassen.

Over alle boekhoudtaken heen werd de gemiddelde beoordeling van de reden verlies aan informatie vergeleken voor gebruikers en niet-gebruikers van e-accounting, zoals weergegeven in tabel 6. De *t*-toets voor onafhankelijke steekproeven onderzocht een significant verschil in de waardering tussen de twee groepen, maar vond er geen. De gemiddelde waardering van de reden bij e-accountinggebruikers is altijd wel iets lager ten opzichte van ondernemingen die e-accounting niet toepassen, maar deze verschillen zijn miniem. Het gebruik van de ASP-toepassing beïnvloedt het oordeel van de ondernemingen over deze reden dus niet. Deze hypothese kan niet worden aanvaard.

Voeg tabel 6 hier in.

4.2.5 Interne competenties en belangrijkheid

De interne knowhow voor elke boekhoudtaak werd bevraagd via twee items. Door de eerder lage Cronbach's alfa's wordt enkel rekening gehouden met het eerste item, de intern aanwezige competenties op dit moment.

Per uitbestedingsgroep (volledig intern uitvoeren, selectief uitbesteden en volledig uitbesteden) geeft tabel 7 de gemiddelde score op 5 voor de interne competenties van elke boekhoudtaak weer. Via de variantie-analyse wordt nagegaan of er tussen de drie uitbestedingsstrategieën een verschil bestaat in gemiddelde interne knowhow.

Voeg tabel 7 hier in.

H: De mate van uitbesteden van een boekhoudtaak is negatief gecorreleerd met de intern aanwezige competenties om de boekhoudtaak uit te voeren.

Op het eerste zicht is het duidelijk dat voor elke boekhoudtaak de intern aanwezige competenties heel wat hoger zijn (bijna score 5) bij de strategie volledig intern uitvoeren ten opzichte van de strategie van volledige uitbesteding (een score rond waarde 2,5). Dit wordt bevestigd door de hoge F-waarden van de variantie-analyse. Voor elke boekhoudtaak is er, op een 5% significantieniveau, een verschil ($p < 0,00$) bemerkbaar tussen de 3 uitbestedingsstrategieën.

Een paarsgewijze vergelijking gaat na welke gemiddelde intern aanwezige competenties significant van elkaar verschillen (De Pelsmacker & Van Kenhove, 2006). De Levene's test

toont aan dat de gegevens binnen de drie groepen geen gelijke varianties ($p < 0,01$) aannemen waardoor de corrigerende Tamhane's T2 test wordt toegepast.

Voor het inboeken van facturen en financiële transacties bestaat er een significant verschil (resp. $p=0,003$ en $p=0,043$) tussen de strategie volledig intern en volledig extern uitvoeren en tussen de selectieve en de totale uitbestedingsstrategie. Voor het intern uitvoeren of slechts gedeeltelijk uitbesteden van deze taak is de aanwezige kennis hoog (4,310) terwijl deze kennis eerder matig (3,000) is bij de volledige uitbesteders.

Zowel bij de tussentijdse rapportering, als de afsluiting van de boekhouding, en de aangifte van de vennootschapsbelasting is er tussen de drie uitbestedingsstrategieën een significant verschil op te merken.

Er wordt geen significant verschil gevonden tussen de gemiddelden van selectief en volledig uitbesteden voor de opmaak van de jaarrekening ($p=0,102$) en de BTW-aangifte ($p=0,083$).

In de vragenlijst werd ook gepeild hoe belangrijk de boekhoudtaken zijn voor de onderneming. Bij deze variabele werden de twee onderliggende items wel samen in rekening gebracht voor de gegevensanalyse. Tabel 8 vat voor elke boekhoudtaak de gemiddelden (op een 5-punten schaal) per uitbestedingsstrategie samen. Ook hier werd de variantie-analyse toegepast om verschillen tussen de gemiddelden van de drie groepen te testen.

Voeg tabel 8 hier in.

H: De mate van uitbesteden van een boekhoudtaak is negatief gecorreleerd met het belang van die taak voor de onderneming.

Voor het inboeken van facturen, het tussentijds rapporteren en de afsluiting van de boekhouding worden geen gelijke varianties verondersteld binnen de drie uitbestedingsstrategieën. De vergelijking tussen deze groepen wordt onderzocht via de Tamhane's T2 test. De overige boekhoudtaken worden voor de paarsgewijze vergelijking getoetst via de Bonferroni test.

Met een p-waarde gelijk aan 0,04 is er voor het inboeken van facturen en andere transacties enkel een significant verschil te vinden tussen het hogere gemiddelde (4,248) van de strategie volledig intern uitvoeren en het lagere gemiddelde (2,54) bij de volledige uitbesteding. Ook het grote verschil tussen gedeeltelijk (4,115) en volledig uitbesteden is met 95% betrouwbaarheid significant te noemen ($p=0,024$).

Zoals bij het inboeken van de facturen kan voor de BTW-aangifte, via de Bonferroni test, enkel een significant verschil ($p=0,000$) gevonden worden tussen de strategie van volledig zelf uitvoeren en volledig uitbesteden.

De waargenomen belangrijkheid van de tussentijdse rapportering kent op een 5% significantieniveau een verschil tussen de volledig interne uitvoerders met de selectieve ($p=0,019$) en volledige uitbesteders ($p=0,009$). Dit is de enige boekhoudtaak waar het gemiddelde belang significant verschilt tussen de strategie van volledig zelf doen en selectief uitbesteden.

Bij het afsluiten van de boekhouding ($p=0,333$), de opmaak van de jaarrekening ($p=0,075$) en de opmaak van de vennootschapsbelastingaangifte ($p=1,000$) is er immers geen significante afwijking gevonden voor de gemiddelde belangrijkheid van de boekhoudtaak tussen de groep volledig intern uitvoeren en de groep selectief uitbesteden.

Gebaseerd op de indeling van Insinga & Werle (2000) wordt de belangrijkheid van de taken gecombineerd met de intern aanwezige competenties. Uit figuur 5a blijkt hoe lager de waarden hoe hoger de mate van uitbesteden. KMO's hechten meer belang aan de taken waar ze zelf (ten dele) mee bezig zijn en zorgen ervoor dat ze de juiste competenties hebben om deze te kunnen uitvoeren.

Voeg figuur 5 hier in.

Figuur 5b vertoont dezelfde indeling maar maakt een onderscheid per boekhoudtaak. Het springt in het oog dat het tussentijds rapporteren voor elke uitbestedingsstrategie de belangrijkste boekhoudtaak is en dat de twee fiscale taken het minst belangrijk zijn. Per strategie geven ondernemingen de hoogste score van interne knowhow aan het inboeken van facturen. Dit kan de lage mate van uitbesteden voor deze taak verklaren (cf.4.2.2).

4.2.6 Extra bevindingen

In de vragenlijst hebben twee ondernemingen zich geïdentificeerd als accountant. Op basis van hun sterke interne competenties en de waarde die ze hechten aan boekhoudtaken, komt uitbesteding bij hen niet voor. Deze twee bedrijven hebben een uitbestedingsintensiteit van 0%.

Een kruistabel maakt het mogelijk om snel een inzicht te krijgen in het eventuele verband tussen de algemene kenmerken van de onderneming en de uitbestedingsstrategieën.

Op basis van de algemene uitbestedingsstrategie wordt een verband vermoed met de jaaromzet, met het familiebedrijf en met de taal van de bedrijfsleider.

De χ^2 -test ($p=0,003$) bevestigt het verband tussen de jaaromzet en de mate van uitbesteden. Hoe groter de jaaromzet van de onderneming, hoe minder de boekhouding volledig wordt uitbesteed. Figuur 6 bevestigt ook dat KMO's vooral een selectieve uitbestedingsstrategie hanteren.

Voeg figuur 6 hier in.

De Pearson χ^2 ($p=0,000$) toont ook een verband aan voor familiebedrijven (cf. figuur 7). De kruistabellen per boekhoudtaak bieden meer inzicht. Familiebedrijven ($n=106$) zullen, in volgorde, voor de boekhoudtaken en voor de fiscale taken steeds meer rekenen op de hulp van een externe boekhouder.

Voeg figuur 7 hier in.

Opvallend was ook het verband ($\chi^2=15,433$; $p=0,000$) tussen de taal van de bedrijfsleider en de uitbestedingsstrategie. Een Franstalige bedrijfsleider is minder bereid om zijn boekhoudtaken uit te besteden (cf. figuur 8). Vergeleken met Nederlandstalige bedrijfsleiders zal de Franstalige bedrijfsleider per boekhoudtaak altijd meer werk zelf uitvoeren.

Voeg figuur 8 hier in.

5 Conclusies, beperkingen en verder onderzoek

5.1 Conclusies

In dit onderzoek was het de bedoeling om de beweegredenen voor het uitbesteden van accountingtaken bij Belgische KMO's te achterhalen.

Via een onlinevragenlijst werd, voor zes boekhoudtaken, gevraagd naar de mate van uitbesteden, de redenen, de interne competenties en de belangrijkheid.

Het gros van de Belgische KMO's voert het inboeken van facturen en de daaruit volgende opmaak van de BTW-aangifte volledig zelf uit. Bij de vier boekhoudtaken wordt, in volgorde, een accountant steeds meer ingeschakeld. Ondernemingen kiezen zowel voor een selectieve uitbestedingsstrategie als voor een strategie van volledig uitbesteden. Vooral de opmaak van de vennootschapsbelastingaangifte wordt diep uitbesteed. Slechts een vierde van de ondervraagde KMO's voert die taak nog zelf uit.

Het belang van de redenen om wel of niet uit te besteden is voor elke boekhoudtaak gelijk. Kostenreductie is voor het uitbesteden van boekhoudtaken lang niet het belangrijkste. Omdat het voor een KMO niet altijd mogelijk is om de nodige expertise op te bouwen, wordt op de markt gezocht naar een deskundige: hoe uitgebreider de knowhow hoe belangrijker de toegang tot gespecialiseerde kennis. Ondernemingen kunnen zich, door het uitbesteden van de accountingtaken, ook meer focussen op hun kernactiviteiten. Vooral voor de ondernemingen die een taak volledig uitbesteden, is dit een belangrijke reden.

Ondernemingen besteden bepaalde boekhoudtaken niet of slechts gedeeltelijk uit, voornamelijk om het verlies aan informatie te vermijden. Het verdwijnen van de kennis en vaardigheden uit de onderneming speelt ook een rol. Dat outsourcing hogere kosten met zich meebrengt, is minder belangrijk.

Het valt op dat ondernemingen die een accountingtaak niet uitbesteden, veel meer in staat zijn om de taak intern op een behoorlijke manier uit te voeren.

KMO's die een taak volledig uitbesteden, hechten er ook minder belang aan. Selectieve uitbesteders en niet-uitbesteders vinden de boekhoudtaken nog wel belangrijk.

Ondernemingen hechten het meeste belang aan het opmaken van een tussentijdse rapportering en het inboeken van facturen. Deze taken worden weinig uitbesteed aan een externe boekhouder omdat de onderneming de informatie te allen tijde beschikbaar wil houden. Als de KMO's deze taken zelf willen uitvoeren, dan moeten ze de nodige competenties aanwerven.

De fiscale taken worden helemaal niet zo belangrijk gevonden. De onderneming zal dan ook niet veel investeren in de noodzakelijke knowhow en zoekt de gespecialiseerde kennis liever bij een expert.

Een onderneming kan voor elke boekhoudtaak kiezen in welke mate zij die uitbesteedt. Het is opmerkelijk maar deze mate van uitbesteden wordt beïnvloed door bedrijfskenmerken. Een grotere onderneming heeft meer mogelijkheden om te kiezen tussen extern en intern uitvoeren. Een kleiner bedrijf daarentegen zal meer neigen naar uitbesteding. Een familiebedrijf zal ook sneller de hulp invoeren van een externe boekhouder maar een Franstalige ondernemer kiest eerder om zijn taken binnenshuis uit te voeren.

5.2 Beperkingen

Dit onderzoek kent wel enkele beperkingen. Er werd onderzoek gevoerd op basis van een onlinevragenlijst. KMO's zonder e-mailadres vallen buiten de steekproefselectie en de strikte vraagstelling zet de respondent niet echt aan tot meer verduidelijking (De Pelsmacker & Van Kenhove, 2006). De steekproef was niet representatief voor de populatie. Het is dus eigenlijk niet correct om de resultaten te veralgemenen voor alle Belgische KMO's. De steekproef bevatte vooral familiebedrijven (65%) en Nederlandstalige ondernemingen (75%).

5.3 Verder onderzoek

Bedrijfsprocessen worden bij grote ondernemingen eerder ondergebracht in een SSC en worden minder uitbesteed. Hanteren de grote ondernemingen dan dezelfde redenen als kleine ondernemingen om hun taken "uit te besteden" of hebben andere factoren een invloed?

Dit onderzoek houdt enkel rekening met de toestand van uitbesteden op het moment van de bevraging. Het kan interessant zijn om, bij KMO's die hun boekhouding veelal selectief

uitbesteden, na te gaan of ze tevreden zijn met de uitbesteding en of ze in de toekomst net meer of minder hun boekhouding zouden uitbesteden.

Dit onderzoek toont een verschil aan tussen Nederlandstalige en Franstalige ondernemingen. Het was echter niet mogelijk om te onderzoeken of dit verschil te verklaren is door de geografische ligging van de onderneming. Wordt het uitbesteden van boekhoudtaken anders aangepakt in het Vlaamse, het Brusselse of het Waalse gewest?

Referenties

Barthelemy, J. (2001). The hidden costs of IT outsourcing. *MIT Sloan Management Review*, 42(3): 60-69.

Bottemanne, G. (2006). *Internetboekhouden: ASP-toepassingen*. Wolters Kluwer.

Commissie van de Europese Gemeenschappen (2003), Aanbeveling van de Commissie van 06/05/2003 betreffende de definitie van Kleine, Middelgrote en Micro-ondernemingen.

de Bruijn, J. (1999). *Uitbesteding*. Alphen aan den Rijn: Samson.

Delen, G. & Schouten, P. (2006). Succesfactoren voor shared services. *Overheidsmanagement*, 11: 276-280

Delmotte, J. & Sels, L. (2005). *HR-outsourcing: kans of bedreiging?* Leuven/Brussel: Federgon

De Pelsmacker, P. & Van Kenhove, P. (2006). *Marktonderzoek: methoden en toepassingen*. Pearson Education Benelux.

Dibbern, J & Heinzl, A. (2001). Outsourcing der Informationsverarbeitung im Mittelstand: Test eines multitheoretischen Kausalmodells. *Wirtschaftsinformatik*, 43(4), 339-350

Everaert, P., Sarens, G. & Rommel, J. (2005). Uitbesteding van boekhoudkundige activiteiten bij Vlaamse kmo's. *Accounting & Tax*, 4: 38-42.

Everaert, P., Sarens, G. & Rommel, J. (2006). Outsourcing of accounting tasks in SMEs: an extended TCE model. *Working paper Universiteit Gent*.

Everaert, P., Sarens, G. & Rommel, J. (2007). Sourcing strategy of Belgian SMEs: empirical evidence for the accounting services. *Production Planning & Control*, 18(8): 716-725.

Financial Executive. (2004). F&A Outsourcing. What buyers are saying. *Financial Executive*, 20(2):50-57

- Gilley, K. M. & Rasheed, A. A. (2000). Making more by doing less: an analysis of outsourcing and its effects on firm performance. *Journal of Management*, 26(4): 763-790.
- Gilley, K. M., McGee, J. E. & Rasheed, A. A. (2004). Perceived environmental dynamism and managerial risk aversion as antecedents of manufacturing outsourcing: the moderating effects of firm maturity. *Journal of Small Business Management*, 42(2): 117-133.
- Grant, R. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17 Winter Special Issue, 109-122.
- Hermans, F. (2005). Risico management bij uitbesteden van boekhoudtaken. *Eindverhandeling Limburgs Universitair Centrum*
- Insinga, R. C. & Werle, M. J. (2000). Linking outsourcing to business strategy. *Academy of Management Executive*, 14(4): 58-70.
- Jorissen, A., Lybaert, N., Reyns, C. & Vanneste, J. (2004). *Financial accounting*. Antwerpen: Uitgeverij De Boeck.
- Kakabadse, A. & Kakabadse, N. (2002). Trends in outsourcing: contrasting USA and Europe. *European Management Journal*, 20(2): 189-198
- Lacity, M. C. & Willcocks, L. P. (1998). An Empirical Investigation of Information Technology Sourcing Practices: Lessons from Experience. *MIS Quarterly*, 22(3): 363-408.
- Lei, D. & Hitt, M. A. (1995), Strategic restructuring and outsourcing: The effect of mergers and acquisitions and LBO's on building firm skills and capabilities. *Journal of Management*, 21(5): 835-859.
- Marriott, N. & Marriott, P. (2000). Professional accountants and the development of a management accounting service for the small firm: barriers and possibilities. *Management Accounting Research*, 11(4): 475-492

Michael, A. (2008). Outsourcing the finance function. *Financial Management*, April 2008: 32-34

Murray, J. Y. & Kotabe, M. (1999). Sourcing strategies of US service companies: a modified transaction-cost analysis. *Strategic Management Journal*, 20(9): 791-809.

Prahalad, C. K. & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3): 79-91.

Quélin, B. & Duhamel, F. (2003). Bringing together strategic outsourcing and corporate strategy: outsourcing motives and risks. *European Management Journal*, 21(5): 647-661.

Quinn, J.B. (1999). Strategic outsourcing: leveraging knowledge capabilities. *Sloan Management Review*, 40: 9-21.

Quinn, J. B. & Hilmer, F. G. (1994). Strategic outsourcing. *Sloan Management Review*, 35(4): 43-55.

Ray, G. & Neck, P.A. (2007). Finance and accounting outsourcing, the next logical step for small business. *Review of International Comparative Management*, 8(4):71-79

Sarens, G. & Everaert, P. (2004). Outsourcing bij productieondernemingen: proposities tot verder onderzoek. *Kwartaaltijdschrift Economie*, 4: 435-454

Schwartz, E. (2005). The New outsourcing. *InfoWorld*, 27(6): 10-10

Thiss, L. (2005). Outsourcing accounting makes sense. *Accounting Technology*, 19(20): 8-8

Van Nijnatten, L. (2003). Boekhouden over het internet: ASP-toepassingen. *Eindverhandeling Karel de Grote-Hogeschool Antwerpen*

Figuur 1: De jaarlijkse accountingcyclus



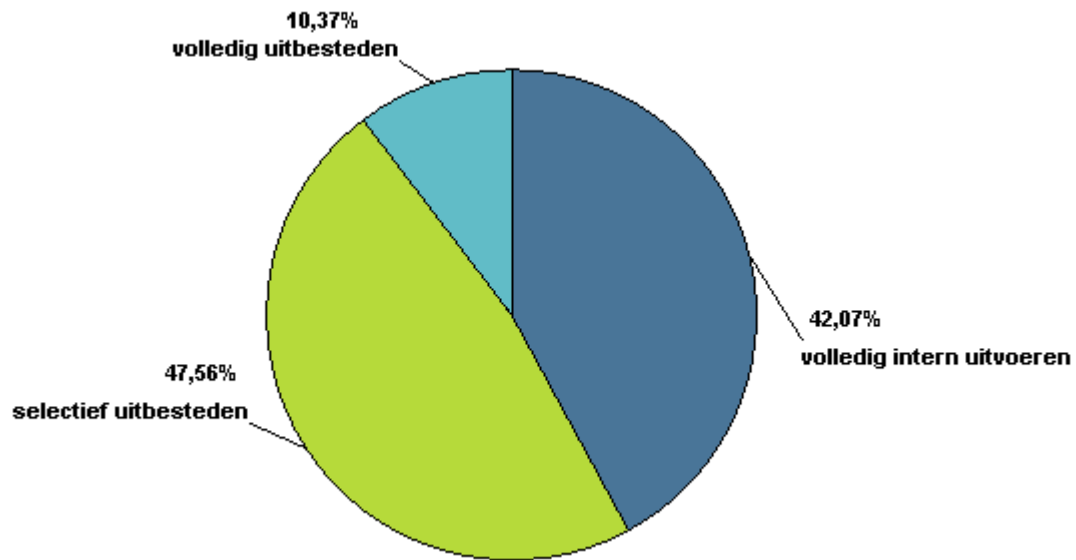
Bron: Everaert et al., 2006, p.30

Figuur 2: Classificatie van activiteiten

Potentiële bijdrage van de activiteit om concurrentievoordeel op te leveren	<i>Zeker</i>	Key activities
	<i>Waarschijnlijk</i>	
	<i>Waarschijnlijk</i>	Emerging activities
	<i>Mogelijk</i>	
	<i>Mogelijk</i>	Basic activities
	<i>Waarschijnlijk niet</i>	
<i>Waarschijnlijk niet</i>	Commodity activities	
<i>Niet</i>		
	<i>Zwak</i> <i>Matig</i> <i>Sterk</i> Interne productiemogelijkheid om de activiteit aan te bieden in vergelijking met de concurrentie	

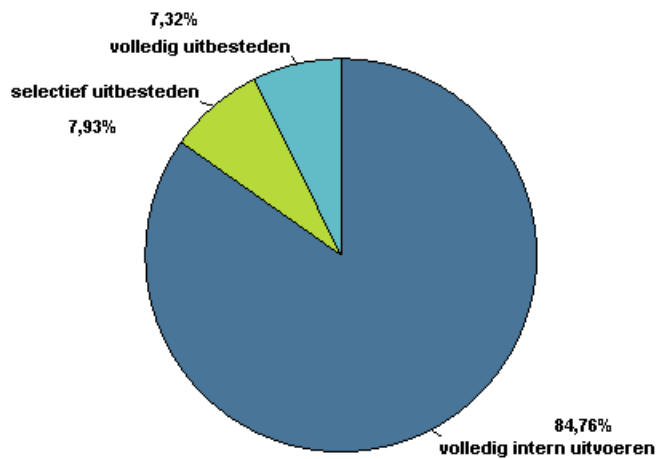
Bron: Isinga & Werle, 2000, p. 59

Figuur 3: Algemene uitbestedingsstrategie

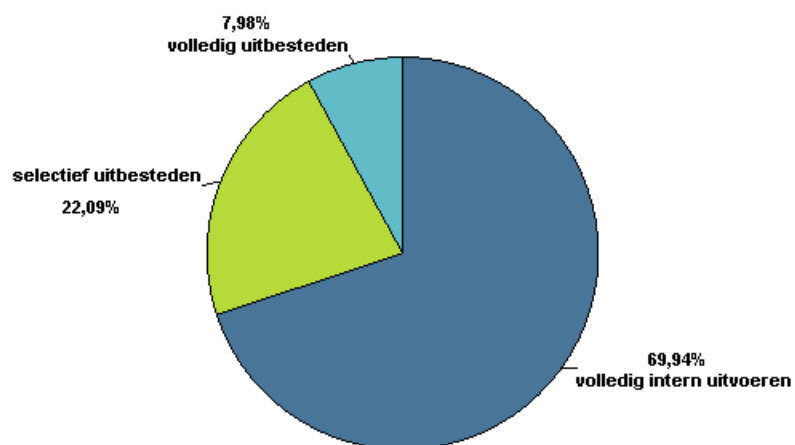


Figuur 4: Uitbestedingsstrategie per boekhoudtaak

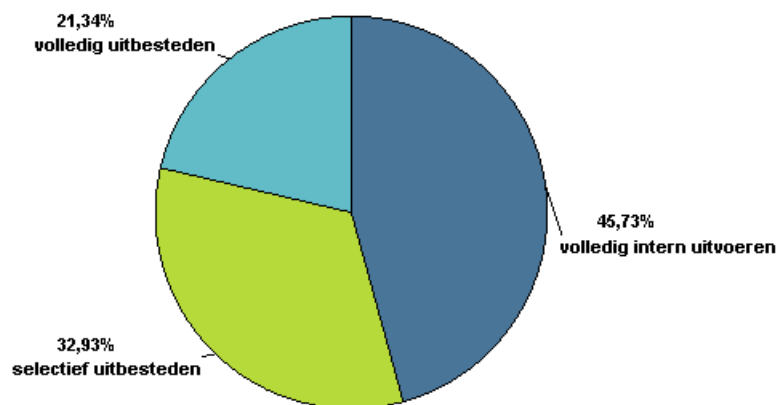
Figuur 4a: uitbestedingsstrategie inboeken facturen



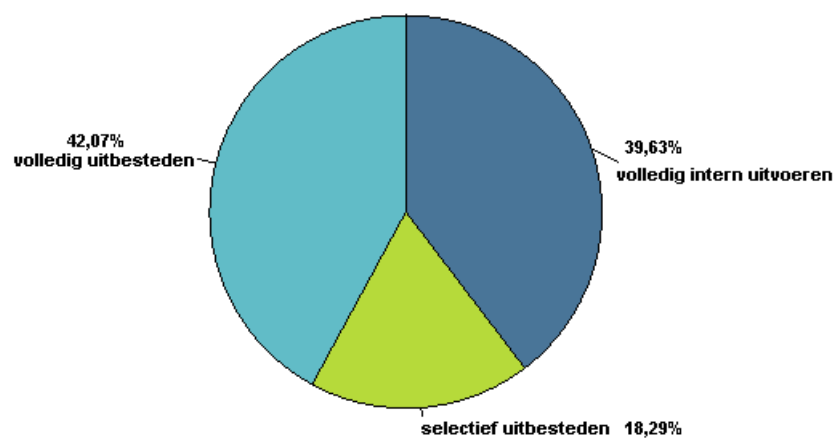
Figuur 4b: Uitbestedingsstrategie tussentijds rapporteren



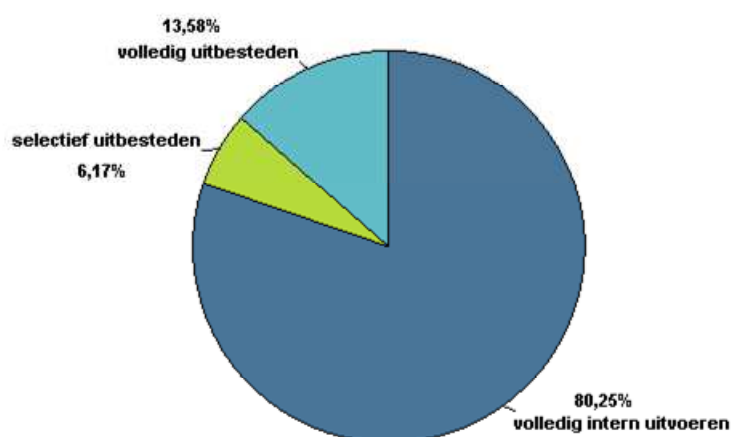
Figuur 4c: Uitbestedingsstrategie afsluiten van de boekhouding



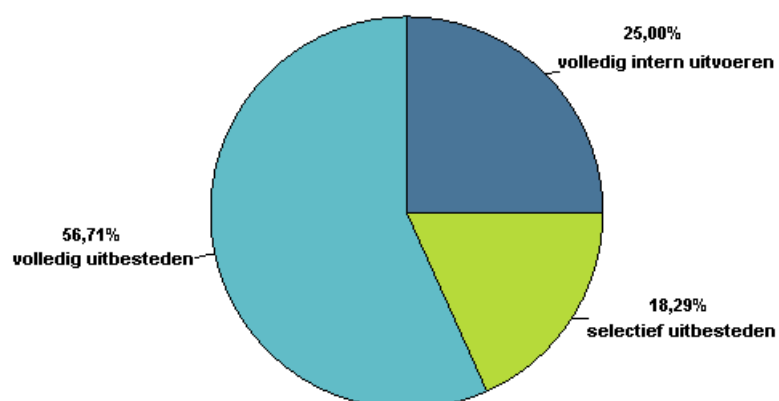
Figuur 4d: Uitbestedingsstrategie opmaak jaarrekening



Figuur 4e: Uitbestedingsstrategie BTW-aangifte

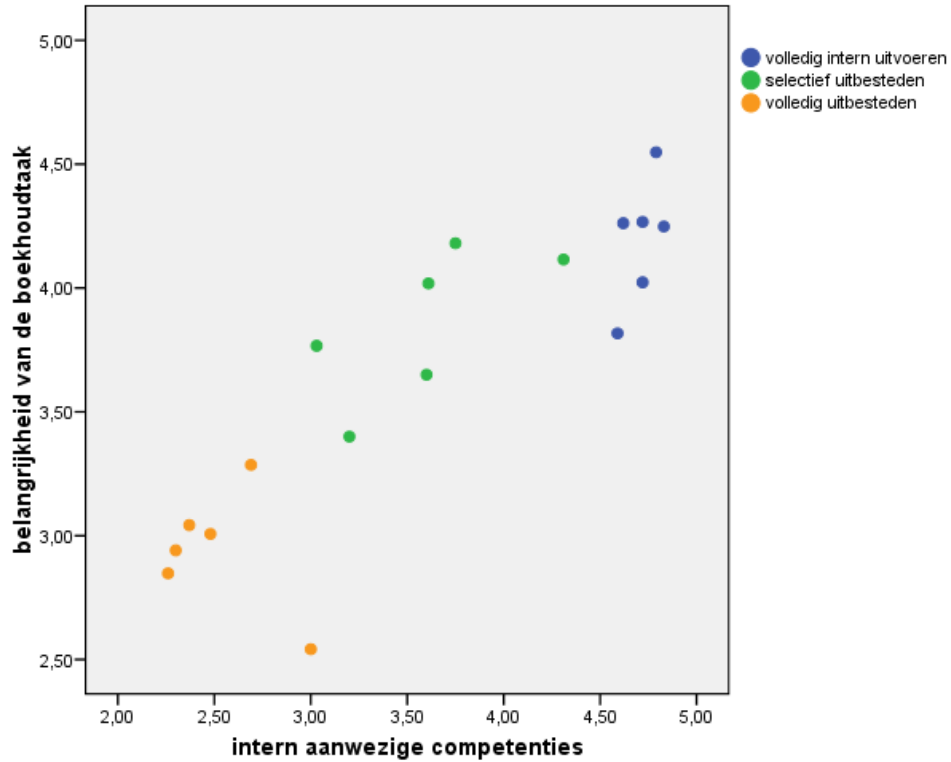


Figuur 4f: Uitbestedingsstrategie aangifte vennootschapsbelasting

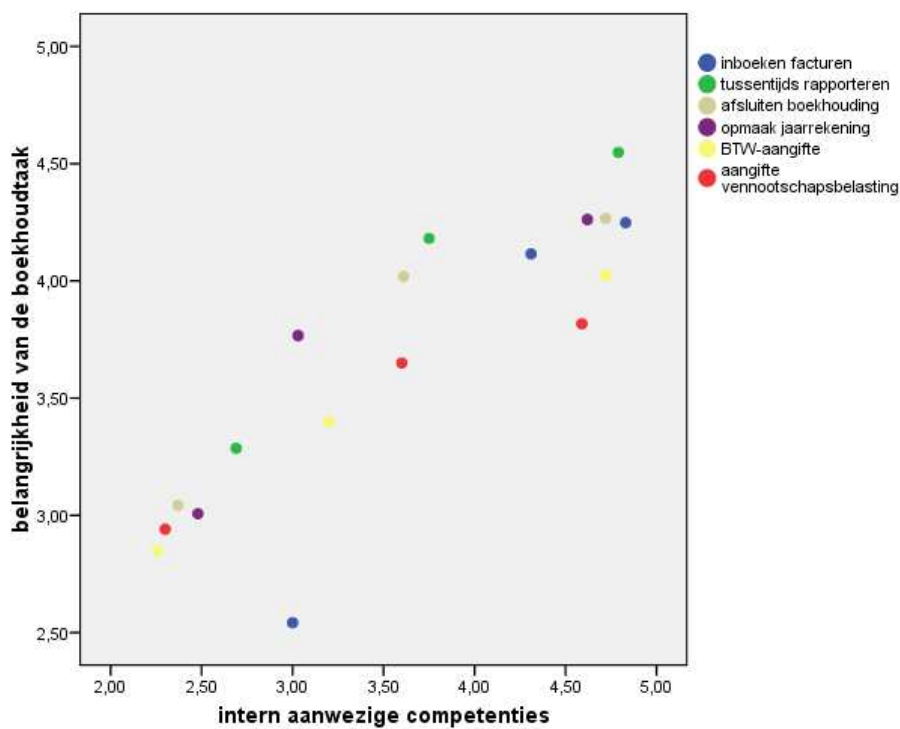


Figuur 5: Belangrijkheid van de boekhoudtaak en intern aanwezige competenties

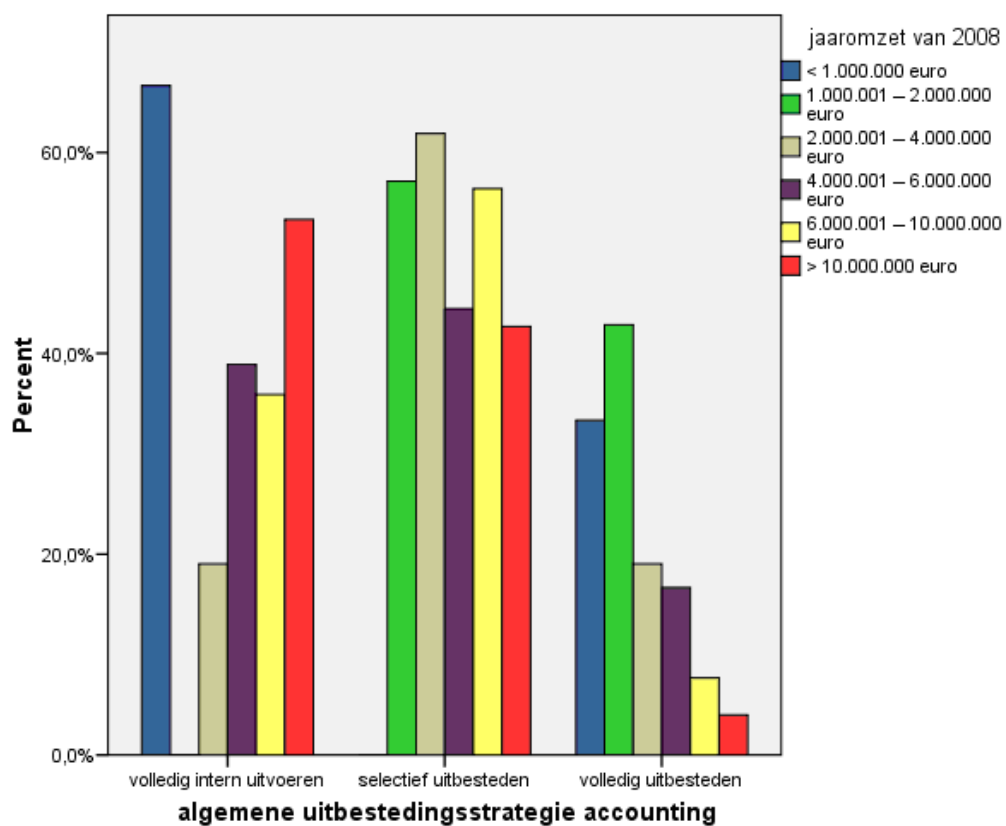
Figuur 5a: onderverdeling uitbestedingsstrategie



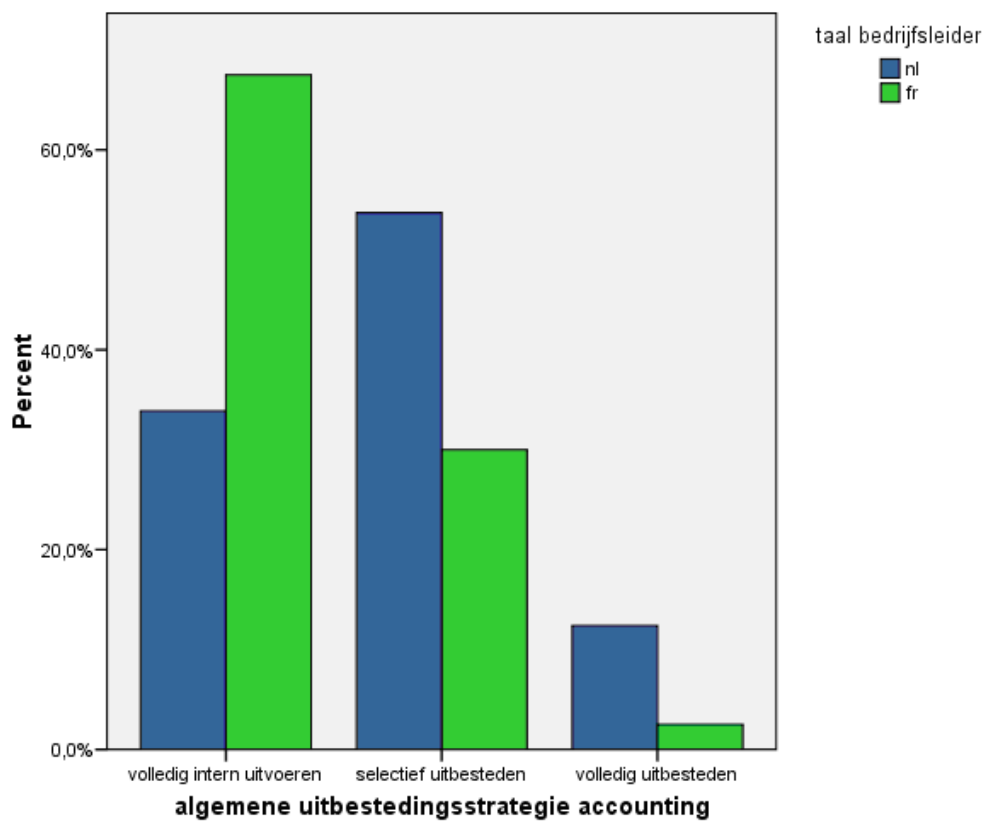
Figuur 5b: onderverdeling boekhoudtaken



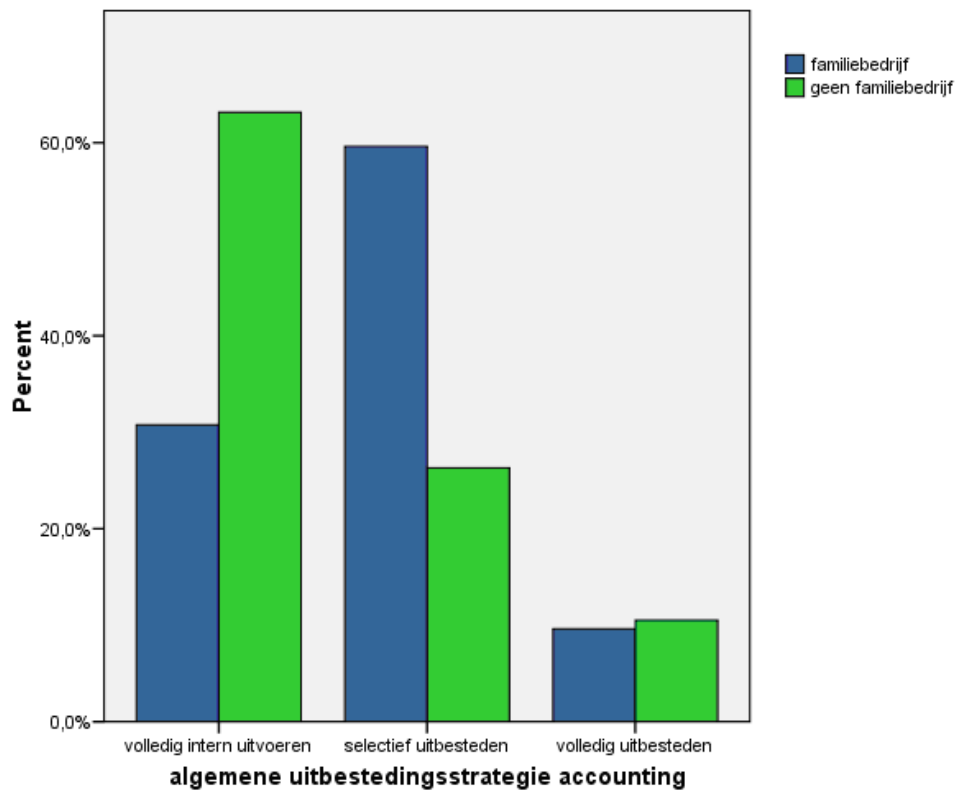
Figuur 6: Algemene uitbestedingsstrategie en jaarmzet van 2008



Figuur 7: Algemene uitbestedingsstrategie en taal van de bedrijfsleider



Figuur 8: Algemene uitbestedingsstrategie en familiebedrijf



Tabel 1: Cronbach's alfa voor de redenen

	Inboeken facturen	Tussentijdse rapportering	Afsluiting	Opmaak jaarrekening	BTW aangifte	Aangifte vennootschaps- belasting
Redenen om wel uit te besteden						
<i>Kostenreductie</i>	0,822	0,906	0,939	0,965	0,934	0,951
Omdat we de kosten willen verminderen						
Omdat een externe boekhouder deze taak tegen een lagere kostprijs kan uitvoeren						
<i>Focus op kernactiviteiten</i>	0,666	0,840	0,846	0,800	0,631	0,815
Omdat we ons willen focussen op de kerntaken van de onderneming						
Omdat de eigen personeelsleden er de tijd niet voor hebben						
<i>Toegang tot gespecialiseerde kennis</i>	0,319	0,475	0,683	0,659	0,505	0,741
Omdat de eigen personeelsleden niet beschikken over de nodige kennis en vaardigheden						
Omdat we meer vertrouwen hebben in de deskundigheid van een externe boekhouder						
Redenen om niet uit te besteden						
<i>Verlies aan informatie</i>	0,689	0,691	0,870	0,918	0,861	0,866
Omdat we willen dat de informatie te allen tijde in de onderneming beschikbaar blijft						
Omdat er intern meer directe opvolging mogelijk is						
<i>Verdwijnen van kennis</i>	0,746	0,668	0,814	0,811	0,818	0,781
Omdat we de kennis en vaardigheden in de onderneming willen houden						
Omdat we niet afhankelijk willen worden van een externe boekhouder						
<i>Verborgene kosten</i>	0,732	0,715	0,791	0,737	0,754	0,763
Omdat het uitbesteden van deze boekhoudtaak in realiteit duurder is dan het zelf uitvoeren						
Omdat het uitbesteden van deze boekhoudtaak meer opvolgingstijd vraagt dan het zelf uitvoeren						

Tabel 2: Cronbach's alfa voor de intern aanwezige competenties en de belangrijkheid

	Inboeken facturen	Tussentijdse rapportering	Afsluiting	Opmaak jaarrekening	BTW aangifte	Aangifte vennootschaps- belasting
Intern aanwezige competenties	0,141	0,105	0,451	0,554	0,259	0,589
De onderneming beschikt op dit moment over de juiste knowhow om de boekhoudtaak intern op een goede manier uit te voeren						
De onderneming heeft de intentie om in de toekomst meer te investeren in het ontwikkelen van interne knowhow op vlak van						
Belangrijkheid van boekhoudtaken	0,883	0,833	0,803	0,798	0,794	0,792
Deze boekhoudtaak beschouwen we als kerntaak voor onze onderneming						
Deze boekhoudtaak is belangrijk voor het realiseren van de doelstellingen van onze onderneming						

Tabel 3: Berekening van de uitbestedingsintensiteit

Antwoorden van een onderneming		
	% werk uitgevoerd door het eigen personeel	% werk uitgevoerd door de accountant
Inboeken facturen	100%	0%
Tussentijdse rapportering	100%	0%
Afsluiting van de boekhouding	80%	20%
Opmaak van de jaarrekening	50%	50%
BTW aangifte	100%	0%
Aangifte vennootschapsbelasting	0%	100%
Berekening van de uitbestedingsintensiteit		
Breedte van uitbesteden	$3/6 = 50\%$	
Diepte van uitbesteden	$(20\%+50\%+100\%)/3 = 56,67\%$	
Uitbestedingsintensiteit = breedte x diepte	28,33%	

Bron: Everaert et al., 2006, p.33

Tabel 4: Beschrijvende statistiek

	N	Min	Max	Gemiddelde	Standaard-afwijking
algemene uitbestedingsintensiteit (%)	164	0	100	32,72	29,966
%uitbesteden inboeken facturen	164	0	100	10,09	26,874
%uitbesteden tussentijds rapporteren	163	0	100	18,25	32,167
%uitbesteden afsluiting van de boekhouding	164	0	100	34,60	39,162
%uitbesteden opmaak jaarrekening	164	0	100	51,16	45,602
%uitbesteden BTW aangifte	162	0	100	16,85	35,460
%uitbesteden aangifte vennootschapsbelasting	164	0	100	64,62	43,708

Tabel 5: Gemiddelden en variantie-analyse van de redenen

Tabel 5a: inboeken facturen

	Totaal	Selectief uitbesteden	Volledig uitbesteden	F-ratio
Kostenreductie	3,2500	2,8750	3,5000	2,126
Focus op kernactiviteiten	3,8182	3,6000	4,0000	0,594
Toegang tot gespecialiseerde kennis	4,2174	4,4091	4,0417	0,873
	Totaal	Volledig intern uitvoeren	Selectief uitbesteden	F-ratio
Verlies aan informatie	4,3600	4,3394	4,5769	0,906
Verdwijnen van kennis	3,7752	3,7794	3,7308	0,034
Verborgten kosten	3,6773	3,7099	3,2500	2,689

Tabel 5b: tussentijdse rapportering

	Totaal	Selectief uitbesteden	Volledig uitbesteden	F-ratio
Kostenreductie	2,8875	2,8621	2,9545	0,081
Focus op kernactiviteiten	3,6000	3,3788	4,2083	7,087*
Toegang tot gespecialiseerde kennis	4,1224	4,0556	4,3077	0,916
	Totaal	Volledig intern uitvoeren	Selectief uitbesteden	F-ratio
Verlies aan informatie	4,3322	4,4018	4,1029	4,229*
Verdwijnen van kennis	3,8507	3,9330	3,5625	5,475*
Verborgten kosten	3,4963	3,5769	3,2258	3,518

* $p < 0,05$

Tabel 5c: afsluiten van de boekhouding

	Totaal	Selectief uitbesteden	Volledig uitbesteden	F-ratio
Kostenreductie	2,7867	2,6383	3,0357	3,759
Focus op kernactiviteiten	3,4639	3,2941	3,7344	4,253*
Toegang tot gespecialiseerde kennis	4,2267	4,0784	4,4429	5,026*
	Totaal	Volledig intern uitvoeren	Selectief uitbesteden	F-ratio
Verlies aan informatie	4,1870	4,2329	4,1200	0,488
Verdwijnen van kennis	3,8293	3,9110	3,7100	1,581
Verborgten kosten	3,5000	3,6269	3,3265	3,165

* $p < 0,05$

Tabel 5d: opmaak van de jaarrekening

	Totaal	Selectief uitbesteden	Volledig uitbesteden	F-ratio
Kostenreductie	2,8476	2,8571	2,8426	0,006
Focus op kernactiviteiten	3,5778	3,6250	3,5565	0,106
Toegang tot gespecialiseerde kennis	4,4227	4,2833	4,4851	1,871
	Totaal	Volledig intern uitvoeren	Selectief uitbesteden	F-ratio
Verlies aan informatie	4,0769	4,1429	3,9286	0,954
Verdwijnen van kennis	3,7333	3,8016	3,5741	1,102
Verborgten kosten	3,5595	3,6404	3,3889	1,843

Tabel 5e: BTW-aangifte

	Totaal	Selectief uitbesteden	Volledig uitbesteden	F-ratio
Kostenreductie	2,9630	2,8333	3,0278	0,255
Focus op kernactiviteiten	3,6333	3,1500	3,8750	3,931
Toegang tot gespecialiseerde kennis	4,3333	3,9375	4,4773	4,003
	Totaal	Volledig intern uitvoeren	Selectief uitbesteden	F-ratio
Verlies aan informatie	4,0471	4,0703	3,7500	1,145
Verdwijnen van kennis	3,7243	3,7402	3,5000	0,634
Verborgten kosten	3,5992	3,6356	3,0625	3,035

Tabel 5f: aangifte vennootschapsbelasting

	Totaal	Selectief uitbesteden	Volledig uitbesteden	F-ratio
Kostenreductie	2,9100	2,8400	2,9333	0,168
Focus op kernactiviteiten	3,4414	3,3333	3,4762	0,427
Toegang tot gespecialiseerde kennis	4,3667	4,1552	4,4341	3,627
	Totaal	Volledig intern uitvoeren	Selectief uitbesteden	F-ratio
Verlies aan informatie	4,0000	4,0897	3,8704	0,998
Verdwijnen van kennis	3,7537	3,8077	3,6786	0,337
Verborgten kosten	3,3361	3,3971	3,2593	0,347

Tabel 6: Gemiddelden en t-test voor verlies aan informatie

	e-accounting	geen e-accounting	t-waarde
Inboeken facturen	4,2714	4,3911	0,715
Tussentijdse rapportering	4,2639	4,3247	0,403
Afsluiting van de boekhouding	4,0536	4,1744	0,645
Opmaak van de jaarrekening	4,0208	4,0847	0,289
BTW aangifte	4,0000	4,0737	0,386
Aangifte vennootschapsbelasting	3,8438	4,0444	0,774

Tabel 7: Gemiddelden en variantie-analyse van de intern aanwezige competenties

	Volledig intern uitvoeren	Selectief uitbesteden	Volledig uitbesteden	F-ratio
Inboeken facturen	4,830	4,310	3,000	58,051***
Tussentijdse rapportering	4,790	3,750	2,69	84,740***
Afsluiting van de boekhouding	4,720	3,610	2,370	76,165***
Opmaak van de jaarrekening	4,620	3,030	2,480	78,998***
BTW aangifte	4,720	3,200	2,26	163,524***
Aangifte vennootschapsbelasting	4,590	3,600	2,300	85,197***

*** $p < 0,00$

Tabel 8: Gemiddelden en variantie-analyse van de belangrijkheid

	Volledig intern uitvoeren	Selectief uitbesteden	Volledig uitbesteden	F-ratio
Inboeken facturen	4,2482	4,1154	2,5417	18,303***
Tussentijdse rapportering	4,5482	4,1806	3,2857	17,830***
Afsluiting van de boekhouding	4,2667	4,0185	3,0429	19,923***
Opmaak van de jaarrekening	4,2615	3,7667	3,0072	27,084***
BTW aangifte	4,0231	3,4000	2,8478	15,287***
Aangifte vennootschapsbelasting	3,8171	3,6500	2,9409	10,882***

*** $p < 0,00$

Bijlagen

- Bijlage 1 Uitnodigingsmail
- Bijlage 2 Lijst van de ondernemingen die aan het onderzoek hebben meegewerkt
- Bijlage 3 Nederlandstalige vragenlijst

Bijlage 1: Uitnodigingsmail

Geachte heer/mevrouw,

Betreft: Onderzoek uitbesteden van boekhoudtaken bij Belgische KMO's

Graag nodigen we u uit om deel te nemen aan een onderzoek van de Universiteit Gent en de Université Catholique de Louvain (Louvain-la-Neuve).

Dit onderzoek wil, via een online vragenlijst, nagaan waarom sommige KMO's hun boekhoudtaken zelf uitvoeren en waarom andere KMO's deze uitbesteden aan een extern boekhoudkantoor.

Wij wensen te benadrukken dat uw antwoorden anoniem verwerkt worden en niet voor commerciële doeleinden zullen worden aangewend.

Het invullen van de vragenlijst neemt ongeveer 15 minuten in beslag.

Als dank voor uw deelname, verloten we onder de deelnemers een etentje voor 2 personen in restaurant Bruneau te Brussel (2 michelin sterren!) ter waarde van 150 euro.

Bovendien kunt u de resultaten van dit onderzoek toegestuurd krijgen. Deze resultaten zijn een waardevolle bron van informatie die u zal toelaten het uitbestedingsgedrag van uw onderneming te vergelijken met dat van andere Belgische KMO's. Een onderwerp dat bijzonder relevant is vandaag de dag.

Hartelijk dank voor uw medewerking.

Klik op deze link om de vragenlijst te openen: [*link naar nl-talige vragen*]

Mogen wij u vragen om de vragenlijst in te vullen **vóór 2 april 2009**

Voor vragen kunt u steeds bij ons terecht.

Ghyslaine Houwen
0472/31 10 40
Ghyslaine.Houwen@UGent.be

Prof. dr. Patricia Everaert
Universiteit Gent
09/264 35 00
Patricia.Everaert@UGent.be

Prof. dr. Gerrit Sarens
Université Catholique de Louvain
010/47 84 41
Gerrit.Sarens@uclouvain.be

Bijlage 2: Lijst van de ondernemingen die aan het onderzoek hebben meegewerkt

A. J. Veurink	Roeselare
Acadek	Aalst
Act Research	Kortenberg
Agence Dermul	Oostende
Aimé Byttebier-Michels	Vichte
Aj Security	Ohain
Alg.Vervoeronderneming Lokere	Gits
All Dion	Dion-Valmont
Allard-Europe	Turnhout
Almaver-Devos-Devriese	Heverlee
Alpha Studieb.U.R.O.	Schoten
Arm Belgium	Heverlee
Assenti	Gingelom
Automation & Robotics	Lambermont
AVR	Rumbeke
B.A.G. Plastics	Beringen
Behey	Kortrijk
Belisia	Bilzen
Beltrami	Harelbeke
Beneparts	Turnhout
Besam	Houthalen
Bolckmans	Hoogstraten
Bossuyt Winkelinrichting	Kuurne
Bouwbedrijf Dethier	Alken
Bouwbedrijf Van Poppel	Mechelen
Bouwonderneming Ooms	Rijkevorsel
Bruynzeel Storage Systems	Brussel 35
Buro 2	Roeselare
BVD-IT Services	Hoeilaart
Caluwaerts L. & Co	Eke
Caribel Vilvoorde	Vilvoorde
Centre Karcher-SMI	Dampremy
Certis Benelux	Oostakker
Chimac	Ougrée
Cibo	Tildonk
Clicktouch	Asper
Connectronics	Ieper
Conwed Plastics	Waterschei-Zwartberg
Corilus	Isnes
Corsendonk	Oud-Turnhout
Coverfil	Mouscron
CVK Solutions	Roeselare
De Brandt	Baasrode
Debailleul Products	Bruxelles
Deconinck	Asper
Delabie en Cie	Marke
Delbecq	Seraing
Delorge Immo	Brustem
Delta Engineering	Ophasselt
Dexia Scheldeland	Kalken
Didden Usines	Bruxelles

Druart	Péronnes-lez-Binche
Ecover Belgium	Oostmalle
Edelweiss Wakken	Wakken
Elit Promo	Juprelle
Elscolab	Kruikebeke
Emerson & Cuming	Oevel
Environmental Resources Manag.	Brussel
European Service Network	Bruxelles
Europower Generators Ulyses	Nieuwerkerken
Excelease	Braine-l'Alleud
Exki	Bruxelles
Faac Benelux Vanhalme	Sint-Andries
Faceo Belgium	Brussel
Facim	Kapellen
Fiat Services Belgium	Zedelgem
Fore	Eeklo
G.L.E.	Bruxelles
Gabriel Technologie	Baudour
Garage Quevrain	Erpent
Garage Romein	Aalst
Garage Willy	Eke
Garage-Carross. Antoine	Geraardsbergen
Gems International	Zeebrugge-Lissewege
Genencor International	Brugge
General Lease	Tongeren
Genisol	Gent
Genker Machinefabriek	Genk
Gerling-Konzern België	Brussel
Germain Vinckier	Beerst
Gheeraert	Loppem
Gourmet Invent	Merelbeke
Gravaubel	Liège
Groep Infrabo	Tongerlo
Gysemans Clothing Industry	Rotselaar
Heli	Wetteren
Hôtel Belson	Bruxelles
Hypor Belgium	Machelen
Icasa Ict Solutions	Diepenbeek
Imda	Westmalle
Immo Ter Poel	Brugge
J. Melin	Céroux-Mousty
Jacques Delens	Bruxelles
Jochems Chapewerken	Sint-Lenaarts
Jungbluth Alu Partners	Herstal
Lbi Belgium	Bruxelles
Lubizz	Diepenbeek
Marcel De Beuckelaer	Zoersel
Marctrans	Aalst
Markelbach & Corne	Wilrijk
Media Planning Belgium	Bruxelles
Medi-Line	Angleur
Medisoft	Sorinnes
Metaalwaren Vancanneyt	Lendelede
Metaalwerken De Roos	Sint-Gillis-Dendermonde

Metakor
Meubelen 't Casteelken
Meubelen Van Houdt
Meuse & Sambre
Molcon-Interwheels
Mols
Mondi Belcoat
Mondial Textiles
Nelles Frères
No Limit-Staci
Omgeving
Padeg Computers
Patch Pharma
Poncin Roger & Cie
Presa Systems
Profiel Service
Riskin
Rivanco
S B E
Sarens Tele
Significant Gfk
Sky-Service
Slachthuis Genk
Smits Machinefabriek
Solar Cleaning Services
Solystic Belgium
Soresma
Technip Benelux
Temco
Tempolec
Tesa
Thales Communic. Belgium
Toelen-Cats-Morlie & Co
Transports Dandoy
Transwest
Tyrolit
Universum Inkasso
Vaessen
Valesta
Van Grasdorff
Van Herreweghe
Vapo Hydraulics
Vercauteren Tony
Vervoer Frans Gommeren
Vooruit
Vulkoprin
Welsy
Werkhuizen Hengelhoef
Westvlaams Tegelhuis
Weverij Van Neder
Yokogawa Belgium
Zaman Yves en Co

Heule
Rumbeke
Mol
Beez
Sint-Gillis-Dendermonde
Arendonk
Duffel
Braine-l'Alleud
Bevercé
Boom
Berchem
Lot
Nivelles
Ocquier
Wavre
Mechelen-aan-de-Maas
Nerem
Mechelen
Sint-Niklaas
Wommelgem
Heverlee
Wevelgem
Genk
Overpelt
Sint-Niklaas
Kontich
Nijlen
Berchem
Lummen
Thuin
Brussel
Tubize
Bruxelles
Mollem
Oostkamp
Bruxelles
Temse
Lanklaar
Mechelen
Oppuurs
Aalst
Dadizele
Stekene
Antwerpen
Gent
Tielt
Wavre
Genk
Rumbeke
Vichte
Zaventem
Gent

Bijlage 3: Nederlandstalige vragenlijst



VRAGENLIJST

Uitbesteden van boekhoudtaken bij Belgische KMO's

Vooraleer van start te gaan...

“*Zelf uitvoeren*” verwijst naar de eigen werknemers van de onderneming die de activiteit uitvoeren binnen hun normale opdracht. In de vragenlijst wordt dit aangeduid met de “*interne boekhouder*”. Dit geldt ook indien de boekhouder zelfstandige is maar enkel voor uw onderneming werkt.

“*Uitbesteden*” verwijst naar een externe boekhouder, een accountantskantoor of een fiscaal kantoor die de activiteit voor u uitvoert. In de rest van de vragenlijst wordt dit aangeduid met de “*externe boekhouder*”.

A. Inboeken facturen: zelf of uitbesteden of een combinatie

Deze vragen peilen *in welke mate* uw onderneming voor het inboeken van facturen en financiële transacties een beroep doet op een *interne* boekhouder en/of een *externe* boekhouder.

Voorbeeld 1:

Uw onderneming boekt alle facturen zelf in. U vult dan in:

% door *interne* boekhouder = **100%** % door *externe* boekhouder = **0%**

Voorbeeld 2:

Uw onderneming boekt alle facturen zelf in, maar de *externe* boekhouder komt af en toe langs om dit na te kijken en/of correcties aan te brengen. *U schat dat ongeveer 80% van het werk intern wordt gedaan en 20% door de externe boekhouder.* U vult dan in:

% door *interne* boekhouder = **80%** % door *externe* boekhouder = **20%**

Voorbeeld 3:

Uw externe boekhouder boekt alle facturen voor u in. U vult dan in:

% door *interne* boekhouder = **0%** % door *externe* boekhouder = **100%**

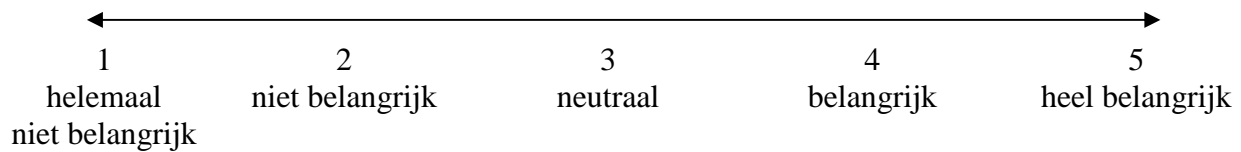
Indien van toepassing, dient de som van intern en extern 100% te zijn.

Hoe schat u de werkverdeling voor volgende boekhoudtaken in?		% intern	% extern	n.v.t.
1.	Inboeken van aankoopfacturen, verkoopfacturen en financiële transacties			

2. Uw antwoord uit de vorige vraag kan worden samengevat als:

- volledig intern uitvoeren (100% intern)
- volledig uitbesteden (100% extern)
- een combinatie van intern en extern
- niet van toepassing

A. Inboeken facturen



Indien outsourcingintensiteit >0%,

U maakt voor *het inboeken van facturen* gebruik van een externe boekhouder, kunt u aangeven waarom?

3a.	Omdat we de kosten willen verminderen	1	2	3	4	5	n.v.t.
3b.	Omdat een <i>externe boekhouder</i> deze taak tegen een lagere kostprijs kan uitvoeren	1	2	3	4	5	n.v.t.
3c.	Omdat we ons willen focussen op de kerntaken van de onderneming	1	2	3	4	5	n.v.t.
3d.	Omdat de eigen personeelsleden er de tijd niet voor hebben	1	2	3	4	5	n.v.t.
3e.	Omdat de eigen personeelsleden niet beschikken over de nodige kennis en vaardigheden	1	2	3	4	5	n.v.t.
3f.	Omdat we meer vertrouwen hebben in de deskundigheid van een <i>externe boekhouder</i>	1	2	3	4	5	n.v.t.
3g.	Andere redenen: [OPEN VRAAG]	1	2	3	4	5	n.v.t.

Indien outsourcingintensiteit $0\% \leq X < 100\%$

U maakt voor *het inboeken van facturen* geen/gedeeltelijk gebruik van een externe boekhouder kunt u aangeven waarom?

4a.	Omdat we willen dat de informatie te allen tijde in de onderneming beschikbaar blijft	1	2	3	4	5	n.v.t.
4b.	Omdat er intern meer directe opvolging mogelijk is	1	2	3	4	5	n.v.t.
4c.	Omdat we de kennis en vaardigheden in de onderneming willen houden	1	2	3	4	5	n.v.t.
4d.	Omdat we niet afhankelijk willen worden van een <i>externe boekhouder</i>	1	2	3	4	5	n.v.t.
4e.	Omdat het uitbesteden van <i>het inboeken van facturen en financiële transacties</i> in realiteit duurder is dan het zelf uitvoeren	1	2	3	4	5	n.v.t.
4f.	Omdat het uitbesteden van <i>het inboeken van facturen en financiële transacties</i> meer opvolgingstijd vraagt dan het zelf uitvoeren	1	2	3	4	5	n.v.t.
4g.	Andere redenen: [OPEN VRAAG]	1	2	3	4	5	n.v.t.

B. Tussentijdse rapportering: zelf of uitbesteden of een combinatie

Deze vragen peilen *in welke mate* uw onderneming voor de tussentijdse rapportering een beroep doet op een *interne* boekhouder en/of een *externe* boekhouder.

Voorbeeld 1:

Uw onderneming maakt zelf een tussentijdse rapportering op. U vult dan in:

% door *interne* boekhouder = **100%** % door *externe* boekhouder = **0%**

Voorbeeld 2:

Uw onderneming bereidt een tussentijdse rapportering voor, maar de *externe* boekhouder finaliseert. *U schat dat ongeveer 80% van het werk intern wordt gedaan en 20% door de externe boekhouder.* U vult dan in:

% door *interne* boekhouder = **80%** % door *externe* boekhouder = **20%**

Voorbeeld 3:

Uw externe boekhouder maakt de tussentijdse rapportering volledig op. U vult dan in:

% door *interne* boekhouder = **0%** % door *externe* boekhouder = **100%**

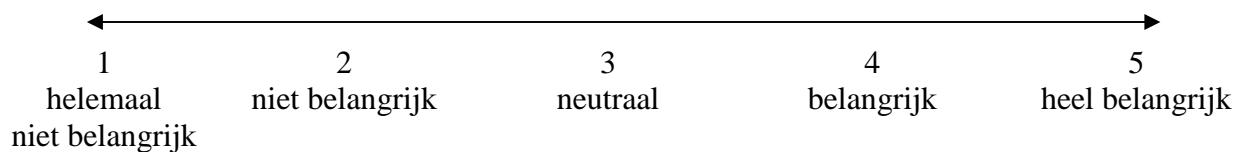
Indien van toepassing, dient de som van intern en extern 100% te zijn.

Hoe schat u de werkverdeling voor volgende boekhoudtaken in?		% intern	% extern	n.v.t.
5.	Opmaken van een tussentijdse rapportering (bv. tussentijdse resultatenrekening)			

6. Uw antwoord uit de vorige vraag kan worden samengevat als:

- volledig intern uitvoeren (100% intern)
- volledig uitbesteden (100% extern)
- een combinatie van intern en extern
- niet van toepassing

B. Tussentijdse rapportering



Indien outsourcingsintensiteit >0%,

U maakt voor *het tussentijds rapporteren* gebruik van een externe boekhouder, kunt u aangeven waarom?

7a.	Omdat we de kosten willen verminderen	1	2	3	4	5	n.v.t.
7b.	Omdat een <i>externe boekhouder</i> deze taak tegen een lagere kostprijs kan uitvoeren	1	2	3	4	5	n.v.t.
7c.	Omdat we ons willen focussen op de kerntaken van de onderneming	1	2	3	4	5	n.v.t.
7d.	Omdat de eigen personeelsleden er de tijd niet voor hebben	1	2	3	4	5	n.v.t.
7e.	Omdat de eigen personeelsleden niet beschikken over de nodige kennis en vaardigheden	1	2	3	4	5	n.v.t.
7f.	Omdat we meer vertrouwen hebben in de deskundigheid van een <i>externe boekhouder</i>	1	2	3	4	5	n.v.t.
7g.	Andere redenen: [OPEN VRAAG]	1	2	3	4	5	n.v.t.

Indien outsourcingsintensiteit $0\% \leq X < 100\%$

U maakt voor *het tussentijds rapporteren* geen/gedeeltelijk gebruik van een externe boekhouder, kunt u aangeven waarom?

8a.	Omdat we willen dat de informatie te allen tijde in de onderneming beschikbaar blijft	1	2	3	4	5	n.v.t.
8b.	Omdat er intern meer directe opvolging mogelijk is	1	2	3	4	5	n.v.t.
8c.	Omdat we de kennis en vaardigheden in de onderneming willen houden	1	2	3	4	5	n.v.t.
8d.	Omdat we niet afhankelijk willen worden van een <i>externe boekhouder</i>	1	2	3	4	5	n.v.t.
8e.	Omdat het uitbesteden van <i>het tussentijds rapporteren</i> in realiteit duurder is dan het zelf uitvoeren	1	2	3	4	5	n.v.t.
8f.	Omdat het uitbesteden van <i>het tussentijds rapporteren</i> meer opvolgingstijd vraagt dan het zelf uitvoeren	1	2	3	4	5	n.v.t.
8g.	Andere redenen: [OPEN VRAAG]	1	2	3	4	5	n.v.t.

C. Afsluiting: zelf of uitbesteden of een combinatie

Deze vragen peilen *in welke mate* uw onderneming voor de afsluiting een beroep doet op een *interne* boekhouder en/of een *externe* boekhouder.

Voorbeeld 1:

Uw onderneming sluit de boekhouding zelf af. U vult dan in:

% door *interne* boekhouder = **100%** % door *externe* boekhouder = **0%**

Voorbeeld 2:

Uw onderneming bereidt de afsluiting van de boekhouding voor, maar de *externe* boekhouder finaliseert. *U schat dat ongeveer 80% van het werk intern wordt gedaan en 20% door de externe boekhouder.* U vult dan in:

% door *interne* boekhouder = **80%** % door *externe* boekhouder = **20%**

Voorbeeld 3:

Uw externe boekhouder sluit de boekhouding volledig af. U vult dan in:

% door *interne* boekhouder = **0%** % door *externe* boekhouder = **100%**

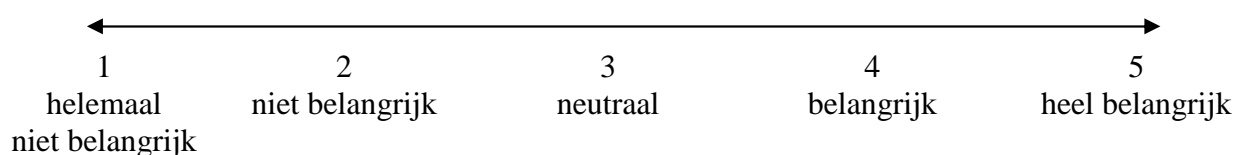
Indien van toepassing, dient de som van intern en extern 100% te zijn.

Hoe schat u de <i>werkverdeling</i> voor volgende boekhoudtaken in?	% intern	% extern	n.v.t.
9. Afsluiten van de boekhouding op einde boekjaar (bv. afschrijvingen, voorraadwijzigingen, overlopende rekeningen)			

10. Uw antwoord uit de vorige vraag kan worden samengevat als:

- volledig intern uitvoeren (100% intern)
- volledig uitbesteden (100% extern)
- een combinatie van intern en extern
- niet van toepassing

C. Afsluiting



Indien outsourcingintensiteit >0%,

U maakt voor *het afsluiten van de boekhouding* gebruik van een externe boekhouder, kunt u aangeven waarom?

11a.	Omdat we de kosten willen verminderen	1	2	3	4	5	n.v.t.
11b.	Omdat een <i>externe boekhouder</i> deze taak tegen een lagere kostprijs kan uitvoeren	1	2	3	4	5	n.v.t.
11c.	Omdat we ons willen focussen op de kerntaken van de onderneming	1	2	3	4	5	n.v.t.
11d.	Omdat de eigen personeelsleden er de tijd niet voor hebben	1	2	3	4	5	n.v.t.
11e.	Omdat de eigen personeelsleden niet beschikken over de nodige kennis en vaardigheden	1	2	3	4	5	n.v.t.
11f.	Omdat we meer vertrouwen hebben in de deskundigheid van een <i>externe boekhouder</i>	1	2	3	4	5	n.v.t.
11g.	Andere redenen: [OPEN VRAAG]	1	2	3	4	5	n.v.t.

Indien outsourcingintensiteit $0\% \leq X < 100\%$

U maakt voor *het afsluiten van de boekhouding geen/gedeeltelijk* gebruik van een externe boekhouder, kunt u aangeven waarom?

12a.	Omdat we willen dat de informatie te allen tijde in de onderneming beschikbaar blijft	1	2	3	4	5	n.v.t.
12b.	Omdat er intern meer directe opvolging mogelijk is	1	2	3	4	5	n.v.t.
12c.	Omdat we de kennis en vaardigheden in de onderneming willen houden	1	2	3	4	5	n.v.t.
12d.	Omdat we niet afhankelijk willen worden van een <i>externe boekhouder</i>	1	2	3	4	5	n.v.t.
12e.	Omdat het uitbesteden van <i>het afsluiten van de boekhouding</i> in realiteit duurder is dan het zelf uitvoeren	1	2	3	4	5	n.v.t.
12f.	Omdat het uitbesteden van <i>het afsluiten van de boekhouding</i> meer opvolgingstijd vraagt dan het zelf uitvoeren	1	2	3	4	5	n.v.t.
12g.	Andere redenen: [OPEN VRAAG]	1	2	3	4	5	n.v.t.

D. Opmaak jaarrekening: zelf of uitbesteden of een combinatie

Deze vragen peilen *in welke mate* uw onderneming voor de opmaak van de jaarrekening een beroep doet op een *interne* boekhouder en/of een *externe* boekhouder.

Voorbeeld 1:

Uw onderneming maakt de jaarrekening zelf op. U vult dan in:

% door *interne* boekhouder = **100%** % door *externe* boekhouder = **0%**

Voorbeeld 2:

Uw onderneming bereidt de opmaak van de jaarrekening voor, maar de *externe* boekhouder finaliseert. *U schat dat ongeveer 80% van het werk intern wordt gedaan en 20% door de externe boekhouder.* U vult dan in:

% door *interne* boekhouder = **80%** % door *externe* boekhouder = **20%**

Voorbeeld 3:

Uw externe boekhouder maakt de jaarrekening volledig op. U vult dan in:

% door *interne* boekhouder = **0%** % door *externe* boekhouder = **100%**

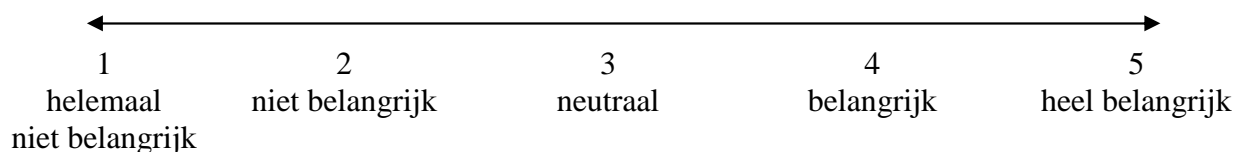
Indien van toepassing, dient de som van intern en extern 100% te zijn.

Hoe schat u de werkverdeling voor volgende boekhoudtaken in?		% intern	% extern	n.v.t.
13.	Opstellen van de jaarrekening op einde boekjaar (balans, resultatenrekening)			

14. Uw antwoord uit de vorige vraag kan worden samengevat als:

- volledig intern uitvoeren (100% intern)
- volledig uitbesteden (100% extern)
- een combinatie van intern en extern
- niet van toepassing

D. Opmaak jaarrekening



Indien outsourcingintensiteit >0%,

U maakt voor *het opstellen van de jaarrekening* gebruik van een externe boekhouder, kunt u aangeven waarom?

15a.	Omdat we de kosten willen verminderen	1	2	3	4	5	n.v.t.
15b.	Omdat een <i>externe boekhouder</i> deze taak tegen een lagere kostprijs kan uitvoeren	1	2	3	4	5	n.v.t.
15c.	Omdat we ons willen focussen op de kerntaken van de onderneming	1	2	3	4	5	n.v.t.
15d.	Omdat de eigen personeelsleden er de tijd niet voor hebben	1	2	3	4	5	n.v.t.
15e.	Omdat de eigen personeelsleden niet beschikken over de nodige kennis en vaardigheden	1	2	3	4	5	n.v.t.
15f.	Omdat we meer vertrouwen hebben in de deskundigheid van een <i>externe boekhouder</i>	1	2	3	4	5	n.v.t.
15g.	Andere redenen: [OPEN VRAAG]	1	2	3	4	5	n.v.t.

Indien outsourcingintensiteit $0\% \leq X < 100\%$

U maakt voor *het opstellen van de jaarrekening* geen/gedeeltelijk gebruik van een externe boekhouder, kunt u aangeven waarom?

16a.	Omdat we willen dat de informatie te allen tijde in de onderneming beschikbaar blijft	1	2	3	4	5	n.v.t.
16b.	Omdat er intern meer directe opvolging mogelijk is	1	2	3	4	5	n.v.t.
16c.	Omdat we de kennis en vaardigheden in de onderneming willen houden	1	2	3	4	5	n.v.t.
16d.	Omdat we niet afhankelijk willen worden van een <i>externe boekhouder</i>	1	2	3	4	5	n.v.t.
16e.	Omdat het uitbesteden van <i>het opstellen van de jaarrekening</i> in realiteit duurder is dan het zelf uitvoeren	1	2	3	4	5	n.v.t.
16f.	Omdat het uitbesteden van <i>het opstellen van de jaarrekening</i> meer opvolgingstijd vraagt dan het zelf uitvoeren	1	2	3	4	5	n.v.t.
16g.	Andere redenen: [OPEN VRAAG]	1	2	3	4	5	n.v.t.

E. BTW-aangifte: zelf of uitbesteden of een combinatie

Deze vragen peilen *in welke mate* uw onderneming voor de BTW-aangifte een beroep doet op een *interne* boekhouder en/of een *externe* boekhouder.

Voorbeeld 1:

Uw onderneming doet de BTW-aangifte zelf. U vult dan in:

% door *interne* boekhouder = **100%** % door *externe* boekhouder = **0%**

Voorbeeld 2:

Uw onderneming bereidt de BTW-aangifte voor, maar de *externe* boekhouder finaliseert. *U schat dat ongeveer 80% van het werk intern wordt gedaan en 20% door de externe boekhouder.* U vult dan in:

% door *interne* boekhouder = **80%** % door *externe* boekhouder = **20%**

Voorbeeld 3:

Uw externe boekhouder doet de BTW-aangifte volledig. U vult dan in:

% door *interne* boekhouder = **0%** % door *externe* boekhouder = **100%**

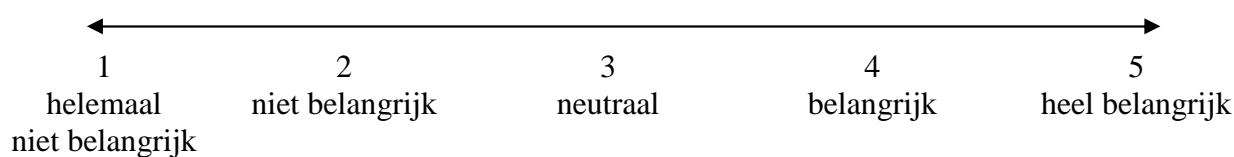
Indien van toepassing, dient de som van intern en extern 100% te zijn.

Hoe schat u de werkverdeling voor volgende boekhoudtaken in?	% intern	% extern	n.v.t.
17. Opmaken van de Belgische BTW-aangifte			

18. Uw antwoord uit de vorige vraag kan worden samengevat als:

- volledig intern uitvoeren (100% intern)
- volledig uitbesteden (100% extern)
- een combinatie van intern en extern
- niet van toepassing

E. BTW-aangifte



Indien outsourcingintensiteit >0%,

U maakt voor de Belgische BTW-aangifte gebruik van een externe boekhouder, kunt u aangeven waarom?

19a.	Omdat we de kosten willen verminderen	1	2	3	4	5	n.v.t.
19b.	Omdat een <i>externe boekhouder</i> deze taak tegen een lagere kostprijs kan uitvoeren	1	2	3	4	5	n.v.t.
19c.	Omdat we ons willen focussen op de kerntaken van de onderneming	1	2	3	4	5	n.v.t.
19d.	Omdat de eigen personeelsleden er de tijd niet voor hebben	1	2	3	4	5	n.v.t.
19e.	Omdat de eigen personeelsleden niet beschikken over de nodige kennis en vaardigheden	1	2	3	4	5	n.v.t.
19f.	Omdat we meer vertrouwen hebben in de deskundigheid van een <i>externe boekhouder</i>	1	2	3	4	5	n.v.t.
19g.	Andere redenen: [OPEN VRAAG]	1	2	3	4	5	n.v.t.

Indien outsourcingintensiteit $0\% \leq X < 100\%$

U maakt voor de Belgische BTW-aangifte geen/gedeeltelijk gebruik van een externe boekhouder, kunt u aangeven waarom?

20a.	Omdat we willen dat de informatie te allen tijde in de onderneming beschikbaar blijft	1	2	3	4	5	n.v.t.
20b.	Omdat er intern meer directe opvolging mogelijk is	1	2	3	4	5	n.v.t.
20c.	Omdat we de kennis en vaardigheden in de onderneming willen houden	1	2	3	4	5	n.v.t.
20d.	Omdat we niet afhankelijk willen worden van een <i>externe boekhouder</i>	1	2	3	4	5	n.v.t.
20e.	Omdat het uitbesteden van <i>het opmaken van de Belgische BTW-aangifte</i> in realiteit duurder is dan het zelf uitvoeren	1	2	3	4	5	n.v.t.
20f.	Omdat het uitbesteden van <i>het opmaken van de Belgische BTW-aangifte</i> meer opvolgingstijd vraagt dan het zelf uitvoeren	1	2	3	4	5	n.v.t.
20g.	Andere redenen: [OPEN VRAAG]	1	2	3	4	5	n.v.t.

F. Aangifte vennootschapsbelasting: zelf of uitbesteden of een combinatie

Deze vragen peilen *in welke mate* uw onderneming voor de aangifte van de vennootschapsbelasting een beroep doet op een *interne* boekhouder en/of een *externe* boekhouder.

Voorbeeld 1:

Uw onderneming stelt de aangifte van de vennootschapsbelasting zelf op. U vult dan in:

% door *interne* boekhouder = **100%** % door *externe* boekhouder = **0%**

Voorbeeld 2:

Uw onderneming bereidt de aangifte van de vennootschapsbelasting voor, maar de *externe* boekhouder finaliseert. *U schat dat ongeveer 80% van het werk intern wordt gedaan en 20% door de externe boekhouder.* U vult dan in:

% door *interne* boekhouder = **80%** % door *externe* boekhouder = **20%**

Voorbeeld 3:

Uw externe boekhouder stelt de aangifte van de vennootschapsbelasting volledig op. U vult dan in:

% door *interne* boekhouder = **0%** % door *externe* boekhouder = **100%**

Indien van toepassing, dient de som van intern en extern 100% te zijn.

Hoe schat u de werkverdeling voor volgende boekhoudtaken in?		% intern	% extern	n.v.t.
21.	Opstellen van de aangifte voor de Belgische vennootschapsbelasting			

22. Uw antwoord uit de vorige vraag kan worden samengevat als:

- volledig intern uitvoeren (100% intern)
- volledig uitbesteden (100% extern)
- een combinatie van intern en extern
- niet van toepassing

I. Algemene vragen over de onderneming

29. Hoe lang bestaat de onderneming al?

[OPEN VRAAG] jaar of sinds [OPEN VRAAG]

- Geen idee

30. Tot welke sector behoort de onderneming? Meerdere antwoorden zijn mogelijk.

- Productie van goederen voor de finale consument (Business-to-Consumer)
- Productie van goederen voor andere bedrijven (Business-to-Business)
- Bouw
- Groot- en kleinhandel
- Distributie en transport
- Catering en horeca
- Verlenen van financiële diensten
- Verlenen van diensten, andere dan financiële
- Andere: [OPEN VRAAG]

31. Hoeveel werknemers (in voltijdse equivalenten) telt uw onderneming?

[OPEN VRAAG] werknemers

32. Hoeveel bedroeg de jaaromzet van uw onderneming in 2008?

- < 1.000.000 euro
- 1.000.001 – 2.000.000 euro
- 2.000.001 – 4.000.000 euro
- 4.000.001 – 6.000.000 euro
- 6.000.001 – 10.000.000 euro
- > 10.000.000 euro

- Geen idee

33. Hoeveel bedroeg het balanstotaal van uw onderneming in 2008?

- < 500.000 euro
- 500.001 – 1.000.000 euro
- 1.000.001 – 3.000.000 euro
- 3.000.001 – 5.000.000 euro
- 5.000.001 – 10.000.000 euro
- 10.000.001 – 20.000.000 euro
- > 20.000.000 euro

- Geen idee

34. Maakt uw onderneming gebruik van e-accounting?

- Ja
- Neen

- Geen idee

35. Is de onderneming een familiebedrijf (in termen van eigendomstructuur)?

- Ja
- Neen

- Geen idee

36. Wat is uw functie in de onderneming?

- Bedrijfsleider
- Financieel directeur
- Hoofd van de boekhouding
- Andere: [OPEN VRAAG]

37. Wat is het geslacht van de huidige bedrijfsleider?

- Man
- Vrouw

Einde

Wenst u kans te maken op het gratis etentje voor 2 personen in restaurant Bruneau te Brussel (2 Michelin sterren!) ter waarde van 150 euro?

- Ja
- Neen

Zo ja, vul dan hier uw e-mailadres in: [OPEN VRAAG]

Wilt u op de hoogte gehouden worden van de resultaten van dit onderzoek?

- Ja
- Neen

Zo ja, vul dan hier uw e-mailadres in: [OPEN VRAAG]

Hartelijk dank voor uw medewerking

U heeft met succes de vragenlijst ingevuld.

Wij wensen nogmaals te benadrukken dat uw antwoorden anoniem verwerkt worden en niet voor commerciële doeleinden zullen aangewend worden.

Met vriendelijke groeten,
Prof. Dr. Patricia Everaert
Prof. Dr. Gerrit Sarens
Ghyslaine Houwen

U kunt de browser nu sluiten.

