

# Een hoge “return on reporting”

Hoewel managementrapportering gangbaar is in de Belgische kmo's, blijkt dit bij nadere inspectie toch voor verbetering vatbaar. Hierdoor wordt het ultieme doel – ondernemerschap onderbouwen met doelgerichte informatie – dikwijls niet bereikt, ondanks de vele investeringen en kosten die gemaakt worden om het rapporteringproces op punt te zetten.

Twee experts van Deloitte Fiduciaire, Koen De Potter en Johan Vlamincx, die het team van Business & IT binnen Deloitte Fiduciaire leiden, lichten toe hoe kmo's toch dat ultieme doel kunnen bereiken.

## Waarom is managementrapportering vandaag des te meer een “hot topic” voor de kmo?

**Koen De Potter:** Om succesvol te zijn dient een kmo vandaag de dag strategische keuzes te maken. Deze keuzes volgen elkaar ook steeds frequenter op. De tijd dat een kmo 30 jaar hetzelfde product naar dezelfde markt brengt ligt ver achter ons. Om deze strategische keuzes en projecten te kunnen opvolgen en eventueel bij te sturen is managementrapportering een onmisbare tool. Vandaag beschikt een kmo door de implementatie van IT-systemen zoals een analytische boekhouding, ERP-systeem, CRM-software of andere tools over een schat van data die als basis kan dienen voor managementinformatie. Indien deze data niet gebruikt wordt voor managementrapporting, daalt de return van dergelijke IT-investeringen sterk. Spijtig genoeg wordt rapportering in het implementatietraject al te veel stiefmoederlijk behandeld. Maar ook voor actuele thema's is een degelijke rapportering noodzakelijk. Zo is de impact van stijgende grondstofprijzen nefast voor de marge. Zo vlug mogelijk in kaart brengen

wat de impact ervan is op de resultaten van de onderneming is dus de boodschap. Ook het opzetten van een loonbonus onder de nieuwe fiscaalvriendelijke regeling vereist een performante rapportering.

## Wat is volgens jullie de huidige status van dergelijke rapportering in de kmo-wereld?

**Johan Vlamincx:** Men moet een onderscheid maken tussen wat men wil meten en wat men kan meten. De kunst bestaat erin de juiste balans te vinden. Er is duidelijk nog zeer veel potentieel in de kmo-wereld om ondernemerschap verder te onderbouwen met doelgerichte managementinformatie. Dat is evenwel niet altijd even eenvoudig aangezien een kmo typisch een dynamische organisatie is en managementrapportering deze dynamiek moet volgen en ondersteunen. Bovendien moet, wanneer de ondernemingstrategie of markt wijzigt, niet alleen de output of effectieve rapportering wijzigen, maar ook de onderliggende structuur, de gegevens en de berekeningswijze. Indien men bijvoorbeeld naast het traditionele productengamma een

nieuwe activiteit ontplooit, wordt deze al te dikwijls in hetzelfde stramien van kostenallocatie en rapportering geduwd. Terwijl in dat geval bijvoorbeeld een business unit structuur zou moeten opgezet worden.

## Wanneer wordt managementrapportering in vraag gesteld?

**Koen De Potter:** Als we klanten vragen waarom ze hun rapportering onder de loep laten nemen zijn de meest voorkomende argumenten: Eén, men wil waarde creëren. Men wil continuïteit in rapportering en harde cijfers, om het buikgevoel te vermijden. Twee, de commerciële uitdagingen door marktontwikkelingen, klantenevoluties, technologische evoluties en productevoluties zijn groot. Men wil daar kijk op, de vinger aan de pols houden. Ten derde wil men groeiplannen bewaken: nieuw investeringen, nieuwe markten, mogelijke organische groei, potentiële overnamemogelijkheden moeten kunnen afgewogen worden. En tenslotte wil men ook de return van het ERP-pakket optimaliseren. De tools zijn er, waarom ze niet gebruiken?

**Johan Vlamincx:** In de levensloop van

een onderneming is onze ervaring dat de behoefte aan een betere rapportering toeneemt naarmate de onderneming groeit en investeert, wanneer de bedrijfsresultaten in negatieve zin evolueren zonder dat men duidelijk zicht heeft op de oorzaken, of wanneer een organisatorische verandering optreedt: een nieuwe generatie treedt aan, de onderneming heeft een nieuw bestuur, enz.

## Hoe ziet een goede managementrapportering er volgens jullie uit?

**Johan Vlamincx:** In onze visie dient rapportering efficiënt en effectief te zijn. Effectief betekent voor ons dat de informatie toegespitst is op de strategie van de onderneming. In veel gevallen krijgen beslissingsnemers een “overload” aan financiële informatie waaronder resultaten, balans, budget, analytische opdeling, kaspositie, enz. Men kan zich terecht afvragen wat er

van al deze gegevens effectief gelezen, laat staan gebruikt wordt. Niet kwantiteit, maar kwaliteit is belangrijk.

**Koen De Potter:** Onder efficiëntie verstaan we dat we de beperkte middelen waarover we beschikken zo goed mogelijk inzetten om managementinformatie op te leveren. Het is niet uitzonderlijk dat we vaststellen dat de beperkte tijd van financiële medewerkers gaat naar activiteiten met weinig toegevoegde waarde. Typisch gaat het hier over gejongleer met MS Excel sheets en databases om elke keer weer dezelfde rapportering op te leveren. Bovendien resulteert dit in een weinig transparant proces dat door de manuele handelingen ook nog eens fouten kan opleveren. Een goede afstemming tussen rapporteringsbehoefte, IT-middelen en rapporteringsproces is dan ook een sleutel tot een hoge “return on reporting”.

## Return on reporting: waar staat u?

Deloitte Fiduciaire is op dit ogenblik volop bezig aan een onderzoek naar de stand van zaken omtrent managementrapportering in de kmo. Aan de hand van een enquête peilen we naar de inhoud van de rapportering, de onderliggende structuur, het rapporteringsproces en de inzet van informatietechnologie. Nog belangrijker is de afstemming van de verschillende aspecten.

### Interesse om deel te nemen aan dit onderzoek?

Stuur uw contactgegevens door naar [ctavernier@deloitte.com](mailto:ctavernier@deloitte.com) met vermelding van “kmo-managementrapportering”. De resultaten van de enquête zullen anoniem worden opgenomen in onze studie. Alle kmo's die hebben deelgenomen krijgen een individuele toelichting van de resultaten.

Koen De Potter en Johan Vlamincx leiden binnen Deloitte Fiduciaire het Business & IT team

