ACCOUNTANCY

# SUCCESFACTOREN VAN MANAGEMENTRAPPORTERINGEN

*IT-projecten zijn lang geen technische feestjes meer. Veranderingstrajecten, dat is het juiste woord. Zeker bij nieuwe bedrijfssoftware die uiteenlopende processen moet integreren. Managementrapportering is zo'n traject met veel valkuilen. Vijf kritieke factoren zijn bepalend voor het succes van een efficiënte implementatie.*

Auteur: Dirk Vandendaele, Partner BDO Accountancy

## OPEN COMMUNICATIE EN LUISTERBEREIDHEID

Het invoeren van een management-rapportering gaat vaak gepaard met veranderingen in de organisatie met betrekking tot de rol van de informatie, de verantwoordelijkheid van het management, de verspreiding van de verworven inzichten en de manier van werken in het bedrijf. Wie er niet in slaagt die organisatorische veranderingen goed door te voeren, loopt wellicht ook de voordelen van het nieuwe rapporteringssysteem mis.

Door de omvang van dergelijke veranderings-projecten en het bijbehorende kostenplaatje is het topmanagement, in veel gevallen gesteund door een externe consultant, nauw betrokken bij het beslissingsproces. In die relatie tussen management en consultant schuilt een eerste valkuil. De wederzijdse luisterbereidheid en uitwisseling van ervaring(en) is uitermate belangrijk voor het welslagen van het project. Blijft het management de communicatie domineren door te hameren op de efficiëntie van de bestaande processen en het unieke karakter van de onderneming – "Wij doen de zaken helemaal anders dan andere bedrijven." – en kan de consultant weinig inbrengen of toegevoegde waarde leveren, dan dreigt men veel geld te investeren in een kopie van het huidige rapporteringssysteem. Wat niet het doel is, toch? Neemt de consultant daarentegen de touwtjes in handen en implementeert hij te goeder trouw en op basis van zijn brede ervaring

> "Een open communicatie tussen het management, dat open staat voor verandering, en een consultant met een brede ervaring is cruciaal voor het welslagen van het veranderingsproject."

Dirk Vandendaele, Partner BDO Accountancy

het systeem, dan is de kans groot dat het bedrijf een managementrapportering krijgt die onvoldoende aansluit bij de echte noden van het management. Kortom, een open communicatie tussen het management, dat open staat voor verandering, en een consultant met een brede ervaring is cruciaal voor het welslagen van het project.

## DE INTEGRATIE NIET OVER HET HOOFD ZIEN

Veel bedrijven evalueren het nieuwe managementrapporteringssysteem op basis van kenmerken, zoals beschikbare rapportages en query's, dashboards, datavisualisatie via grafieken, voorspellende analyses en KPI's, enzovoort.

Door het enthousiasme over die features zien ze soms een noodzakelijke hefboom over het hoofd, met name de mogelijkheden tot integratie met andere bedrijfssystemen. De interconnectie met andere systemen is immers belangrijk om aanpassingen in één systeem automatisch op te pikken in een ander systeem. Zo worden fouten vermeden, dubbelwerk voorkomen en blijft de informatie up-to-date doorheen de organisatie.

Ook een grondige analyse van wat achter de cijfers schuilgaat, wordt al eens vergeten. Zijn het rekeningstelsel of kostenplaatsstelsel logisch opgebouwd? Zitten de allocaties goed? Hoe lopen de stromen in het bedrijf? Misschien zijn al die elementen wel aan herziening toe?

> "Pas als alle informatie nodig voor een goede rapportering beschikbaar is, is het zinvol om een nieuw systeem in te voeren."

Pas als het bedrijf zeker is dat alle informatie nodig voor een goede rapportering kan worden gegenereerd, is het zinvol om een nieuw systeem in te voeren.

**Een efficiënte implementatie bestaat meestal uit drie fasen:**

- De conceptuele fase
  Daar gebeurt de analyse van de behoeften, wordt bepaald tot op welk niveau van detail moet worden gerapporteerd, wordt nagegaan of er aan de basis voldoende wordt geregistreerd om tot een waardevolle output te komen, enz.
- De technische fase
  Dat is de implementatie van het nieuwe managementrapporteringssysteem.
- De operationele fase
  In die fase gebeurt de opleiding en wordt het gebruik van het nieuwe systeem gemonitord.

## VOLDOENDE TOEWIJDING VAN HET TOPMANAGEMENT

Zodra de organisatie beslist om een nieuw systeem te implementeren, heeft het management soms de neiging zich terug te trekken uit het project. En laat het concrete beslissingen verder over aan de gebruikers. Met het gevaar dat

"De wederzijdse luisterbereidheid en uitwisseling van ervaring(en) tussen management en consultant is uitermate belangrijk."

die zich daarbij baseren op het huidige (verouderde) systeem.

De betrokkenheid van en het draagvlak bij het management is essentieel voor de introductie van een daadwerkelijk innovatief systeem. Daarbij laat het management zich best steunen door een ervaren consultant, die nauw betrokken blijft bij de beslissingen over de opzet van het basissysteem.

## VOLDOENDE DRAAGVLAK BIJ DE GEBRUIKERS

Niet alleen de toewijding van het management is essentieel. Ook de toekomstige eindgebruikers moeten zich betrokken voelen. Want uiteindelijk bepalen zij in grote mate het succes (of het falen) van het nieuwe systeem. Daarom is het uitermate belangrijk om ook de eindgebruikers te betrekken bij alle projectfasen. Zo zal het (veranderings)project proactief doorheen de hele organisatie worden gestuurd.

## ÉÉN CENTRALE GROEPSRAPPORTERING

Internationale structuren werken vaak decentraal. Het nieuwe systeem wordt in elk bedrijf land per land uitgerold. Het gevaar bestaat hier dat men bij die lokale mini-implementaties telkens tegemoet wil komen aan de lokale eisen op vlak van rekeningplan, fiscale parameters en dergelijke. Op zich werken die lokale systemen prima, maar bij het management op de hoofdzetel ontstaan al vlug klachten over niet-consistente rapporteringen, onvergelijkbare cijfers …

Daarom is het beter om in de conceptuele fase ook afgevaardigden van de lokale divisies te betrekken om gezamenlijk één centrale template vast te leggen voor de groepsrapportering. Indien vereist kan die groepstemplate nog worden aangepast conform de lokale wettelijke vereisten (niet omgekeerd dus). ■

## VIJF KRITIEKE FACTOREN ZIJN BEPALEND VOOR HET SUCCES VAN EEN EFFICIËNTE IMPLEMENTATIE VAN VERANDERINGSTRAJECTEN

1. Open communicatie en luisterbereidheid
2. De integratie niet over het hoofd zien
3. Voldoende toewijding van het topmanagement
4. Voldoende draagvlak bij de gebruikers
5. Één centrale groepsrapportering

**VRAGEN OVER DE OPPORTUNITEITEN VAN MANAGEMENTRAPPORTERING?**

Zoekt u hulp bij invoering van een (nieuw) systeem? Aarzel niet om de specialisten van ons 'Accounting & Reporting'-team te contacteren: accountancy@bdo.be